



CONSEJO DEMOCRÁTICO MUNICIPAL DE CUQUIÓ



Alianzas:

Cómo se asocian los gobiernos, las empresas y las ONG
para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina

Beryl Levinger y Jean McLeod

Serie de Estudios Temáticos
Fundación Interamericana

Portada: El Consejo Democrático Municipal de Cuquíó (CODEMUC), una organización comunitaria, es miembro de la alianza concertada por ACCEDDE, cuyo perfil aparece en la página 69. Su junta directiva, que aparece en esta foto, se reúne mensualmente para abordar asuntos municipales y establecer prioridades de gastos relacionados con el 60 por ciento del presupuesto municipal de Cuquíó (Foto: Bob Sogge).

Editora: Paula Durbin
Supervisora de traducción: Leyda Appel
Pasantes editoriales: Vanesa Clemens y Adam Warfield
Diseño e impresión: Talleres Gráficos del Gobierno de EE.UU. (GPO)

Alianzas:

Cómo se asocian los gobiernos, las empresas y las ONG para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina

Por Beryl Levinger

y

Jean McLeod

Serie de Estudios Temáticos
Fundación Interamericana

Publicado en 2003

Reconocimientos

Las autoras quisieran expresar su gratitud a las numerosas personas que contribuyeron a esta obra: en primer lugar y principalmente, a Emilia Rodríguez-Stein de la Fundación Interamericana (IAF), que conceptualizó el proyecto y trabajó por su conclusión desde el principio hasta el final, y a Rosemarie Moreken que ayudó con los aspectos logísticos de los viajes de investigación y nunca nos defraudó cuando le pedimos que localizara documentos del proyecto. También expresamos nuestro agradecimiento especial a los representantes de la Fundación para los países: Bill Barbieri, Carlo Dade, Kevin Healy, Chris Krueger y Bob Sogge, que proporcionaron antecedentes e información esclarecedora de los proyectos.

Los contratistas de servicios de la Fundación en cada país que visitamos proporcionaron información valiosa sobre la historia de los proyectos y ayudaron amablemente con los aspectos logísticos de la investigación de campo. Estamos muy agradecidos por los esfuerzos de Franklin Bustillos, Rosario Aquim, Rita Murillos y el personal de SEMILLA; Baltazar Caravedo Molinari, Guadalupe Estévez y el personal de S.A.S.E.; y Telésforo González, Héctor Maldonado y Sergio Martínez. Su ilustrada perspectiva contribuyó notablemente a la eficaz realización de la labor de investigación.

Nuestros investigadores locales en cada país tramitaron montones de datos, ayudándonos a captar y sacar sentido de la gran cantidad de información procedente de las entrevistas y documentos del proyecto, y de agregar una vez más ese producto importantísimo: el conocimiento íntimo de las circunstancias en las que trabaja cada alianza. Los investigadores locales para el estudio fueron Pedro Bacca (República Dominicana), Isabel Victoria Díaz (Perú), Rosario Gamero (El Salvador), Christian Saavedra (Bolivia), Yésica Pérez Amezcuea (México) y Gloria Vázquez (México).

Estamos profundamente agradecidas a todos los miembros y beneficiarios de las alianzas que aportaron generosamente su tiempo y hablaron abiertamente con nosotros acerca de sus proyectos y experiencias, en particular, los representantes de las organizaciones no gubernamentales (ONG) donatarias, que, en entrevistas, en desayunos, almuerzos y cenas, durante largos recorridos para llegar a lugares remotos del proyecto y, aparentemente, en cada minuto libre, nos explicaron paciente-mente los pormenores de sus alianzas. Son verdaderamente ellos quienes hicieron que nuestro trabajo fuese posible y, según esperamos, significativo.

Beryl Levinger y Jean McLeod
11 de abril de 2002

Índice

Informe sobre metodología	1
-------------------------------------	---

Cómo se asocian los gobiernos, las empresas y las ONG para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina

Familiarización con una alianza	5
¿Cómo me llamaste? El vocabulario de la alianza intersectorial	7
Lo conozco cuando lo veo: Definición de la alianza intersectorial	11
Hundirse o salir a flote juntos: Confianza entre los miembros de la alianza	20
A través de la lupa: Imágenes y estereotipos prevalecientes	23
La triple C: Añadir valor mediante alianzas	31
Seleccionar la trayectoria de una alianza	42
El lugar de la filantropía: Reinstauración del concepto	47
Resolver la situación con un poco de ayuda de los amigos: Asociarse para mitigar el riesgo	54
Mapa de la alianza: Nuevas herramientas para la formalización de la alianza	59
¿De aquí adónde vamos? Conversión de los principios óptimos en prácticas óptimas	64

Perfiles de proyectos

El fortalecimiento del desarrollo integrado en las regiones del estado de Jalisco ACCEDDE, Acción Ciudadana para la Educación, la Democracia y el Desarrollo, México	69
Desarrollo agroforestal en el valle de Condebamba ASPADERUC, Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca, Perú	75

El manejo y conservación de recursos naturales renovables para el desarrollo de la agricultura sostenible CASDEC, Centro de Acción Social para el Desarrollo Comunitario, Bolivia	80
El fondo descentralizado para apoyar los sectores pobres de Cajamarca CIPDER, Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional, Perú	85
El fortalecimiento de la capacidad local administrativa para el desarrollo humano sostenible CODDICH, Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango, El Salvador	90
Desarrollo municipal y participación democrática EPCA, Equipo de Educación Popular y Comunicación Alternativa, República Dominicana	94
La promoción del desarrollo económico de comunidades marginadas en el estado de Chihuahua por medio de bancos comunales microempresariales FECHAC, Fundación del Empresariado Chihuahuense, México	99
Consenso municipal y desarrollo Fundación Solidaridad—Ayudémonos, República Dominicana	103
Talleres y préstamos para microempresarios en Lima Metropolitana FUNDADES, Fundación para el Desarrollo Solidario, Perú	108
Fondo suplementario para el desarrollo de Nejapa FUSAI, Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, El Salvador	113
Fondo de desarrollo local Fundación Inti Raymi, Bolivia	117
Estrategia municipal para la conservación de microcuencas hidrográficas en Ayopaya Kürmi, Apoyo al Desarrollo Sostenible Interandino FUPAGEMA, Fundación para la Autogestión y el Medio Ambiente, Bolivia	121

Lo que podemos aprender de las publicaciones sobre la materia

Introducción	125
Temas de las alianzas	126
Establecimiento de la alianza	
Motivación para el establecimiento de una alianza	
Resultados positivos de la alianza	
Costo y riesgos en relación con los beneficios	
Entornos de habilitación	
Conclusión	136
 Bibliografía	 139

Cuadros y diagramas

Cuadro 1: Sectores que participan en las alianzas para el desarrollo	8
Diagrama 1: ASPAREDOC, una alianza ilustrativa	14
Cuadro 2: Tipos de organizaciones que representan a diferentes sectores	15
Diagrama 2: La ONG como mediadora	30
Diagrama 3: La ONG como facilitadora	30
Diagrama 4: Mapa de la alianza	37
Diagrama 5: Evolución de una alianza: El caso de EPCA (República Dominicana)	40
Diagrama 6: Cómo evolucionan las alianzas. Trayectorias múltiples para hacer frente a circunstancias cambiantes	41
Diagrama 7: Nuevo modelo de alianza	58
Diagrama 8: Micromapas de alianza	60
Diagrama 9: Metamapas de alianzas	61
Diagrama 10: Mapa prototipo de los papeles de la alianza	62

Informe sobre metodología

Enfoque para el estudio

Este estudio, encargado por la Fundación Interamericana (IAF, por su sigla en inglés), examina las experiencias de determinadas alianzas intersectoriales (ISP, por su sigla en inglés) en América Latina. Mediante un minucioso análisis de 12 casos, los autores esperaban adquirir nuevos conocimientos relacionados con tres preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios y retos que surgen cuando los gobiernos, las empresas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) locales unen fuerzas para producir una mejora sostenible en la vida de los segmentos pobres de la población?
- ¿Qué pueden hacer los miembros de la alianza para aumentar al máximo los beneficios y reducir al mínimo las cargas de dicha alianza intersectorial?
- ¿Cuál es la “práctica óptima” para las entidades proveedoras de fondos que desean promover una alianza productiva?

Metas

Las alianzas son el elemento central del enfoque de la Fundación Interamericana para el desarrollo en América Latina y el Caribe. La IAF está convencida de que la formación de alianzas entre el sector público, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado aumenta la capacidad de mantener una trayectoria de desarrollo sostenible. En consecuencia, los esfuerzos de la IAF se concentran en proporcionar apoyo a toda una serie de proyectos de alianza de inversión social distribuidos por toda la región. Este estudio en particular de proyectos de alianza apoyados por la IAF debería ayudar a la IAF a lograr los siguientes objetivos organizativos:

- evaluar el grado en el que la estrategia de alianzas de la IAF contribuye al desarrollo sostenible en Bolivia, la República Dominicana, El Salvador, México y Perú;
- identificar los factores que facilitan o restringen la viabilidad de las alianzas de “desarrollo” en la región;
- proporcionar recomendaciones para el otorgamiento de donaciones de la IAF; y

- formular pautas y recoger las lecciones aprendidas que la IAF pueda diseminar.

El equipo del estudio del Educational Development Center (EDC) en Newton, Massachusetts, trabajó en estrecha asociación con el personal de la IAF a cargo de este contrato de evaluación, consultándolo regularmente de forma que ambas organizaciones pudiesen promover un sentido de propiedad compartida de la metodología y los resultados del estudio. Consideramos a los representantes de los donatarios de la IAF en cada país como fuentes importantes de conocimiento y como beneficiarios de las lecciones aprendidas de la evaluación. En consecuencia, nos dirigimos a ellos como colaboradores e interesados plenos. Beryl Levinger, investigadora principal y especialista en alianzas, dirigió el equipo de EDC que incluyó a la especialista en investigación Jean McLeod como principal ayudante de la Dra. Levinger. La comunidad de desarrollo en su conjunto representó un grupo que, mediante la investigación de antecedentes, podía aportar la sabiduría emanada de la experiencia en las alianzas, y también, beneficiarse de nuestros resultados.

Proceso de inducción

El enfoque del *Estudio de evaluación de las alianzas* incluyó elementos de la investigación tanto inductiva como deductiva. Las alianzas en el estudio habían sido seleccionadas por la IAF como ejemplos de alianzas eficaces. Por consiguiente, la creación de una tipología de alianza basada en estos proyectos fue un proceso inductivo que aspiraba a descubrir y documentar las características más importantes mediante los datos recopilados en las visitas de campo. El estudio también proporcionó un enfoque deductivo complementario mediante un análisis de la literatura actual y un estudio de la correlación entre características de alianzas clave y el posible impacto del proyecto. Esta fue una forma especialmente importante de criticar o corroborar las conclusiones inductivas debido a que la muestra estudiada no había sido seleccionada al azar.

Metodología

Técnicas descriptivas

El equipo del estudio realizó investigación de campo en cada uno de los cinco países a fin de formular un perfil de cada alianza utilizando una tipología de características clave. La tipología se perfeccionó tomando como base los resultados de la investigación y los datos recopilados se emplearon para la porción analítica del estudio. Además de las características de las alianzas, el equipo del proyecto recopiló información relacionada con factores políticos, sociales y económicos clave en el entorno operativo externo de las organizaciones.

La investigación también se concentró en los resultados de las alianzas en muchos niveles. La investigación de campo trató de documentar los efectos

del proceso de alianza al nivel organizativo para los actores del sector privado y público así como para las ONG asociadas. El estudio investigó asimismo los productos y resultados de las alianzas y su impacto real o potencial sobre los beneficiarios. Se hizo un hincapié especial en el papel real y potencial del sector privado en la producción de estos resultados.

Técnicas analíticas

Mediante análisis de la literatura y en conversaciones con el personal de la IAF, el equipo del estudio formuló hipótesis que se someterían a prueba utilizando los datos recopilados en el terreno. Los datos cualitativos sobre las características de cada alianza se compararon con los datos cualitativos y cuantitativos sobre los resultados y el impacto posible de los proyectos en cuanto a correlación (a) entre las características de las alianzas y (b) entre las características de las alianzas y los resultados del proyecto.

Recopilación de datos

Instrumentación

Tomando como base un análisis de la literatura actual y una visita de campo preliminar a dos lugares del proyecto en la República Dominicana, el equipo del estudio seleccionó los métodos de recopilación de datos y diseñó la instrumentación para el estudio. Los métodos de recopilación de datos incluyeron entrevistas, investigación mediante encuestas, ejercicios de discusión en grupos pequeños, grupos focales y un análisis de la documentación del proyecto de la IAF. La instrumentación para el estudio incluyó lo siguiente:

- *ejercicio de indagación apreciativa* – administrado a un grupo pequeño (de tres a cinco miembros) que representaba al donatario de la IAF, la ONG miembro de la alianza;
- *entrevistas de participantes clave* – consistente en preguntas adaptadas al vocabulario local y administradas al menos a dos representantes de cada sector en la alianza, identificados por el equipo y el donatario de la IAF;
- *encuestas de beneficiarios* – administradas, en la medida de lo posible, personalmente por investigadores locales y a través de la metodología de grupos focales, utilizando un tamaño de la muestra que varió según el proyecto y cuyos participantes fueron identificados con la ayuda del donatario.
- *tipología de características de la alianza* – elaborada por el equipo del estudio para cada una de las alianzas.

Investigadores locales

Se capacitó a investigadores locales, identificados mediante redes de universidades y escuelas de administración de negocios, para que ayudasen a recopilar datos sobre los beneficiarios y sobre participantes clave que presentaron al especialista de la investigación que actuaba como gerente de datos. Todas las entrevistas de participantes clave fueron realizadas por la investigadora principal.

Cómo se asocian los gobiernos, las empresas y las ONG para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina

Familiarización con una alianza

Ustedes deberían respetarse mutuamente y evitar controversias; no deberían, como el agua y el aceite, repelerse el uno al otro, sino que deberían, como la leche y el agua, combinarse.

—Buda

Vivimos en un mundo en el que el ritmo del cambio se acelera constantemente. Surgen tendencias y luego se mezclan, y conducen a algoritmos exponenciales en vez de aritméticos para eliminar el status quo. Hoy el mundo está entremezclado. Fenómenos tales como la descentralización, la globalización y el creciente papel de la sociedad civil como fuerza para satisfacer las necesidades personales y de la sociedad se combinan para crear un contexto del desarrollo muy diferente de todo lo que se haya visto con anterioridad. Este nuevo contexto es impresionante en relación con los retos que presenta, pero extraordinariamente rico en nuevas oportunidades para quienes se han consagrado al mejoramiento de las condiciones de los segmentos pobres de la población y marginados.

Al igual que han cambiado las condiciones en las que ocurre el desarrollo, así lo han hecho también las modalidades institucionales adoptadas por las organizaciones de desarrollo. Los actores tradicionales del desarrollo, tales como las ONG y las entidades de ayuda bilateral, promueven cada vez la alianza como una estrategia para generar recursos, promover sostenibilidad, aumentar la participación de la comunidad y fortalecer la sociedad civil. La alianza se está convirtiendo rápidamente en una estrategia preferida de las ONG que desean responder con eficacia a las necesidades de las comunidades en los países en desarrollo. Tiene un atractivo especial el poder de la alianza para integrar nuevos tipos de actores, entre ellos, las organizaciones comunitarias, las empresas y los gobiernos municipales, en proyectos patrocinados por las ONG. Dicho establecimiento de alianzas,

argumentan sus defensores, estimula la flexibilidad y la creatividad en tanto amplía el acceso a los recursos del sector privado.

La Fundación Interamericana ha sido pionera en el apoyo y promoción del establecimiento de alianzas intersectoriales en el proceso de desarrollo. De acuerdo con la IAF, el enfoque que defiende hace participar a “las entidades locales, tales como asociaciones cívicas, organizaciones comunitarias, asociaciones del sector privado, organizaciones no gubernamentales, gobiernos municipales y representantes locales de gobiernos regionales y nacionales”. En el modelo de alianza de la IAF, estas entidades forman alianzas que trabajan en colaboración para identificar y ejecutar proyectos que respondan a las prioridades sociales y económicas locales.

A medida que emprendíamos la investigación de fondo para este estudio, nos sorprendió el énfasis que se hace en la literatura sobre el establecimiento de alianzas entre el Norte y el Sur y la falta general de evidencia empírica que apoye las teorías y las pautas propuestas. Nuestra investigación demuestra que los ideales teóricos prevalecientes en la literatura no siempre concuerdan con las realidades prácticas de los proyectos en el terreno. El reto fundamental que subyace en la alianza es el de que la propia diversidad de recursos —aptitudes, valores, metas y experiencias— que enriquece una alianza también amenaza su estabilidad. El control de esa diversidad, declaran los teóricos y los profesionales, de mutuo acuerdo, es la clave para el establecimiento eficaz de una alianza. Pero es este criterio lo que crea el énfasis actual que se hace en la literatura en la *estructura*. Nuestra labor, no obstante, tal como lo explicamos en capítulos posteriores, se concentra en la naturaleza de *las actividades y las relaciones que subyacen en estas actividades*. Creemos que este es un enfoque más útil para comprender cuestiones tan importantes como la especialización y la ventaja comparativa en el contexto de las alianzas intersectoriales.

El trabajo de campo para este estudio fue realizado entre febrero y agosto de 2000. Un equipo que incluyó a una investigadora principal, un especialista en metodología de investigación y un investigador local visitó cada proyecto. Los que estudiamos no fueron seleccionados al azar. Más bien, la muestra se seleccionó de forma que esclareciese la operación de *alianzas en funcionamiento* con personal de dos sectores al menos. La muestra, construida por personal de la IAF familiarizado con estos casos, también se concibió de forma que esclareciese las alianzas que se ocupan de distintas disciplinas de desarrollo y tipos de proyectos. Los pormenores para cada uno de estos casos se presentan en la sección sobre perfiles de alianza.

La organización no gubernamental local que sirve como donataria de la IAF en cada alianza fue el punto central de nuestra investigación de campo. A través de estas ONG, pudimos identificar a actores clave del mundo de los negocios y del gobierno y reunirnos con ellos. También pudimos visitar lugares de proyectos y hablar con los beneficiarios. Recopilamos datos mediante entrevistas individuales, debates en grupos pequeños, técnicas de grupos focales y un estudio de los docu-

mentos del proyecto. En cada país, la organización de servicios de apoyo local en el país (SAL), entidad contratada por la IAF para supervisar y evaluar los proyectos financiados y proporcionar servicios de apoyo, ayudó a gestionar las visitas de campo y sirvió de recurso valioso para colocar cada uno de los proyectos en un contexto más amplio de las iniciativas locales y nacionales de desarrollo.

¿Cómo me llamaste? El vocabulario de la alianza intersectorial

El núcleo de este estudio lo constituyen 12 alianzas intersectoriales dedicadas a proyectos de desarrollo de base en marcos urbanos y rurales en cinco países de América Latina y el Caribe. Los actores clave son, por lo general, ONG locales que trabajan con el gobierno local, de ordinario al nivel municipal, para promover el desarrollo y paliar la pobreza en América Latina. Algunas de las alianzas también incluyen al sector privado, representado frecuentemente por una ONG fundada y financiada por una empresa o un grupo de empresas. Ocasionalmente, las empresas participan directamente en el proyecto. Característicamente, son filiales locales de multinacionales. Las organizaciones comunitarias también son actores importantes en los proyectos. A menudo, las organizaciones comunitarias son beneficiarios “activos” en proyectos muy participativos. Por ejemplo, un comité vecinal pudiera recibir capacitación y aplicar las nuevas destrezas con apoyo de una ONG. En algunos casos, las organizaciones comunitarias no sólo participan como beneficiarias sino que están involucradas en el diseño y ejecución de las actividades del proyecto. En estos casos, dichas organizaciones se incluyen como “socias” en su propio derecho.

La cuestión de la terminología surgió en las primeras etapas de esta investigación. Durante nuestro análisis de la literatura, la aparente riqueza de información sobre la “alianza” se vio mermada muy rápidamente cuando se eliminaron las fuentes que se concentraban en alianzas de un solo sector y las alianzas “Norte-Sur”. Descubrimos que el amplio encabezamiento de “alianza” se utiliza a través de las categorías para definir relaciones muy diferentes. Y con todo cada grupo de especialistas, independientemente de si estaba concentrado en el sector privado, en relaciones Norte-Sur o en organizaciones comunitarias, sigue utilizando el término “alianza” para describir las relaciones en cuestión. Incluso cuando se añaden calificativos tales como “estratégico” e “intersectorial”, los términos se utilizan tan ampliamente que prácticamente pierden su significado. Por ejemplo, gran parte de la literatura sobre alianzas intersectoriales analiza proyectos que las empresas estadounidenses y las ONG ejecutan en los países en desarrollo. Sin embargo, las conclusiones y recomendaciones no son necesariamente aplicables a las alianzas que incluyen las ONG en el país y el gobierno local, tales como las que se examinaron para este estudio.

Incluso el término “intersectorial” puede ser problemático. No es tarea fácil distinguir los “sectores” en distintas alianzas. Las alianzas intersectoriales, de

acuerdo con la teoría generalmente formulada por los autores, son “triángulos equiláteros” que incluyen a actores de las ONG y del sector público (gobierno) y privado. Sin embargo, en el terreno, los participantes se vieron frecuentemente confundidos por la tercera categoría, indicando que las ONG son instituciones privadas también. En dichos casos, el “sector empresarial” fue la alternativa más común —con la salvedad de que las empresas propiedad del gobierno no se incluyeron en esta categoría. (No hubo ninguna entre los proyectos que visitamos.)

Cuadro 1: Sectores que participan en las alianzas para el desarrollo

Características	Privado, sin fines de lucro	Privado, fines de lucro	Gobierno
Términos	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad civil • Sector de las NGO 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector empresarial • Sector privado • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector público • Gobierno

En gran parte de la literatura, el sector sin fines de lucro se denomina “sociedad civil”. Sin embargo, al igual que el “sector privado” se interpretó frecuentemente como un sector que incluye a instituciones sin fines de lucro, la “sociedad civil”, utilizada con frecuencia para describir todas las instituciones no gubernamentales, también era un término muy amplio. Además, los entrevistados en el terreno hicieron una distinción entre las ONG y las organizaciones comunitarias, apuntando a características que a menudo pasan desapercibidas cuando se considera a todos los actores sin fines de lucro como un sector homogéneo. Las ONG tienden a tener una personería jurídica. Diseñan y ejecutan proyectos y abarcan una amplia zona geográfica. Las organizaciones comunitarias, por el contrario, pueden no tener personería jurídica; son típicamente beneficiarias de los proyectos de desarrollo y trabajan dentro de una comunidad concreta. Por tanto, hallamos que era más útil referirse a los miembros sin fines de lucro particulares de las alianzas como el sector de las ONG. Incluso con estos términos establecidos, aún encontramos confusión con el vocabulario de alianza “intersectorial” puesto que muchos participantes utilizaban el término “sector” para describir un área programática (por ejemplo, la salud o la educación).

Tanto los académicos como los profesionales tienden a utilizar la palabra única “alianza” para representar una gama de relaciones y procesos. Sin embargo, cuando pedimos a los participantes de habla hispana de cada uno de los 12 proyectos que describieran la forma en que trabajan en colaboración con otras instituciones para promover el desarrollo local, se puso de manifiesto un vocabulario mucho más amplio. Los siguientes figuran entre los diversos términos que los entrevistados utilizaron para describir sus proyectos:

- | | | |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| • Alianza | • Complementariedad | • Sinergia |
| • Alianza estratégica | • Compromiso | • Creación conjunta |
| • Colaboración | • Cooperación | • “Casamiento” |
| • Apoyo mutuo | • Coordinación | • Suma de esfuerzos |
| • Intercambio | | |

Análogamente, cuando se les pidió que explicasen qué significaba para ellos la palabra “alianza”, los encuestados procedentes de distintos proyectos contestaron que el término era muy amplio. El representante de la EPCA en la República Dominicana dijo, “[Alianza] es un concepto muy amplio para nosotros debido a que va desde estrategias de cooperación hasta compromisos económicos. En el contexto de nuestra práctica y experiencia, las alianzas se basan en la confianza y no exactamente en visiones compartidas. Las relaciones fundamentales están siempre presentes y, de ellas, surgen las alianzas”. Un representante de CODDICH en El Salvador explicó lo siguiente, “Las alianzas se forman con diferentes sectores y tratan de reconciliar las diferencias en la sociedad”.

En general, las ONG consideran que el término tiene una connotación positiva en tanto no haya sido utilizado en el ámbito político. En países tales como la República Dominicana y Perú, donde los partidos políticos o el gobierno central son especialmente fuertes, los entrevistados subrayaron que la palabra *alianza* era utilizada comúnmente para describir los tratos en interés propio o incluso corruptos de los políticos. Las palabras “colaboración” y “cooperación” también se utilizaron con frecuencia para describir las relaciones de trabajo en los proyectos estudiados. A veces, los entrevistados declararon que la colaboración y la cooperación eran etapas precedentes a la alianza. De ordinario, consideraban uno de los términos —bien la colaboración o la cooperación— más avanzado que el otro, pero el hecho de cuál de estos términos describía una alianza más altamente “evolucionada” variaba entre los países, dentro de los países e incluso dentro de los proyectos. Un representante de la Fundación Solidaridad en la República Dominicana explicó, “Las alianzas casi siempre comienzan con colaboración. Hay circunstancias en las que la colaboración es preferible a la alianza, especialmente en marcos políticos o con organizaciones del sector público”.

Los participantes del sector privado también consideraban el término “alianza” nebuloso, pero generalmente positivo. Los entrevistados del sector privado mostraban más probabilidad de ofrecer el término “alianza estratégica” para describir una buena relación de trabajo intersectorial. No obstante, los representantes de los sectores de las ONG y públicos consideraban que el término “alianza estratégica” se aplicaba más exactamente a los tratos comerciales. Así pues, ni la literatura ni el trabajo de campo proporcionaban una clara serie de términos. Generalmente hablando, en la literatura “alianza” se aplica a una amplia gama de relaciones. En el terreno, los entrevistados utilizaron toda una serie de términos para describir sus relaciones de trabajo; las distinciones no eran uniformes entre los países, los sectores o incluso los proyectos.

En nuestro análisis de las alianzas, nos concentramos en los actores del sector de las ONG (privado, sin fines de lucro); el sector comercial (privado, con fines de lucro); el gobierno o el sector público; y donde las organizaciones comunitarias actúan como miembros de la alianza en la ejecución en vez de como beneficiarias, el sector de las organizaciones comunitarias. Esta no es en absoluto una categorización definitiva. Es una categorización que funciona óptimamente para este grupo de proyectos de desarrollo local altamente participativos en alianza con los gobiernos municipales y filiales locales o sucursales de empresas nacionales y multinacionales. A pesar de nuestro comentario sobre la falta de precisión en el vocabulario actual de las alianzas, definimos los “sectores” en el contexto de este estudio (es decir, actores del gobierno municipal, las empresas, las ONG y ocasionalmente las organizaciones comunitarias) y no tratamos de crear una serie universal de términos. El concepto de alianza no está listo para una definición precisa —no hasta que se disponga de más datos empíricos que representen la diversidad de soluciones de las alianzas planteadas para hacer frente a los retos del desarrollo. En este momento, crear una solución parsimoniosa de la cuestión de vocabulario sacrificaría las riquezas del debate en evolución sobre las alianzas.

Un resultado clave de este estudio es el de que las categorías claras de actores y etapas rígidas de evolución, son en su mayor parte, no relevantes para las personas en el terreno que hacen que funcionen estas alianzas. Naturalmente, tanto los académicos como los profesionales del ramo pueden reconocer la importancia de ser capaces de comunicar claramente nuevas ideas y estrategias emergentes. Hacia tal fin, este estudio ofrece una serie de nuevas herramientas para recopilar datos y debatir y analizar las alianzas; en la mayor medida posible, estas herramientas se basan en funciones y procesos, no en descripciones categóricas rígidas. Y lo que es más importante, estas herramientas están concebidas para documentar y recopilar información de alianzas reales.

Lo conozco cuando lo veo: Definición de la alianza intersectorial

Los términos utilizados para describir una alianza varían, pero ¿cuáles son las características subyacentes que definen una alianza intersectorial? Aparentemente el único “denominador común” entre las definiciones de alianza intersectorial es la inclusión de actores de dos o más sectores, que se unen para lograr una determinada meta u objetivo común. Como declara un informe, “la cooperación intersectorial consiste en unir a los actores de los sectores de la sociedad civil, el mercado y el estado para lograr una comprensión mutua en torno a una cuestión y negociar y ejecutar planes concertados de común acuerdo para hacer frente a la cuestión una vez que se ha identificado”¹.

Más allá de esta característica evidentemente epónima, las definiciones propuestas tienden a ser amplias y a menudo subjetivas. La mayor parte de la literatura, dominada por los investigadores del Norte y concentradas en alianzas que entrañan al menos una institución nortea, lanzan una estructura idealizada en la que los actores de cada uno de los tres sectores (ONG, el comercio y el público) se unen para diseñar y ejecutar un proyecto. En estas alianzas teóricas, todos los miembros de la alianza participan “por igual” y hay poca jerarquía, aunque uno de los miembros de la alianza puede ser el organizador o líder del grupo. Los miembros de la alianza están unidos por una clara comprensión de sus respectivos papeles y responsabilidades, tal como se detallan en planes escritos o incluso en contratos. La labor de campo demostró que, de ordinario, las alianzas en el mundo real no están claramente definidas, al menos con respecto a la estructura. Sin embargo, los principios subyacentes que esbozaron los entrevistados fueron similares a los plasmados en la literatura. Los miembros de la alianza deberían compartir una meta común y un nivel elevado de confianza, y deberían aportar recursos complementarios a la alianza. Donde las visiones reales e ideales de la alianza difieren marcadamente es en las estructuras utilizadas para alcanzar estos fines.

En vez de seguir siendo estructuras fijas con funciones previamente asignadas, las alianzas observadas evolucionaron orgánicamente en respuesta a una necesidad apremiante en las respectivas comunidades. Estuvieron constituidas de muchos tipos de organizaciones en muchas combinaciones. Algunas de estas organizaciones han trabajado juntas informalmente durante años. Incluso dentro de una pequeña muestra de proyectos, las alianzas demostraron asociaciones tan variadas de actores que el intento por identificar estructuras comunes produjo poca información útil. Sin embargo, a pesar de la diversidad estructural, los entrevistados entre los distintos sectores y países estuvieron de acuerdo en cuanto

¹ Archana Kalegaonkar y L. David Brown, “Intersectoral Cooperation: Lessons for Practice,” *IDR Reports* 16:2 (2000), 2.

a los principios fundamentales, entre ellos metas comunes, confianza y complementariedad.

Principios de la alianza

Metas comunes

Una meta compartida permite a los miembros de la alianza alinear todos sus esfuerzos hacia una visión común, aun cuando pueden emprender actividades diferentes o niveles distintos de participación. Los entrevistados consideraban que sin una visión común, los beneficios de la alianza se perdían y los miembros de la alianza, en realidad, eran susceptibles de no estar de acuerdo, de experimentar tensión y de impedir el progreso mutuo. En conversaciones, los entrevistados expresaron gran fe en que una visión común unía y motivaba a los miembros de la alianza y alineaba sus esfuerzos, reduciendo así al mínimo el conflicto y aumentando el impacto. Si todos los miembros de la alianza conocían adonde se dirigía la alianza, ellos podrían contribuir en su propia forma y con sus propios esfuerzos a promover el logro de la meta común.

Confianza

Los entrevistados explicaron que la confianza es esencial cuando se trabaja entre distintos sectores. A menudo, los sectores con los que nos reunimos no tenían obligaciones legales explícitas para con la alianza; en consecuencia, los miembros de la alianza tenían que confiar en otros para que cumplieren sus deberes y responsabilidades a fin de que el proyecto pudiese seguir adelante. A pesar de estereotipos y sospechas entre los sectores, las relaciones de trabajo previamente existentes, las relaciones personales y organizadores dignos de confianza son elementos todos ellos que han ayudado a los miembros de la alianza a establecer y mantener confianza.

Complementariedad

La complementariedad es esencial para el concepto de alianza de los entrevistados. Todos los miembros de la alianza aportan sus talentos especializados a la alianza y reciben el beneficio de los talentos de otros actores. Mediante la alianza, los actores logran complementar, optimizar y aprovechar la experiencia, las relaciones existentes, los recursos financieros, el prestigio, la confianza de la población beneficiaria y otros recursos.

Aunque ocasionalmente las organizaciones contribuyen recursos y capacidades similares, los entrevistados ofrecían la complementariedad como una gran ventaja de la alianza, y como una motivación fundamental para ella, en calidad de estrategia del desarrollo. Hablando de la alianza forjada con la Fundación Solidaridad, un político municipal en la República Dominicana subrayó la necesidad de complementariedad, diciendo, “[La alianza] es un proceso de relaciones bidireccionales y debería ser recíproco. Si no hay reciprocidad, no puede haber alianza”. Los entrevistados también subrayaron el hecho de que la complementa-

riedad sólo funcionaba cuando todos los actores en el proyecto tenían una visión y metas comunes, por lo que sus contribuciones respectivas avanzaban el proyecto hacia adelante en forma coherente.

La estructura y la alianza

Los entrevistados entre distintos sectores consideraban que había grados o etapas diferentes de la alianza, pero, a menudo, los criterios propuestos no lograron distinguir una etapa de la siguiente. A través de toda la muestra, ninguna entrevista produjo indicadores claros y consecuentes para definir los términos colaboración, cooperación, alianza u otros términos afines. También había criterios en conflicto. Algunos representantes de proyecto declararon que la buena alianza debería ser una relación temporal, en respuesta a una necesidad concreta, mientras que otros consideraban que una relación permanente era un indicador de una alianza avanzada.

Sin embargo, los entrevistados convinieron generalmente en que la alianza era más formal y más seria que otros arreglos. Por ejemplo, los representantes de las ONG describían a menudo la práctica de compartir ideas y recursos (por ejemplo, espacio de reunión) con colegas pero no consideraban que esta clase de apoyo permanente, informal y espontáneo fuese una alianza. En contraste, una decisión consciente de trabajar en colaboración hacia el logro de una meta común era considerada como alianza.

El descubrimiento sorprendente fue el de que incluso cuando los entrevistados caracterizaban sus alianzas como “formales”, rara vez eran formales en un sentido legal. En un caso estudiado, la alianza era una entidad jurídica (una fundación). Pero, en general, las alianzas estudiadas eran grupos de organizaciones independientes que se habían unido para ejecutar un proyecto o programa en particular. Por ejemplo, FUNDADES en Perú tenía varios acuerdos bilaterales con distintos actores —principalmente organizaciones de capacitación— pero no había relación legal entre ningún otro par de actores en la alianza ni tampoco había un documento formal que vinculase a todos los actores. Como explicó el director, “Los derechos y responsabilidades se entienden por medio de convenios bilaterales escritos... [pero] no hay acuerdos en cuanto a una alianza”.

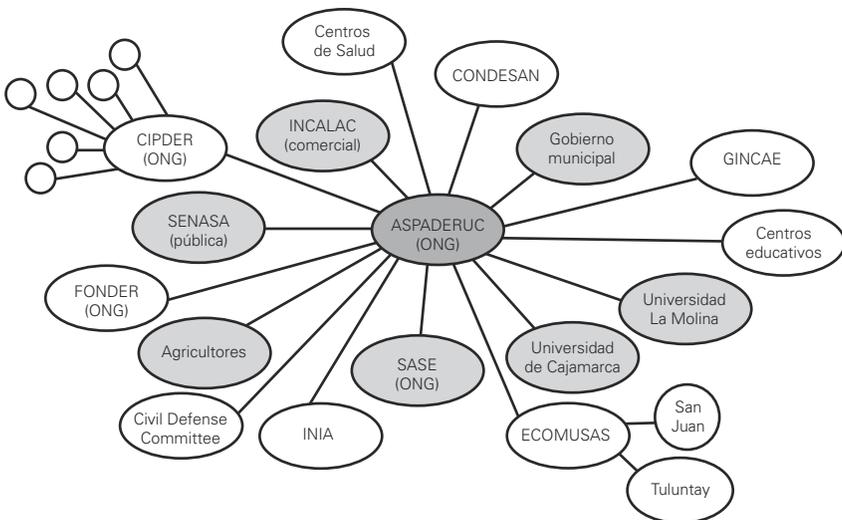
Los miembros del sector privado, del sector con fines de lucro y del sector público eran más susceptibles de mencionar acuerdos o convenios escritos como elementos importantes para una alianza eficaz. “En una alianza debería haber parámetros escritos para la ejecución de los planes”, explicó un representante del sector privado en la República Dominicana con referencia a la alianza con EPCA. Sin embargo, las ONG, con una excepción, consideraban que los acuerdos escritos no eran necesarios, excepto en las relaciones incipientes. En varios casos, aun cuando el gobierno local subrayaba la importancia de un convenio escrito, el proyecto había funcionado por meses sin dicho convenio. Y, cuando finalmente se firmó un tal documento, se asemejaba a un certificado de reconocimiento

o apreciación más que a un contrato con fuerza legal. Los documentos de la “alianza” que observamos incluían los siguientes elementos:

- Acuerdos bilaterales para proporcionar capacitación y otros servicios;
- acuerdos de donación entre receptores de microcrédito y donantes;
- memorandos de entendimiento, de ordinario memorandos que detallaban los compromisos de financiamiento para fondos de desarrollo local; y
- certificados de reconocimiento de gobiernos municipales a las ONG, reconociendo sus aportes al desarrollo local.

La mayoría de las alianzas estudiadas habían surgido de relaciones de trabajo previas o relaciones personales, y los acuerdos verbales eran considerados suficientes entre los actores debido a su nivel de confianza establecido. “Cuando no hay una confianza bien desarrollada y formulada, es preferible trabajar con

Diagrama 1: **ASPADERUC, una alianza ilustrativa**



contratos firmados”, declaró un entrevistado de la Fundación Solidaridad en la República Dominicana. Este resultado contrasta con gran parte de la “sabiduría convencional” en el sentido de que las alianzas avanzadas entrañan obligaciones contractuales, una hipótesis que se debe probablemente al énfasis de la literatura sobre alianzas intersectoriales en asociaciones que incluyen organizaciones voluntarias privadas y los proveedores de fondos o empresas privadas del “Norte”. Dichos grupos requieren a menudo reconocimiento legal de los derechos y responsabilidades como seguridad de responsabilidad financiera para sus desembolsos. El trabajo de campo apoya, en realidad, la sabiduría convencional de

que, cuando el dinero cambia de manos, la mayoría de las organizaciones suelen insistir en un convenio escrito. Pero, más allá de esta documentación requerida para asegurar y administrar los fondos, las alianzas estudiadas rara vez se formalizaron con contratos legales. Este aspecto se ilustró cuando se invitó a los entrevistados a participar en ejercicios de planimetría. El resultado fue típicamente un diagrama similar a una tela de araña. Las líneas que conectaban los distintos actores demostraron interacciones. Algunos miembros de la alianza estuvieron más estrechamente entrelazados que otros, pero no había una jerarquía discernible. No había líneas claras de poder o autoridad demostradas a través de la estructura de la alianza.

Cuadro 2: Tipos de organizaciones que representan a diferentes sectores

Sector de las ONG	Sector de las organizaciones comunitarias	Sector público	Sector comercial
• ONG	• Organización comunitaria	• Gobierno municipal	• NGO establecida por empresa
• Alianza de ONG		• Gobierno departamental	• NGO establecida por asociación
• ONG que es alianza intersectorial		• Entidad del gobierno	• Empresa privada

En realidad, los entrevistados pertenecientes a las ONG se mostraron reacios a menudo a colocarse en el centro de estas redes, afirmando que todos los miembros de la alianza tenían igual categoría en la alianza. Sin embargo, las ONG terminaron típicamente en el centro del conglomerado ya que ellas, como donatarios oficiales, representaban el único vínculo formal entre el proveedor de fondos (la IAF) y otros miembros de la alianza. Incluso con la ONG donataria como actor central en cada caso, el tipo y combinación de organizaciones presentes da a cada de las 12 alianzas un estructura singular. Los tipos de actores, por sector, aparecen en el Cuadro 2. Cada alianza incluye representantes de al menos dos sectores: ONG, sector público o sector comercial. Aquí, las organizaciones comunitarias aparecen incluidas por separado. Sin embargo, generalmente se les prescribe óptimamente como beneficiarias más que como miembros de la alianza.

De los 12 proyectos, aproximadamente dos terceras partes incluía al sector privado en alguna forma, mientras que el tercio restante tenía una participación mínima o insignificante del sector privado. (Estos son casos en los que el sector comercial mantenía una buena relación con las ONG como proveedor. A estos, sin embargo, no se les consideraba “miembros de las alianzas” privados con fines de lucro, porque eran simplemente partes de relaciones comerciales y hubieran sido igual para cualquier otro buen cliente, bien fuera una ONG o no.) Todas las

12 alianzas incluían un gobierno local y una cuarta parte, aproximadamente, trabajaban con entidades especializadas del gobierno.

Tal como se dijo anteriormente, el “núcleo” de estos proyectos fue una ONG donataria, pero incluso éstas acusaban variación. Dos ONG donatarias fueron fundadas por empresas, una por una asociación empresarial y la otra por una compañía minera. En dos otros proyectos, la ONG donataria se asoció con una ONG establecida por una empresa. En la mayoría de los casos, la ONG estableció una alianza con los otros dos sectores (o con otra ONG), pero en dos casos la propia ONG fue en realidad una alianza de un solo sector, lo que significa que el donatario fue una alianza de las ONG. En sólo un caso, el donatario fue una alianza intersectorial que se asemejaba a una entidad semiestatal. La Corporación Departamental de Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH) se estableció legalmente como fundación en El Salvador, y sus miembros incluyeron a las ONG, organizaciones comunitarias y distintos niveles de gobierno. Entre éstos con el sector privado, las empresas participaron directamente la mitad, aproximadamente, del tiempo. El resto del tiempo, el sector privado estuvo representado indirectamente a través de las ONG constituidas por asociaciones comerciales sin fines de lucro o empresas. Un tipo de actor pudiera haber formado toda una serie de relaciones de trabajo, lo que aumentó la diversidad estructural. Por ejemplo, las tres ONG fundadas por empresas en el caso de la muestra interactuaron cada una de forma muy diferente con las empresas que las fundaron.

- **Asociación Yanacocha**, una ONG en Perú, estaba aún estrechamente conectada con Minera Yanacocha, la empresa minera que la fundó, y compartían espacio de oficinas e incluso personal.
- **Fundación Inti Raymi** también fue una entidad sin fines de lucro fundada por una compañía minera en Bolivia, pero, en calidad de ONG, gozaba de mucha más independencia operativa, aun cuando la mayoría de sus fondos aún provenían de su fundador.
- **FECHAC**, una ONG apoyada por un impuesto que pagaban todos los 29.000 miembros de una asociación empresarial en el estado de Chihuahua, México, participaba en operaciones diarias independientemente de las empresas representadas, aunque los consejos empresariales locales aprobaban los proyectos en cada zona donde trabajaba la ONG.

Así pues, organizaciones del mismo tipo operaban de forma muy diferente, por lo que la estructura no fue una forma especialmente útil de clasificar los proyectos. Esta comprensión fue corroborada adicionalmente por el hecho de que pocas de las alianzas tenían estructuras jerárquicas previamente determinadas o ninguna estructura legal en absoluto.

La obligación contractual más significativa que observamos fue la establecida entre el proveedor de fondos (la IAF) y las ONG donatarias. A menos que financiaran conjuntamente el proyecto, los otros actores tenían poca responsabilidad, si es que alguna. Sin embargo, los miembros de la alianza procedentes de todos los sectores describen sus relaciones de trabajo como formales y muy “se-

rias”. En realidad, la mayoría de los entrevistados consideraban que un contrato escrito sólo habría sido necesario en una alianza débil, no en su propia alianza en la que los miembros estaban verdaderamente comprometidos a una meta común. Un factor clave que contribuyó a la ausencia de convenios escritos fue la larga relación de trabajo entre las organizaciones. Como observó un entrevistado con referencia a CASDEC en Bolivia, “Las alianzas más viejas son las mejores, debido a la confianza y a la experiencia que han gestado. Las alianzas nuevas requerían un convenio escrito para compromiso”.

Una relación basada en la confianza fue fundamental para el éxito de estas alianzas debido a que la integridad y la reputación (tanto personal como institucional) constituían el único sistema de responsabilidad entre la mayoría de éstos.

Decisiones sobre alianzas

Bolivia

“Las diferencias se deciden tomando como base el consenso comunal. Sin embargo, el coordinador puede adoptar la decisión final”.

“El proceso fue difícil al principio, dada la falta de madurez de la alianza”.

“Las decisiones se adoptan mediante planificación participativa. Hay una fuerte supervisión por parte de la comunidad con respecto a cómo los proyectos deberían llevarse a cabo. El comité de aprobaciones es democrático y se reúne cuatro veces por año”.

El Salvador

“Las diferencias siempre existen y son importantes. La capacidad y madurez de llegar a un acuerdo y resolver las diferencias de forma positiva fortalecen las alianzas”.

Perú

“La decisión final la adopta el director ejecutivo de la ONG. Sin embargo, se negocia. Se aceptan las sugerencias de otros actores y, si es necesario, se modifican las decisiones. El coordinador del proyecto puede decidir sobre los aspectos inmediatos de la operación”.

“La ONG tiene un secretario ejecutivo que adopta las decisiones junto con los beneficiarios. Los agricultores proporcionan el marco de trabajo”.

Las organizaciones comprometían su propia reputación en defensa de los miembros a los que estaban conectadas sólo mediante acuerdos verbales o convenios escritos bilaterales. Además, cuando se les preguntó qué tipos de mecanismos de planificación y toma de decisiones se empleaban, una y otra vez la respuesta fue “deliberaciones entre los miembros de la alianza”. En unos cuantos proyectos, principalmente fondos de desarrollo, los comités votaban en decisiones clave y

otorgamiento de fondos. Sin embargo, la mayoría de las decisiones se adoptaban mediante consenso de todos los miembros de la alianza. Incluso cuando se les obligó a explicar cómo se habían resuelto cuestiones difíciles o muy contenciosas, prácticamente todos los entrevistados dijeron simplemente que se debatían hasta que se llegase a un acuerdo. Los proyectos estudiados no declararon problemas con esta estructura fluida, sólo la “inconveniencia” ocasional. En el último análisis, los miembros de las ONG parecían tener una buena cantidad de influencia sobre las decisiones, probablemente debido a que eran los donatarios y también tendían a administrar las finanzas y las operaciones cotidianas de los proyectos. Análogamente, en cuanto a la planificación y otros procesos, las respuestas indicaron casi universalmente que las reuniones y diálogos eran los mecanismos para compartir información y llegar a un consenso, aun cuando los directores del proyecto o directores ejecutivos de la ONG donataria tenían de ordinario la última palabra.

En vez de una estructura jerárquica, con decisiones e instrucciones que van de arriba a abajo, los entrevistados consideraron que un fuerte compromiso a las metas del proyecto bastaba para que los miembros de la alianza definiesen y ejecutasen sus papeles de forma apropiada. Esta percepción fue algo idealizada ya que las ONG estaban casi exclusivamente a cargo del diseño, la ejecución y la gestión de los proyectos. Sin embargo, todos los miembros de la alianza pudieron promover suficiente complementariedad de funciones para permitir a la alianza producir un impacto genuino en las poblaciones servidas.

Tomando como base esta perspectiva más *funcional* que *estructural* que surgió en el curso de nuestro trabajo de campo, cambiamos el punto de concentración de nuestra indagación apartándolo de la *organización de relaciones de alianzas*, optando más bien por concentrar nuestra atención en los *resultados* y en los *efectos de esas relaciones*. Formulamos la hipótesis de que cualquier estructura que permitiese a los actores trabajar en colaboración para lograr el efecto deseado del proyecto era una estructura útil para esa alianza en particular. Este cambio de énfasis, de *estructuras a resultados*, contradice varias hipótesis convencionales acerca de las alianzas, en particular la idea de que un convenio escrito obligatorio que detallase la estructura de la alianza y las relaciones de los actores era esencial para que una alianza funcionase sin trabas. Cuanto más nos familiarizábamos con la estructura de cada alianza, tanto menos prometedora parecía la estructura como centro del análisis. En esta muestra diversa pero pequeña, ninguna estructura fue la más común. En realidad, las alianzas que vimos eran como copos de nieve; no había dos que fuesen exactamente iguales. La variación ocurría en los arreglos estructurales y en la serie de actores. Los procesos eran flexibles y las relaciones eran generalmente “informales” a pesar de altos niveles de compromiso para con los proyectos. La clave para comprender estas alianzas estaba en un examen de lo que hacían en beneficio de los pobres, no en cómo estaban estructuradas.

Los lineamientos y artículos producidos por las ONG del Norte ofrecen asesoramiento sobre la selección de un modelo de alianza y la asignación de

funciones y responsabilidades a cada miembro de la alianza. Pero las alianzas en el terreno no se constituían en un determinado momento en el tiempo. En cada caso, la estructura evolucionaba orgánicamente a medida que los miembros de la alianza cumplían las funciones requeridas para lograr la meta común en un contexto dado. Los miembros de las 12 alianzas estaban muy conscientes de sus funciones y responsabilidades, pero no porque fuesen asignadas en contratos legales. Así pues, nuestra investigación de campo nos inspiró a adoptar este nuevo enfoque para describir y analizar las alianzas. Este enfoque centrado en los resultados se presentará más adelante.

La pregunta siguió siendo: ¿Dónde existen pocos documentos escritos para establecer relaciones legales, crear estructura y asignar funciones y responsabilidades qué mantiene a la alianza unida? ¿Cómo comprenden sus responsabilidades los miembros de la alianza? ¿Cómo crea la alianza la responsabilidad necesaria para garantizar que todos los miembros contribuyen lo que se requiere para realizar la labor? La respuesta está en una serie de principios rectores citados casi por todos los entrevistados. Las metas compartidas y el ideal de la complementariedad guiaron las acciones de los miembros de la alianza y la responsabilidad llegó a través de la confianza. Estos miembros actuaron menos como arquitectos y se asemejaron más a músicos de jazz. En condiciones ideales, estas organizaciones se desempeñaban independientemente, cada una siguiendo su propio estilo, pero siempre con gran conciencia de la que los otros miembros estaban haciendo. Se conocían unos a otros lo suficiente como para determinar cuándo tomar la iniciativa, cuándo combinarse y cómo apoyarse, incluso sin estructuras rígidas.

Los principios comunes tales como metas compartidas, complementariedad y confianza definieron la alianza en los cinco países estudiados, pero, como demuestra el trabajo de campo, no hubo una *estructura* única que funcionase activamente en cada caso. Al contrario de la definición legalista de la investigación norteamericana, estas alianzas no se formalizaron con convenios escritos. Los mecanismos de toma de decisiones eran por lo general informales. Los miembros de la alianza parecían mucho más preocupados por la actividad que por la estructura. Los investigadores y organizaciones que apoyan las alianzas pueden comprender mejor los beneficios y retos de la alianza mediante la adopción de esta perspectiva. En vez de requerir o idealizar una determinada estructura, es preferible primero comprender el contexto local e identificar a los actores que tienen un fuerte compromiso a resolver un problema. Si bien una alianza requerirá alguna forma de documentación, en particular cuando entra en juego el dinero, puede ser mejor dejar las funciones de cada miembro flexibles en las primeras etapas del proyecto, permitiéndoles adaptarse a medida que progresa el proyecto. Cabe advertir nuevamente que donde hay pocas obligaciones escritas o legalistas, es vital que exista un alto nivel de confianza entre los miembros de la alianza.

Hundirse o salir a flote juntos: Confianza entre los miembros de la alianza

La única forma de hacer un hombre digno de confianza es la de confiar en él.

—Henry L. Stimson

El ideal de la confianza se citó ampliamente como la característica más importante que buscar en un miembro de la alianza. Para los miembros de las ONG en particular, una reputación como organización de confianza fue esencial para trabajar con eficacia en la comunidad. ¿Cómo promueven confianza las organizaciones? La confianza proviene de un historial de trabajos en colaboración y de alianzas personales, incluso en culturas en las que las personas se lamentan de la influencia del poder personal en las burocracias gubernamentales y los tratos comerciales. La experiencia adquirida trabajando con otras instituciones y las relaciones personales establecen confianza en el curso del tiempo. La “seriedad” a la que los entrevistados aludieron al describir su sentido implícito de compromiso significó cumplir las obligaciones y poder contar con otros para cumplir con las suyas. Aun gestos aparentemente pequeños, tales como llegar a tiempo para las reuniones (a menudo tema de chistes en América Latina), se citaron como ejemplos de un comportamiento responsable de los miembros de los miembros de la alianza.

La confianza entre instituciones comienza como confianza entre personas. Casi toda alianza estudiada había emanado de contacto personal. Aun cuando los entrevistados expresaron una sospecha general o falta de confianza en otros sectores, estaban dispuestos, incluso deseosos, de trabajar con las instituciones en las que conocían a las personas y confiaban en ellas. En un caso, un director de ONG con una larga y distinguida carrera como profesor universitario gozaba del respeto de los antiguos estudiantes que ahora trabajaban en el gobierno y en la industria, lo cual facilitó relaciones con ambos sectores. En otro caso, un antiguo empleado de una ONG había sido elegido a un cargo público, lo cual inició una relación entre la ONG y el gobierno local. Naturalmente, las buenas reputaciones de las instituciones promovían a menudo la formación de alianzas, aun cuando no hubiese una relación personal previa. Sin embargo, el tratar con una persona de confianza dentro de una institución parecía ser la forma preferida para la iniciación de las alianzas. Dada la pequeña escala de estas alianzas, fue común el que las personas en diferentes instituciones se conocieran unas a otras, en especial a través de relaciones profesionales pasadas.

La confianza también fue fundamental para la relación entre una alianza y sus grupos beneficiarios, muchos de los cuales actuaban como miembros de la alianza de pleno derecho, ayudando activamente en el diseño y ejecución del proyecto. Cuando se les preguntó qué podía hacer una nueva organización —una organización sin el beneficio de casi dos décadas de experiencia en la re-

gión— para ganarse la confianza de la comunidad, el director de una ONG bien establecida reflexionó por un momento y luego respondió, “Aliarse con nosotros”. Las ONG se enorgullecen de la confianza que se han ganado, a menudo mediante años de trabajo con comunidades deficientemente servidas y marginadas. Ahora, los gobiernos municipales y las empresas privadas que desean llegar a estas comunidades están recurriendo ciertamente a las ONG para obtener una credibilidad instantánea.

Evidentemente, si el trabajar con el socio adecuado puede mejorar la reputación de una organización, el trabajar con el socio incorrecto puede dañarla. Aunque entre las alianzas estudiadas no ha ocurrido esta falta de correspondencia, varias ONG encuestadas mencionaron la posibilidad. Sin embargo, si ninguna organización se hubiera arriesgado a trabajar con una organización desconocida, entonces ninguna de las relaciones que estudiamos se hubiera establecido jamás. Varias ONG recomendaron a posibles miembros de la alianza que las primeras interacciones con otras instituciones fuesen actividades simples, concretas, tales como mejorar o recibir asistencia técnica sobre un tema específico, quizás a cambio de remuneración y mediante acuerdo escrito. Paulatinamente, a medida que las organizaciones se conocen mutuamente mediante experiencias de trabajo positivas, pudieran llegar a estar listas y deseosas de aliarse. Un entrevistado describió esta relación preliminar como “el noviazgo” antes del “matrimonio” de la alianza.

Gran parte de la literatura identifica el capital social —las relaciones, la confianza y la buena voluntad gestadas mediante interacciones— como un beneficio del establecimiento de una alianza. El capital social se necesita para un desarrollo sostenible². En los casos en los que el capital social es abundante, los ciudadanos y las instituciones de la sociedad trabajan fácilmente en colaboración, y las normas para la colaboración están bien establecidas. La lógica para la inversión en la interacción social es simple: al aumentar la oportunidad para que los actores participen en actividades comunales se establece la demanda ciudadana de transparencia. Por ejemplo, en los proyectos en la República Dominicana, los comités vecinales, a veces trabajando en alianza con una ONG, habían adquirido suficiente autoridad para llevar sus demandas al gobierno local y hacer responsables a los funcionarios de una respuesta apropiada.

El cimentar las bases para una alianza trabajando juntos es un proceso de largo plazo. Con frecuencia, las organizaciones desean aliarse como forma rápida y eficiente de obtener los recursos complementarios requeridos en el futuro inmediato. Los miembros comerciales de la alianza, nuevos en el campo del desarrollo de la comunidad y sin vínculos establecidos con las organizaciones locales de desarrollo, tienden a esperar un rápido ritmo de actividad y resultados a corto plazo de los proyectos en los que participan. En estos casos, los organizadores

² Capital social para el desarrollo página inicial:
<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>.

pueden ser capaces de reunir a organizaciones que no se conocen muy bien y facilitar una alianza sobre la base de una meta común y de la confianza y respeto de los otros actores hacia el organizador.

Facilitar la alianza: Importancia de los organizadores

En las alianzas que visitamos, generalmente una ONG y bien respetada actuó como organizadora, reuniendo a los distintos actores, en especial en proyectos que incluían al gobierno local, a organizaciones comunitarias y a las ONG. Un largo historial de trabajo en la comunidad y una sólida relación con las organizaciones comunitarias y los beneficiarios habían demostrado el compromiso y solvencia de estas ONG ante el gobierno local, haciéndolas miembros atractivos de la alianza. La experiencia de las ONG fue un factor importante en obtener la participación del sector público.

Es más difícil ver patrones en las respuestas del sector privado debido al menor tamaño de la muestra, pero los casos disponibles indicaron retos singulares para reunir a los actores del sector privado que merecen una mayor investigación. En unos cuantos casos, el sector privado había fundado las ONG y, por tanto, no necesitaban ser “invitadas” a formar parte de la alianza. Sin embargo, en otros casos, la dimensión y la naturaleza establecida de las ONG organizadoras parecía ser un factor importante en obtener la participación del sector privado. Los organizadores de alianzas con el sector privado fueron ONG más grandes, y más formales —y no necesariamente, como en los proyectos que incluían al gobierno local, a organizaciones comunitarias y a las ONG, la ONG central para la alianza. En Perú, una ONG que proporcionaba apoyo y vigilancia, lo que promueve alianzas intersectoriales y “habla el idioma” del comercio, ayudó a organizar una alianza entre una importante compañía minera y una ONG local cerca del emplazamiento de las minas. Estas ONG más formales parecían capaces de mediar entre las ONG más pequeñas y la industria. En particular, proporcionaron al sector industrial las seguridades requeridas de la capacidad de las ONG para administrar los fondos y ayudaron a la industria a identificar miembros de la alianza, programas y lugares apropiados, entre otros aspectos del proyecto. Una conclusión tentativa es la de que las empresas recibieron seguridades de las estructuras formales, las prácticas de gestión organizativa y los sistemas de responsabilidad típicos de las ONG mayores y más próximas a su cultura. El gobierno local, por el contrario, parecía menos preocupado acerca de la estructura organizativa pero sí deseaba ver un compromiso demostrado a la comunidad por parte de la ONG.

No todas las organizaciones pueden trabajar en colaboración sobre la base de mutuo respeto y confianza. La muestra debatida aquí incluye alianzas en operación. Una muestra más amplia pudiera proporcionar ejemplos en los que se perdió la confianza y en los que las organizaciones comerciales y de otra índole se negaron a formar alianzas sólo sobre la base de una buena reputación y un apretón de manos. Esta muestra no demostró dónde no funcionaban las alianzas,

pero llama la atención por sus múltiples ejemplos de alianzas que funcionaron, tomando como base la confianza y un compromiso a abordar las cuestiones de la comunidad, en vez de sobre la base de estructuras rígidas aplicadas mediante convenios escritos. Este elemento poderoso del compromiso se ignora a menudo en las deliberaciones sobre las alianzas. Además, tiene repercusiones para los actores o donantes que organizan y apoyan las alianzas, a saber, el significado de promover el capital social tanto en previsión del establecimiento de una alianza como una vez que la alianza está establecida.

Cabe advertir que la buena voluntad y la confianza, aunque se basan con frecuencia en relaciones personales, no se llevaron a un extremo en estas alianzas. Los contactos personales en otras instituciones pudieran haber facilitado la formación de una alianza, pero la capacidad y el deseo de una organización de contribuir a las metas fueron el elemento que convirtió a una organización en un socio deseable. La confianza tranquilizó a los órganos decisorios en una organización en el sentido de que los miembros de la alianza cumplirían sus compromisos. Además, los entrevistados de proyectos que entrañaban fondos de desarrollo local declararon poseer políticas que rigen los conflictos de intereses, por lo que las decisiones sobre las adjudicaciones de donaciones se basaron en los méritos de las propuestas recibidas, no en las relaciones personales.

A través de la lupa: Imágenes y estereotipos prevalecientes

Las alianzas de desarrollo de base estudiadas reunieron a diversos actores de las ONG, las empresas, el gobierno y la comunidad. Muchos de los proyectos crearon fuertes relaciones donde hace poco tiempo sólo había competencia, sospecha o animosidad. Los entrevistados de todos los sectores vieron relaciones fortalecidas entre los sectores como un beneficio de trabajar en colaboración. Muchos declararon que el trabajo a través de los sectores era la única forma de abordar los problemas sistémicos de pobreza y subdesarrollo a largo plazo. Aun cuando los entrevistados estaban muy contentos con los miembros de la alianza a quienes conocían y con quienes trabajaban, había gran cantidad de sospecha tradicional. Fue necesario superar los estereotipos para traer a nuevos miembros de la alianza.

Cada una de las alianzas afrontaba los retos que encontraría toda organización que ejecutara un proyecto de desarrollo de base, pero la diversidad de los participantes agregó un nivel más de complejidad. Si bien los puntos de vista encontrados pueden enriquecer una alianza, también pueden inhibir la formación, el desarrollo y el éxito de la alianza. Las singulares culturas institucionales de los sectores sin fines de lucro, con fines de lucro y públicos son frecuentemente causa de tensión entre los miembros de la alianza.

Los estereotipos de cada sector eran muy fuertes. Incluso cuando los entrevistados tenían cosas muy positivas que decir acerca de los miembros de la

alianza, aún se aferraban a estereotipos generales de los otros sectores. Irónicamente, los pertenecientes a la industria y a las organizaciones sin fines de lucro eran contradictorios en sus críticas del gobierno. Las ONG deseaban ver más participación y responsabilidad en el sector público (aun cuando encontraban frustrantes los retrasos y el “papeleo”), mientras que la preocupación principal del sector empresarial consistía en modernizar y acelerar los procesos del gobierno. Una excepción importante a la regla general del descontento de las ONG con el sector público fue la relación con entidades especializadas del gobierno. Una ONG en Bolivia (CASDEC) trabaja con la Agencia Regional de Simientes para enseñar a los agricultores los beneficios de las semillas certificadas que la entidad investiga y cultiva. Una de las ONG en Perú, ASPADERUC, trabaja con SENASA, una entidad del gobierno que, mediante materiales de capacitación y personal técnico, introduce nuevas técnicas agrícolas, en especial las relacionadas con el ganado. Estas entidades del gobierno fueron descritas como miembros de la alianza muy útiles y responsables.

Cuando las ONG eran el blanco de las críticas, los estereotipos fueron nuevamente familiares. El gobierno se mostraba sospechoso del papel tradicional de “vigilante” de las ONG. El gobierno y la industria temían a menudo que sus intereses chocaran con las metas de las ONG, en especial las ONG medioambientales. Las empresas consideraban en general que las ONG no eran suficientemente prácticas o eficientes. Por otro lado, las ONG dijeron que las empresas medían los beneficios sólo en términos financieros. Por tanto, las empresas sólo invertirían donde tenían operaciones, que un gerente de proyecto de la ONG describió como, “los 200 metros alrededor de sus fábricas”. Era comprensible que las empresas desearan invertir en proyectos que beneficiaran a sus empleados o comunidades, pero esto creaba retos adicionales si había un historial de relaciones problemáticas. En otros casos, las ONG pudieran haberse limitado a considerar sólo empresas cercanas como posibles miembros de la alianza.

Las ONG también consideraban que el sector comercial exigía resultados observables a corto plazo. Una ONG aliada con las empresas explicó que éstas preferían ver resultados concretos e intermedios —que apuntalaban su confianza de que un proyecto a largo plazo seguía el buen camino— y que la incorporación de estos hitos intermedios en el diseño de un proyecto era una buena estrategia al aliarse con el sector empresarial. Aunque algunas empresas tendían a ser pragmáticas y a buscar “un rendimiento de la inversión”, también reconocían los beneficios intangibles: mejores relaciones con la comunidad y una calidad mejorada de vida para los beneficiarios del proyecto. Sin embargo, en nuestro ejemplo, las ONG fundadas por empresas (y que por tanto dan cuenta a las empresas) mostraron una alta concentración en los proyectos de infraestructura. Tendían a depender de indicadores cuantitativos de insumos al tratar de medir el “impacto”.

Las cuestiones medioambientales eran a menudo puntos de controversia entre las empresas y las ONG o las organizaciones comunitarias y fueron citadas como una amenaza pasada o presente para el establecimiento de alianzas con

las empresas en proyectos en curso en Perú, Bolivia, El Salvador y la República Dominicana. Excepto en El Salvador, las empresas y las ONG fundadas por empresas evitaban los proyectos ambientales. Varias ONG y organizaciones comunitarias se mostraban escépticas acerca de las empresas que invertían en proyectos ambientales. Consideraban que las empresas utilizarían dichos proyectos para desviar la atención de otras prácticas que contribuían a la degradación ambiental. Sin embargo, el desacuerdo en torno a las cuestiones ambientales no había evitado el establecimiento de alianzas en ninguno de nuestros casos.

Los sectores privados tanto sin fines de lucro como con fines de lucro se mostraron desconfiados del gobierno, pero por razones opuestas. Prácticamente todos los entrevistados pertenecientes a empresas expresaron preocupación acerca de los retrasos y la ineficiencia debidos a la burocracia gubernamental. Sin embargo, los entrevistados pertenecientes a las ONG, aunque a menudo se mostraban frustrados con la burocracia del sector público, se inclinaban mucho más a criticar al gobierno local por no responder a las demandas del público, por no participar en los programas y por falta de transparencia —la clase de responsabilidad que probablemente haría al gobierno aún más lento. Una ONG encuestada en la República Dominicana comentó, “La mayor dificultad ha sido trabajar con el municipio debido a la orientación oportunista de muchas de sus autoridades y a la desorganización y falta de planificación en casi todos los departamentos y unidades de trabajo... El proselitismo político basado en actividades y actitudes paternalistas y ‘clientelistas’ presentan un obstáculo para el establecimiento de una alianza”.

De acuerdo con un participante del sector privado, las relaciones intersectoriales más difíciles eran las establecidas con las autoridades municipales “debido a una orientación que es más partidista que gerencial”. Sin embargo, la preocupación del sector privado en torno a la gestión del proyecto no se limitaba al sector público. Las alianzas de base incluían frecuentemente a organizaciones comunitarias como miembros activos de la alianza, no meramente como beneficiarios pasivos. Las ONG valoraban considerablemente la participación de las organizaciones comunitarias, pero las empresas no siempre se sentían cómodas trabajando con estas instituciones informales o incipientes. Un representante de las empresas en la República Dominicana citó, “los bajos niveles educativos de las organizaciones comunitarias, junto con la falta de controles y registros”. Aunque los vínculos con una organización en particular hicieron que los entrevistados estuvieran más deseosos de mirar más allá de los estereotipos, las hipótesis a menudo negativas acerca de otros sectores en su conjunto no fueron afectadas por unos cuantos ejemplos positivos. Aun así, el poder de las relaciones personales y el historial de trabajo eran esenciales para superar la sospecha y nociones preconcebidas.

A pesar de estas dificultades, las diferencias de organización podrían en realidad hacer que una alianza sea más atractiva debido a una menor competencia directa. Varios (en particular en Perú, pero también en otros países) consideraban que sería más difícil para las ONG establecer una alianza dentro del sector debido a la intensa competencia por recursos limitados. Un representante de una

ONG salvadoreña consideró que el establecimiento de alianzas con otras ONG era un reto especial. “Las alianzas entre las ONG son más difíciles ya que la competencia y los celos pueden ser muy fuertes y pueden afectar a las relaciones entre ellas. Las ONG deberían buscar áreas de complementariedad”, explicó el director del proyecto, aunque su ONG había tenido mucho éxito, en realidad, en su trabajo con organizaciones de todos los tres sectores.

Contexto político

El contexto político tuvo importantes repercusiones para la formación y mantenimiento de alianzas intersectoriales. La dificultad más evidente del establecimiento de una alianza con el gobierno local fue la posibilidad de cambios en cada ciclo electora —por lo general, cada cuatro o cinco años, pero a veces con una frecuencia de hasta anualmente o cada dos años. Incluso si los funcionarios seguían siendo los mismos, las campañas y las elecciones pudieran crear perturbaciones que podrían retrasar los proyectos y amenazar su estabilidad y sostenibilidad.

En Bolivia, un tecnicismo de la ley permite a los alcaldes originalmente elegidos por un periodo de cinco años ser sustituidos cada año y las elecciones escalonadas en la República Dominicana, concebidas para fortalecer el proceso democrático local, habían tenido la consecuencia no pretendida de crear “campañas perpetuas”. Los periodos de ocupación del cargo imponen una corta cronología a los proyectos; muchos funcionarios elegidos se niegan a continuar los proyectos iniciados con su predecesor debido a que no desean compartir el crédito para el éxito de un proyecto con otra administración, en particular una de un partido diferente. En consecuencia, las ONG y las empresas afrontaban el reto de ser “políticas” sin ser “partidistas” en un clima muy politizado. Una ONG dominicana declaró que su principal dificultad al trabajar con el gobierno local eran “las confrontaciones partidistas dentro del concejo municipal, entre el concejo municipal y las organizaciones de la comunidad y, en especial, entre el gobierno municipal y el gobierno central en la búsqueda de soluciones coordinadas a los problemas”. En Perú, los proyectos también se vieron afectados por las campañas nacionales. Un miembro del personal de una ONG que participaba en un proyecto de microcrédito calificó de insostenible y políticamente motivado el influjo repentino de fondos del gobierno nacional a la comunidad. Criticó los programas gubernamentales de minar las actividades de las ONG locales ya en marcha. “¿Por qué deberían sacar [nuestros beneficiarios] un préstamo, incluso con un interés ‘cómodo’ cuando el gobierno está regalando dinero?” se preguntó.

En todos los países excepto Bolivia, las ONG y el sector privado se mostraron muy críticos de la capacidad, eficiencia y productividad en general del sector público —aun cuando se mostraron satisfechos con el papel del sector público en su propia alianza. Los actores del gobierno local rara vez se identifican ellos mismos o el ciclo electoral como dificultad o fuente de perturbación de los proyectos, excepto en la República Dominicana donde un funcionario municipal

mencionó la pugna por recibir recursos del gobierno central como barrera que se interponía al establecimiento de alianzas con las ONG y en la ejecución del cualquier programa local: “la política partidista puede incidir en el proceso”, declaró. “[Nosotros] tratamos de mantener la sostenibilidad mediante acuerdos. La operación y sostenibilidad de la alianza dependerá, en el futuro cercano, de la visión de los alcaldes. Las ONG desempeñan un papel importante en la continuidad de estos procesos”.

Una queja típica de una ONG fue la de que el gobierno estaba acostumbrado a hacer las cosas de su propia forma, con poca responsabilidad sobre cómo se empleaba el dinero. Cuando la alianza introdujo controles más estrictos o cuando las ONG administraban el dinero ellas mismas, los actores en el gobierno se quejaban. Un representante de una ONG en El Salvador comentó, “Otro problema que surge es el de que el gobierno local trata de imponer su forma y estilo de hacer las cosas a otras organizaciones. En ese sentido la institucionalización se hace difícil puesto que la filosofía y la práctica (de la alianza) consisten en hacer las cosas juntas y con transparencia”.

En ocasiones múltiples, con respecto a diferentes proyectos e incluso en diferentes países, cuando se les preguntó acerca del trabajo con el sector público, los entrevistados de las ONG declararon inicialmente la importancia de ser apolíticos —pero entonces reconsideraron la cuestión. Como un ingeniero de una ONG dijo reflexionando, “Nosotros [trabajamos] en el desarrollo. Todo lo que hacemos es político. Tenemos que ser *no partidistas*. Las ONG en la muestra habían tenido éxito porque habían mantenido su reputación como entidades imparciales y no partidistas. Sin embargo, las ONG estaban constantemente conscientes de que cada serie de elecciones podría poner en peligro sus proyectos con perturbación, incluso disolución total. Sus representantes hablaron de la dificultad de permanecer neutros en un clima sumamente partidista. Los procedentes de Perú, la República Dominicana y El Salvador se lamentaban de la actitud que tenían muchos políticos de “si no estás conmigo, estás contra mí”. El trabajar simplemente con la administración actual pudiera ser visto como una alianza política, haciendo muy difícil trabajar con los nuevos funcionarios si el partido en el control cambiaba. Incluso una ONG mexicana bien establecida admitió que pudiera encontrar dificultades después de 12 años trabajando con el mismo partido si subía al poder un nuevo partido.

En Perú, el gobierno sumamente centralizado hizo difícil el establecimiento de alianzas locales. En contraste, la República Dominicana había estado experimentado descentralización, que al parecer facilitaría el trabajo con el gobierno local. Sin embargo, esto no había sido necesariamente lo ocurrido. Muchos municipios estaban luchando con dificultades porque los recursos no habían acatado las responsabilidades y la autoridad que se les había transferido de forma cada vez mayor. En teoría, los fondos estaban descentralizados, pero los municipios nunca recibían la mayor parte del 4 por ciento de los ingresos fiscales nacionales a los que tenían derecho.

Incluso cuando los recursos financieros no llegan, los proyectos pueden beneficiarse en sumo grado de la buena voluntad por parte del gobierno local. Por ejemplo, la creación por un municipio dominicano de un nuevo cargo, el de director de asuntos de la comunidad, permitió a las ONG y organizaciones comunitarias locales ampliar y mejorar su alianza con el municipio, que había reformado el proceso presupuestario local. Aunque dudoso al principio, el alcalde declaró que el nuevo presupuesto participativo facilitaba su respuesta a las necesidades de la comunidad. Antes del proyecto, había temido que la apertura del proceso presupuestario daría entrada a una serie de exigencias que el gobierno no podría atender. Pero grupos de la comunidad (capacitados por una ONG) aprendieron a establecer prioridades para sus peticiones y, según explicó el alcalde, sabían adónde llegaría el presupuesto. En el pasado, declaró, cuando el municipio no podía satisfacer las necesidades de la comunidad, la gente había supuesto simplemente que el gobierno era corrupto. Un alcalde en México expresó el mismo sentimiento.

Bolivia presenta en la actualidad un punto de entrada ideal para que las ONG se asocien con el gobierno local. Debido a que la Ley de Participación Popular requiere que el gobierno local diseñe planes de desarrollo anuales y multi-anuales y que coordine los proyectos en su región, los municipios tienen tanto el mandato como algunos recursos nuevos para promover el desarrollo local. Sin embargo, donde los gobiernos locales carecen a menudo de personal calificado, las ONG bien establecidas que tienen experiencia y relaciones sólidas localmente pueden proporcionar el complemento perfecto.

Ante las sospechas y críticas, los entrevistados de las ONG subrayaron su deseo de fortalecer, no usurpar, el poder del gobierno local a fin de que el gobierno pudiese asumir plenamente su función en promover el desarrollo de la comunidad. Las alianzas eran a menudo una forma de que las ONG atendiesen necesidades apremiantes de la comunidad que los gobiernos no podían satisfacer por sí mismos, en tanto se fortalecía simultáneamente al gobierno local. De esta forma, las ONG alcanzaban las metas de mejorar la calidad de vida local en tanto se creaba un efecto más sostenible asegurando que el gobierno podría apoyar y mantener las iniciativas de desarrollo en el futuro. Como indicaron varios entrevistados de las ONG, el gobierno debería ser la institución más perdurable en la comunidad y, por tanto, la opción lógica para promover el desarrollo. El reto consiste en establecer una alianza con el gobierno como institución, en vez de hacerlo con una persona concreta que pudiera haber desaparecido después de las siguientes elecciones.

Los actores del gobierno local, aunque a veces dudan al comienzo, eran de ordinario agradablemente sorprendidos por los resultados de su alianza con otros sectores. Los municipios hallaron que el establecimiento de alianzas con las ONG y organizaciones comunitarias no mermaba su poder sino que, más bien, los habilitaba, debido a que establecían alianzas con grupos constituyentes y fortalecían su capacidad de promoción del desarrollo local. Las admisiones

de dudas iniciales de establecer alianzas o continuar la desconfianza de otros sectores significan que las organizaciones que deseen promover la alianza (por ejemplo, los proveedores de fondos) deberían fomentar la interacción entre los sectores para ayudar a eliminar la falta de confianza. Las relaciones emanadas de esta interacción pueden evolucionar con el tiempo hasta convertirse en alianzas. Nuevamente, los organizadores pueden desempeñar un importante papel, bien al reunir a posibles miembros de la alianza o promover la toma de conciencia de tipos de proyectos y cuestiones que las alianzas pueden abordar y que de hecho abordan.

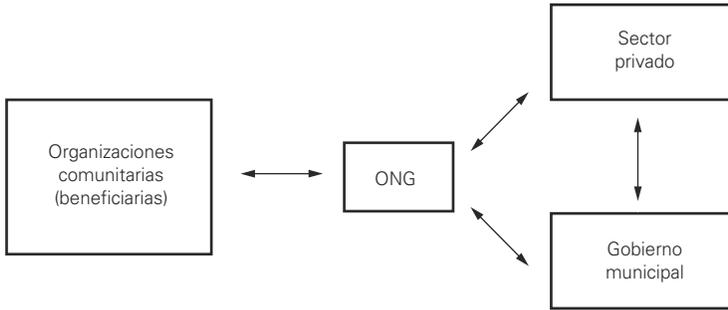
Participantes o miembros de la alianza: El papel de los beneficiarios

Tal como se dijo antes, la condición de las organizaciones comunitarias en las alianzas puede ser difícil de definir. Generalmente hablando, las organizaciones comunitarias y sus miembros son los beneficiarios pretendidos de los proyectos de desarrollo de base en este estudio. Sin embargo, a veces las organizaciones comunitarias no son receptoras pasivas de servicios sino participantes activas en actividades del proyecto, especialmente las relacionadas con la capacitación del desarrollo de la capacidad humana. En unos cuantos casos, las organizaciones comunitarias también participan en la planificación y diseño así como en la vigilancia y evaluación de las actividades o servicios. Cuando los beneficiarios de un proyecto se organizan en organización comunitaria y, en especial, cuando las organizaciones comunitarias ayudan a planificar el proyecto, las ONG acostumbran a llamarlos miembros de la alianza. Las ONG en este estudio indicaron a menudo que las organizaciones comunitarias que eran miembros de la alianza contribuían recursos esenciales al proyecto, tales como mano de obra, materiales y conocimientos locales. Sin embargo, cuando estos beneficiarios también actuaban como particulares, tales como receptores de microcrédito o donatarios de un fondo de préstamos, era más probable que se les llamara beneficiarios o destinatarios, aun cuando fuesen participantes activos del proyecto.

También hubo una distinción entre la forma en que las ONG veían a los beneficiarios y la perspectiva de los sectores comercial y público. Las ONG eran mucho más susceptibles de considerar a las organizaciones comunitarias como “miembros de la alianza de pleno derecho”, mientras que los actores en las empresas y el gobierno se inclinaban más a considerar a las organizaciones comunitarias como beneficiarios pasivos de los miembros de la alianza en las ONG, el gobierno y las empresas. Cuando se hallaban presentes en un proyecto los tres sectores, las ONG servían a menudo de vínculo entre las organizaciones comunitarias beneficiarias y los actores del sector comercial y gubernamental. A veces, la ONG incluso desempeñaba el papel de mediadora, reduciendo las sospechas tradicionales de las organizaciones comunitarias en cuanto a la motivación del sector privado o las dudas del sector privado sobre la capacidad de las organizaciones comunitarias para ejecutar un proyecto. A menudo, la ONG era el actor

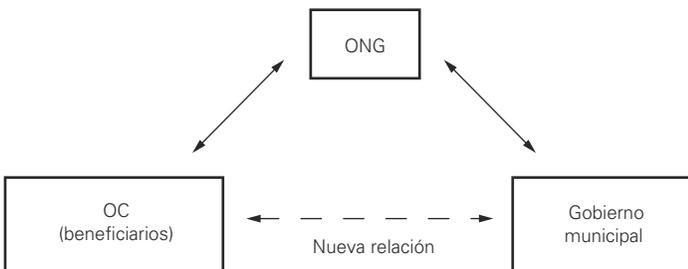
mejor preparado para “traducir” las preocupaciones de un grupo empresarial o beneficiario en términos comprensibles para los otros miembros de la alianza.

Diagrama 2: La ONG como mediadora



También podría trazarse una distinción entre la interacción del sector privado con fines de lucro y el sector público con los beneficiarios. Aunque las empresas tendían a trabajar por conducto de las ONG, el sector público, tal como era representado por el gobierno municipal, a menudo buscaba una relación más directa. Varios representantes del gobierno declararon que, a pesar de la duda inicial, habían comenzado a trabajar con las organizaciones comunitarias en un proceso facilitado por una ONG y estaban sumamente complacidos, no sólo con el resultado del proyecto, sino también con su nueva relación con las organizaciones comunitarias. Las ONG donatarias también mencionaron este fenómeno y dijeron que se enorgullecían cuando las organizaciones comunitarias, que habían dependido inicialmente de la ONG para que les ayudase a navegar por el proceso normativo, estaban en condiciones de negociar sus necesidades y preocupaciones directamente con el gobierno local.

Diagrama 3: La ONG como facilitadora



La triple C: Añadir valor mediante alianzas

Cuatro hombres valientes que no se conocen no se atreverán a atacar a un león. Cuatro hombres menos valientes, pero que se conocen bien, seguros de su fiabilidad y, en consecuencia, de la ayuda que pueden proporcionarse, no dudarán en atacarlo

—Ardant du Picq

En las 12 alianzas, las ONG, las empresas y el gobierno local se han combinado para ejecutar proyectos de desarrollo local ya que consideran que su labor es más eficiente y productiva cuando unen fuerzas. En algunos casos, los miembros de la alianza se unieron con facilidad; en otros, tuvieron que superar una larga historia de desconfianzas. En el caso más extremo, grupos beligerantes en El Salvador de hace una década constituyen ahora una alianza operativa y están comenzando a ver los resultados de sus iniciativas conjuntas, a medida que las carreteras, las líneas de teléfonos, las viviendas y los servicios de atención de salud y de otra índole comienzan a llegar a su región. Estos socios siguen viendo grandes ventajas en trabajar en colaboración; de lo contrario, no seguirían haciéndolo. Pero ¿cuáles son, en general, los beneficios de establecer una alianza y cuáles los retos?

El *valor añadido* de una alianza proviene de su capacidad de cumplir tres importantes criterios:

- **Continuidad** – La continuidad es esencial para la eficacia de un proyecto o programa de desarrollo. La mayoría de los programas de desarrollo no están concebidos para funcionar eternamente. Son, más bien, intervenciones de plazo relativamente corto, que duran de tres a cinco años, y están concebidas para producir una *corriente sostenible de beneficios*. Con frecuencia, no obstante, los beneficiarios han de poder mantener su acceso a recursos vitales si se desea mantener los avances hechos mediante la intervención. Por ejemplo, una vez terminado un programa de microcrédito, los productores deberán tener fácil acceso a carreteras y al transporte para llevar sus artículos al mercado. Si no se asegura su acceso, entonces no se da la *continuidad de beneficios* y no existe la oportunidad de partir del progreso ya realizado. Las alianzas pueden llevar a cabo actividades complementarias para asegurar que los beneficios de sus proyectos sean sostenibles y que las intervenciones futuras de cada uno de los miembros de la alianza multipliquen los efectos positivos del programa inicial. Cuando un miembro de la alianza parte del progreso conseguido mediante una actividad previa de desarrollo, entonces podemos decir que ese actor ha conseguido continuidad.

Por ejemplo: La Fundación Solidaridad en la República Dominicana ayudó a los comités de barrios fortaleciendo su capacidad de identificar las necesidades de la comunidad y de cooperar con el gobierno local para resolverlas. Esta experiencia creó confianza entre los miembros del comité de barrio. Posteriormente, el gobierno local empleó sus propios recursos para animar y apoyar a las organizaciones locales de la comunidad en un esfuerzo por abordar necesidades nuevas y cada vez más complejas. Así pues, las capacidades del comité de barrio desarrolladas inicialmente con el apoyo de la Fundación Solidaridad se ampliaron y se enriqueció la corriente de beneficios de la comunidad. Un comité emprendió con éxito una campaña de toma de conciencia de los votantes. Al trabajar a partir de la labor de la Fundación Solidaridad, el gobierno local, que se había unido a la actividad original, prosiguió su trabajo y amplió los avances y beneficios logrados con anterioridad.

- **Complementariedad** - Con este término nos referimos a la sinergia que existe entre las actividades de la alianza, que puede adoptar enfoques múltiples para resolver un problema complejo. Las alianzas que coordinan varias líneas de acción pueden abordar problemas sistémicos firmemente arraigados que no se resuelven fácilmente con una intervención programática única. En algunos casos, las alianzas proporcionan varias líneas de prestación de servicios que se apoyan mutuamente. Las alianzas también están bien adaptadas para participar en la movilización de recursos y la formación de recursos humanos, que puede fortalecer y apoyar la prestación de servicios de la alianza.

Por ejemplo: FECHAC, una ONG mexicana, ofrece acceso a préstamos de microcrédito a las mujeres que desean iniciar o ampliar pequeñas empresas o actividades productivas. FECHAC también se asocia con entidades del gobierno para impartir capacitación en contabilidad y comercialización a fin de ayudar a los beneficiarios de los préstamos a administrar sus actividades. Otra actividad del gobierno ofrece capacitación en la producción de artículos domésticos, que pueden venderse o utilizarse en el hogar para ahorrar dinero. El grado de complementariedad del programa de crédito permite beneficiar a un mayor número de mujeres. Aunque algunas beneficiarias de los préstamos ya tienen pequeñas empresas y sólo necesitan acceso a crédito de precio módico, muchas se benefician de la capacitación adicional.

- **Coordinación** – La coordinación guarda relación con la capacidad de la alianza para identificar necesidades y vacíos en la cobertura y asignar los recursos en consecuencia. Las organizaciones, como resultado de haberse asociado en alianzas, se informan acerca de lo que otros actores de la comunidad hacen para promover el desarrollo. Además, los actores de alianzas eficaces no sólo coordinan sus actividades internamente sino que también utilizan sus diversos talentos y recursos para situar los proyectos ventajosamente en el entorno más amplio.

Por ejemplo: Kürmi y FUPAGEMA son dos ONG que proporcionan asistencia técnica a agricultores en pequeña escala en las zonas rurales de Bolivia. Las dos entidades trabajan en colaboración para diseñar sus programas y cada una proporciona servicios en la región donde ya cuenta con amplia experiencia y contactos con grupos de la comunidad. Además, el gobierno local incluye a ambas ONG en su planificación del desarrollo para garantizar que las necesidades prioritarias se satisfacen en todo el municipio.

El impacto de las alianzas incide en los propios miembros, así como en los beneficiarios del proyecto. En general, el impacto más pronunciado sobre los beneficiarios adopta la forma de mayor cobertura y calidad mejorada del servicio. En cambio, los miembros de la alianza tienden a beneficiarse de los efectos más intangibles de la alianza, tales como relaciones más sólidas y aprendizaje organizacional. Estos “elementos intangibles” pueden resumirse como *capital social*, relaciones que pueden sacarse para una futura alianza u otras relaciones de trabajo, y *mitigación del riesgo*, la mayor capacidad de respuesta a las amenazas y retos debidos a la diversidad de aptitudes y recursos existentes en el seno de la alianza.

Impacto sobre los beneficiarios

La coordinación de las acciones de actores múltiples en un solo proyecto introduce nuevos retos. También ofrece la oportunidad de incrementar el impacto sobre el bienestar de los beneficiarios. Al promover continuidad, complementariedad y coordinación, las alianzas pueden realzar la calidad y la cobertura de los programas y servicios, asegurando así la sostenibilidad. A continuación presentamos ejemplos de formas en que las alianzas mejoran la calidad de un proyecto:

- **Obtener los recursos necesarios.** A menudo, los recursos financieros son el factor limitante en los proyectos de desarrollo local. Asociándose en alianzas, las organizaciones pueden combinar fondos para diseñar, realizar y, de vez en cuando, mejorar los proyectos. En algunos casos, los recursos de la alianza permiten realizar las actividades del proyecto. Por ejemplo, la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) en México financia y construye vastas obras de infraestructura de salud y educación (escuelas, residencias estudiantiles, clínicas y hospitales) que simplemente el gobierno local no puede proporcionar en una región escasamente poblada. FECHAC nunca habría sido financiada sin la visión y fondos del sector privado. Y muchos de los proyectos de FECHAC no existirían en absoluto sin las ONG. El establecimiento de alianzas para obtener recursos también realza el rendimiento de la inversión previa. Un ejemplo procedente de El Salvador, la Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (Coddich), muestra cómo una inversión adicional relativamente pequeña puede salvar un proyecto por lo demás encaminado al fracaso. En dos oportunidades, Coddich movilizó recursos destinados a

proporcionar energía eléctrica para un proyecto habitacional del gobierno. (En otro caso, una organización proporcionó agua, que había sido omitida en los planes originales de la vivienda.) Una vez que las comunidades tuvieron electricidad, los propietarios pasaron a ocupar sus viviendas, una tienda comenzó a ofrecer carne y productos lácteos para la venta, y abrió sus puertas un taller de reparación de automóviles. También cabe mencionar que CODDICH trabajó con una asociación de vecinos para identificar la necesidad y obtener recursos, que aumentaron la capacidad en la comunidad. Sin el establecimiento de alianzas, ninguno de estos beneficios habría ocurrido.

- **Conseguir colaboración de un mayor número de actores.** Algunos tipos de proyectos de desarrollo, por su propia naturaleza, no pueden ejecutarse con una sola institución; requieren una participación intersectorial. Dos ONG en la República Dominicana, Fundación Solidaridad y EPCA, trabajan con ciudadanos y el gobierno municipal para promover la participación democrática. Una reputación de imparcialidad atrae la participación de actores del gobierno y políticos, así como la de las organizaciones de la comunidad. Sin este nivel de complementariedad, los proyectos nunca podrían alcanzar sus metas.
- **Aumentar la cobertura geográfica.** Las organizaciones también utilizan las alianzas para ofrecer actividades del proyecto a través de un área geográfica más amplia. Como se indicó anteriormente, Kürmi se asocia con FUPA-GEMA, otra ONG boliviana, para ampliar la cobertura de su proyecto de microrriego y gestión de cuencas hidrográficas en comunidades aisladas debido a carreteras inadecuadas. El establecimiento de alianzas también minimiza el desperdicio coordinando la cobertura. Un director del programa en México comentó que, en una región aislada, casi 30 instituciones habían estado trabajando en la localidad más accesible mientras que el resto de la amplia región permaneció totalmente desatendido. Los actores de la ONG y del gobierno formaron en fecha reciente un comité para mejorar la eficiencia mediante la asignación de proyectos en toda la región.

Impacto sobre los miembros de la alianza

Las organizaciones que participan fructíferamente en alianzas intersectoriales consideran que esta relación produce beneficios para ellas como organizaciones. En general, estos beneficios son intangibles y caen dentro de las categorías de capital social y aprendizaje organizacional. He aquí algunos ejemplos:

- **Buena voluntad para el negocio.** El promover una reputación como actor positivo en la comunidad proporciona una fuerte motivación para que el sector privado establezca una relación de alianza. Las empresas entrevistadas consideraban que, al apoyar el desarrollo local, servían un fin de comercialización útil a corto plazo y, también, contribuían al crecimiento y al éxito a largo plazo. Algunos declarantes consideraban que una relación

positiva con la comunidad era un requisito para realizar operaciones en una zona nueva.

- **Creación de capacidad.** Con frecuencia, se alababa a las alianzas por constituir un medio de promover la innovación. En los proyectos estudiados, el trabajo en colaboración ha promovido una comprensión y respeto entre los miembros de los sectores público, privado y sin fines de lucro. No obstante, una mayor familiarización con otras instituciones de la comunidad no ha conducido necesariamente a una combinación de culturas. En realidad, la alianza ha permitido con frecuencia a las organizaciones adquirir aptitudes especializadas y aumentar su capacidad en una determinada área.

Un resultado clave de la investigación de campo fue el de que los actores procedentes de sectores diferentes aprendían a trabajar unos con otros, pero sin *adquirir las características* de los demás. De lo contrario, las alianzas habrían perdido la diversidad que era su fuente de complementariedad e innovación. Este resultado se desvía de otra investigación que indica que, a medida que las alianzas “evolucionan”, los actores se integran más y se hacen más interdependientes. En la sección siguiente se presenta un nuevo modelo que examina cómo las alianzas trabajan estratégicamente para crear continuidad, complementariedad y coordinación agregando socios y participando en toda una gama de actividades, sin obligar a los miembros a perder su identidad como organizaciones individuales.

Un nuevo modelo de alianza

Cuando resultó que un análisis de las estructuras jurídicas y las clases de actores era insuficiente para captar las actividades de las alianzas que observamos, decidimos crear un nuevo modelo. Bien es verdad que las publicaciones ofrecen muchos modelos, pero no siempre se basan éstos en la práctica y a menudo son excesivamente prescriptivos. Este modelo destaca la meta unificadora de la alianza y las diferentes líneas de actividad que contribuyen a alcanzarla. Aunque el modelo establece categorías de actores (ONG, organizaciones comunitarias, sector público y sector privado) y campos de actividad de las alianzas (prestación de servicios, formación de recursos humanos, movilización de recursos, investigación e innovación, e información pública, educación y defensa y promoción), no dicta qué actividades o qué actores deberían hallarse presentes, independientemente de la meta de la alianza.

Funciones clave: campos de actividad de las alianzas

Las alianzas que examinamos abordaban cuestiones de desarrollo mediante operaciones en cinco campos clave de actividad de las alianzas:

- **Prestación de servicios.** Éstas son actividades sociales y económicas emprendidas al nivel de base con plena participación de los pobres. La meta es mejorar sosteniblemente la calidad de la vida: económica, social y personal.

- **Formación de recursos humanos**, descrita a menudo como habilitación, se concentra por lo general en crear aptitudes en las personas desfavorecidas y el personal de organizaciones que forman alianzas con los pobres. Las actividades tienen por fin ayudar a los participantes a adquirir un mayor grado de conciencia de los recursos y aspiraciones de la comunidad junto con las aptitudes y la confianza en sí mismos que se necesitan para sacar provecho de estos recursos en pos del logro de metas compartidas de desarrollo. La creación de capacidad organizativa forma parte del campo de los recursos humanos.
- **Movilización de recursos** es el proceso de obtener el apoyo financiero y técnico requerido para realizar funciones relacionadas con el proyecto tales como la prestación de servicios, la capacitación, la investigación, la defensa y promoción, la evaluación y la divulgación de las lecciones aprendidas.
- **Investigación e innovación** ayudan a la población local y a los profesionales del desarrollo que trabajan a su lado a someter a prueba o evaluar nuevas formas de responder a las necesidades y problemas prioritarios.
- **Información pública, educación y defensa y promoción** parten generalmente de la investigación y la experiencia obtenida en el terreno con la prestación de servicios. A menudo, hay un elemento orientado a la política para la defensa y promoción. La movilización de la conciencia pública, la realización de campañas en pro de la reforma de la política y la actividad de defensa y promoción de cambios estructurales en las instituciones que surten efecto en la vida de los pobres son actividades importantes de muchas ONG.

Con este modelo, ni la edad ni la complejidad estructural determinan la madurez de la alianza. Se considera que las alianzas son más “evolucionadas” a medida que se vuelven más eficaces. La eficacia se define como una mayor calidad y cobertura de los servicios (según se determina mediante la aplicación de “la triple C”, continuidad, complementariedad y coordinación) y menor riesgo de fracaso del proyecto. Se juzga a la alianza por su capacidad de ofrecer una calidad cada vez más alta de productos o servicios integrales a una creciente gama de beneficiarios y de sostener los beneficios del proyecto. La alianza también se considera más evolucionada a medida que puede responder mejor e influir en su entorno para asegurar el éxito y la sostenibilidad del proyecto. La alianza aumenta la calidad de los servicios *permitiendo a cada socio adquirir capacidad*. En algunos casos, las nuevas capacidades pueden provenir de la exposición a otras culturas organizacionales que introducen nuevas ideas sobre la gestión, administración y coordinación, o incluso nuevos valores. Pero, con más frecuencia, las alianzas promueven la creación de capacidad *permitiendo a los actores especializarse* y convertirse en verdaderos expertos en las funciones concretas que desempeñan en la alianza. No se desea confundir los papeles, los valores y las culturas organizacionales entre los miembros de la alianza, a menos que esto conduzca a una calidad y cobertura demostradamente mejoradas.

El valor inherente del establecimiento de alianzas emana de una determinada capacidad de la alianza en cuanto a abordar los problemas de desarrollo de forma más *efectiva* y de ejecutar actividades con más *eficiencia* que lo que ocurriría si los socios individuales fueran a trabajar independientemente. Este “valor agregado” se deriva esencialmente de la complementariedad de funciones. Por lo tanto, formulamos tres preguntas clave:

- ¿Qué papeles se necesitan para que una alianza optimice su impacto?
- ¿En qué grado cumplen los actores estas funciones necesarias en cada uno de nuestros casos?
- ¿Qué patrones observables existen en relación con los tipos de actores que cumplen cada uno de los papeles observados?

Diagrama 4: Mapa de la alianza

Campos de actividad	Presentación de servicios	Formación de recursos humanos	Movilización de recursos	Investigación e innovación	Información pública, educación y defensa y promoción
Socios					
ONG					
Organizaciones comunitarias					
Sector público					
Sector privado					

Este “enfoque de eficiencia-productividad” para el establecimiento de alianzas puede representarse gráficamente o “esquematzarse”, representando los cinco campos de actividad potencial de la alianza en columnas verticales y los miembros de la alianza, agrupados por sector, en hileras horizontales.

Pudimos ver tendencias generales en las alianzas que estudiamos. Las ONG iniciaron o reunieron a la mayoría de estas alianzas, con lo que las ONG y su prestación de servicios ocuparon el centro de cada alianza. Naturalmente, el servicio varió a través de la muestra, de capacitación agrícola a microcrédito y promoción de la democracia. En el curso del tiempo, las ONG tendían a colaborar más estrechamente con otros actores para proporcionar el mismo servicio de forma más eficaz y productiva. Luego, los actores ampliaron su actividad a nuevos campos. Las ONG utilizaban a menudo a las organizaciones comunitarias en las primeras etapas del proyecto para fortalecer sus programas, bien sea haciendo participar a las organizaciones comunitarias en la prestación de servicios o agregando actividades complementarias de formación de recursos humanos. La movilización de los recursos fue otro campo en el que las ONG tendían a buscar

socios en una etapa inicial. La evolución de una alianza puede verse a través del prisma de este nuevo modelo a medida que actores adicionales y nuevos campos de actividad contribuyen al enriquecimiento de los resultados del proyecto.

Existen también muchas excepciones a este patrón. Algunas alianzas permanecen con un alto grado de complementariedad o añaden líneas adicionales de prestación de servicios, pero no se extienden a otros campos. El ritmo al que las asociaciones se forman, crecen y cambian también varía mucho. Algunas asociaciones estudiadas añadieron actores lentamente a través de muchos proyectos. Otras se formaron de inmediato para un proyecto en particular. Las etapas que presentamos como hipótesis no son inevitables, ni siquiera necesarias. Las etapas que hemos trazado son cíclicas. Las alianzas que observamos no estaban forzadas a una inexorable marcha hacia adelante. Tuvieron una etapa creciente y menguante, idealmente en respuesta a las necesidades de la comunidad y a los proyectos de la alianza, pero también debido a otras fuerzas: el interés de los donantes y actores, las fortunas económicas de los miembros de la alianza y el éxito de sus actividades previas. Sin embargo, las alianzas diferenciadas en diferentes países sí indican ciertas etapas comunes:

Alianza potencial

Esta etapa precede a la alianza, aunque los miembros potenciales se hallan ya presentes en el entorno. Los actores están conscientes unos de otros y pueden incluso estar trabajando juntos. Están abiertos a formar una relación más amplia y una persona con poder de convocatoria de dentro o de fuera de la organización puede desempeñar un importante papel.

Alianza incipiente

Esta etapa es aquella en la que la alianza comienza a agregar valor, los resultados son mayores que los que cualquier actor de una organización en particular pudiera haber logrado por sí sólo. En una alianza incipiente existe complementariedad, pero la *eficiencia* no es óptima. Pueden faltar algunos recursos o existir duplicación de recursos. Por ejemplo, una ONG y una entidad del gobierno pueden tener aptitudes de capacitación similares pero pueden trabajar en colaboración para impartir la capacitación. En esta etapa, los actores pueden realizar actividades total o predominantemente en un sólo campo, de ordinario en la prestación de servicios. Los beneficios son una mayor eficacia y capital social para proyectos futuros.

Alianza complementaria

En el modelo, la complementariedad ocurre mediante la adición de actores (el crecimiento se produce a través de las hileras). Esto es una alianza verdadera. Aunque no tan evolucionada como la alianza “sinérgica”, el impacto de este tipo de alianza no debería subestimarse. A menudo, puede ser el tipo más apropiado de alianza para actividades concretas y de corto plazo. En la alianza complementaria, los actores llevan a cabo nuevamente actividades que se realizan por completo o de forma predominante en el mismo campo, de ordinario

en la prestación de servicios. En este punto, las tareas y papeles están bien distribuidos y la complementariedad añade un valor significativo a las actividades del proyecto. Las alianzas complementarias adquieren una mayor calidad y cobertura, capital social para proyectos futuros y mitigación de las amenazas para el proyecto, en particular en el diseño y la adquisición de recursos.

Alianza sinérgica

Una alianza sinérgica se extiende a través de campos múltiples de la alianza (el crecimiento ocurre a través de las columnas). En este momento, la alianza es estratégica: puede responder de forma ágil a su entorno externo e, incluso, influir en el entorno mediante su enfoque holístico de una cuestión de desarrollo. Las alianzas sinérgicas pueden catapultar el cambio y surtir un efecto en problemas sistémicos arraigados (por ejemplo, la pobreza) recurriendo a aptitudes diversas y actividades complementarias en varios campos a la vez. En esta etapa, la alianza presenta una eficacia espectacularmente mayor. La diversidad mitiga los riesgos internos y externos y los actores crean capital social para proyectos futuros.

Crecimiento de las alianzas

El diagrama 6 ilustra el crecimiento de las alianzas. Los miembros potenciales se asocian por el deseo de avanzar de su actual realidad hacia una meta de desarrollo común. Los actores pueden formar una alianza incipiente a medida que aprenden a trabajar en colaboración. Esta relación se perfecciona luego o se amplía hasta convertirse en una alianza complementaria o una alianza sinérgica. Los miembros potenciales también pueden unirse en alianzas caracterizadas por altos niveles de complementariedad y sinergia desde el principio.

Las alianzas complementarias pueden ampliarse a nuevos campos de actividad para convertirse en alianzas sinérgicas. Los miembros de la alianza también pueden cumplir sus objetivos mediante una alianza complementaria y, luego, separarse hasta que surja el próximo reto. Sin embargo, si la alianza ha tenido éxito, ha dejado a los socios con mayor confianza y conciencia. Parte o la totalidad de los miembros “potenciales” de la alianza son, por tanto, susceptibles de reconocer la necesidad de aliarse y reunirse de nuevo cuando surja la siguiente oportunidad. Análogamente, una alianza sinérgica puede concentrarse en un cierto campo y posteriormente evolucionar a una alianza complementaria. Independientemente de la etapa, cuando terminan las alianzas dejan tras de sí la posibilidad de futuras actividades de colaboración.

Un solo proyecto, aun cuando esté caracterizado por el éxito, no puede lograr la meta de largo plazo. Más bien, la alianza hace avanzar a los actores hacia su meta, fomentando confianza y proporcionando la base para una nueva generación de proyectos mediante la alianza original o una variante suya. Las alianzas complementarias y sinérgicas hacen avanzar a los miembros de la alianza con suma eficacia debido a que promueven la continuidad, la complementariedad y la coordinación.

**Diagrama 5: Evolución de una alianza:
El caso de EPCA (República Dominicana)**

También pueden utilizarse mapas en el curso del tiempo para mostrar un cambio dinámico. En los mapas que presentamos a continuación del **Grupo de Educación Popular y Comunicación (EPCA)** se ilustra el tipo de evolución del que hablamos anteriormente. El proyecto adquiere complementariedad mediante la adición de miembros (el crecimiento ocurre en una sola columna) y luego se extiende hacia fuera, adquiriendo sinergia (el crecimiento ocurre a través de las columnas).

Alianza potencial: EPCA comenzó como grupo teatral callejero informal, integrado principalmente por estudiantes universitarios.

Potencial

■				

Alianza incipiente: EPCA amplió sus actividades para proporcionar capacitación a organizaciones comunitarias en áreas tales como desarrollo organizativo, gestión de proyectos y negociación con autoridades gubernamentales.

Incipiente

■	■	■		
■				

Alianza complementaria: EPCA reunió a actores del gobierno (funcionarios y candidatos), así como a grupos de la comunidad, para establecer pactos de no agresión durante las elecciones e identificar prioridades de la comunidad para la nueva administración. EPCA también obtuvo participación del sector comercial mediante el *Patronato pro Desarrollo de Haína* con el apoyo de la Asociación de Empresas e Industrias de Haína.

Complementaria

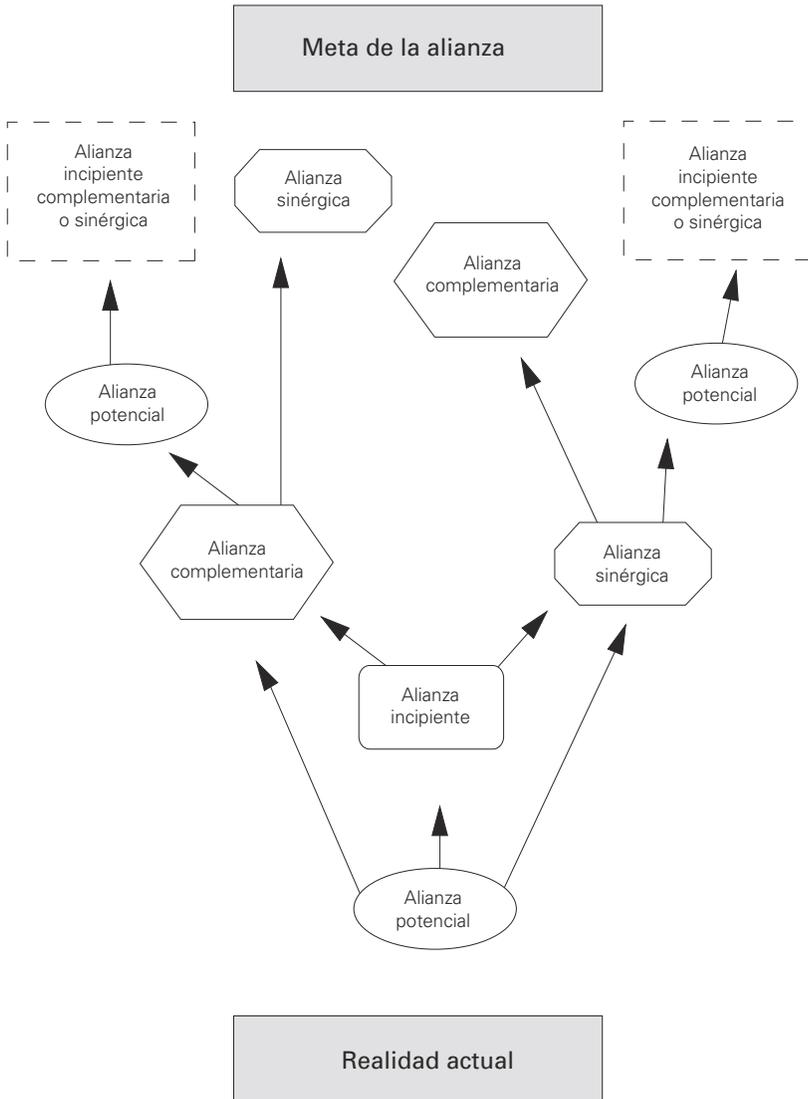
■	■	■		
■				
		■		

Alianza sinérgica: EPCA trabaja en la actualidad para aumentar la participación del gobierno y el sector privado. Quisiera también ampliar su actual organización comunitaria y sus actividades de información pública, educación, y defensa y promoción.

Sinérgica

■	■	■		■
■				■
		■		■

Diagrama 6: Cómo evolucionan las alianzas
Trayectorias múltiples para hacer
frente a circunstancias cambiantes



Seleccionar la trayectoria de una alianza

Le entrego la letra de la canción y me quito del medio.

—Oscar Hammerstein II
(acerca de su alianza con Richard Rodgers)

Las cuatro etapas de la alianza (potencial, incipiente, complementaria y sinérgica) no ocurren en secuencia, ni es una mejor que otra fuera de contexto. Para aumentar al máximo el beneficio, una alianza debería concebirse teniendo presente su meta última y debería tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a circunstancias imprevistas e incorporar mejoras en el proceso. Sin la sinergia de la alianza eficaz, las intervenciones aisladas no resolverán, a la larga, los problemas sistémicos. A la inversa, la alianza en un proyecto simple puede ser equivalente a utilizar una marrilla para clavar una puntilla. Por tanto, los profesionales del desarrollo, las personas con poder de convocatoria y los proveedores de apoyo han de decidir cuidadosamente cuándo iniciar una determinada etapa de la alianza. Antes de hablar de qué condiciones favorecen la alianza complementaria y sinérgica, analizaremos estas condiciones más detenidamente.

Hacer mejor las cosas: Alianza complementaria

Independientemente de si los beneficios son directos o indirectos, la motivación subyacente para todas las actividades de la alianza que vimos fue la de coordinar los recursos complementarios de forma que ningún actor individual tuviera que hacer todo el trabajo, ni determinados actores en la misma comunidad duplicasen los esfuerzos y el trabajo con fines opuestos. Los entrevistados en la totalidad de los 12 proyectos subrayaron la complementariedad como una característica fundamental y la ventaja de las alianzas. Recalaron que los miembros de la alianza deberían proporcionar recursos tomando como base sus aptitudes singulares, más bien que aportar recursos de valor monetario igual y que el beneficio mayor emana de permitir que cada organización haga lo que mejor sabe hacer. Las ONG, el gobierno local y el sector con fines de lucro compartían criterios similares de cada tipo de puntos fuertes de los socios de la alianza:

- Las **ONG** tenían credibilidad y una sólida relación de trabajo con las organizaciones comunitarias y los beneficiarios. Las ONG podrían, por tanto, proporcionar acceso a grupos beneficiarios, en particular a grupos que desconfiaban del gobierno y del sector comercial o que no estaban familiarizados con ellos. Este *poder de convocatoria* de los actores, especialmente de los beneficiarios, era altamente apreciado por el sector privado y el gobierno local. Las ONG proporcionaban con frecuencia conocimientos técnicos especializados en su área programática como la agricultura, la salud o la formación de la comunidad. También se mencionó como recurso el “prestigio” que podrían contribuir las ONG. Su buena reputación y su visibilidad inspiraban confianza y hacían que otras organizaciones desearan trabajar con ellas.

- El **gobierno local** aportó autoridad y legitimidad a los proyectos. De forma creciente, el gobierno local ofrecía a grupos marginados acceso a los órganos normativos y órganos decisorios formales. Aun cuando las actividades gubernamentales se juzgaban inadecuadas, los representantes de las ONG dijeron que los proyectos de desarrollo eran el papel legítimo del gobierno y que deseaban trabajar con el gobierno para fortalecer la capacidad al nivel local en vez de crear un sistema alternativo de desarrollo. En condiciones ideales, el gobierno local coordinaba las actividades de la alianza con otros proyectos de desarrollo de la comunidad. Un papel menos típico para el gobierno local fue el de proveedor de fondos. En teoría, el gobierno local ofrecía acceso a fondos a través de programas federales o con cargo al presupuesto local, pero en muchos casos, debido a un alto grado de centralización, el financiamiento nunca se hacía realidad.
- En varios proyectos, **entidades especializadas del gobierno** ofrecían conocimientos técnicos en áreas programáticas. Éstas eran de ordinario entidades federales con oficinas locales o regionales que proporcionaban recursos tales como información, programas de estudios y capacitación.
- El papel idealizado del **sector con fines de lucro** difiere algo del que podía observarse en realidad en los proyectos estudiados. Los entrevistados enco-miaban a menudo la capacidad de gestión del sector privado, subrayando su eficiencia, pero en realidad esta capacidad rara vez se utilizaba puesto que las ONG tendían a administrar la ejecución cotidiana de los proyectos. El aporte del sector comercial pudiera calificarse de forma más apropiada como “supervisión”. Por ejemplo, las empresas servían en los comités que aprobaban los préstamos y las donaciones de los fondos de desarrollo. El recurso más frecuentemente aportado por el sector comercial era el de la financiación, pero los tres sectores dudaron en cuanto a subrayar demasiado este papel. Parecían buscar activamente formas adicionales de aprovechar los recursos no monetarios de las empresas en beneficio de sus alianzas.

Beneficios de la complementariedad

En su nivel más básico, la complementariedad puede ser puramente geográfica. Al menos en una alianza, dos ONG estaban ejecutando las mismas actividades en regiones diferentes para aprovechar los años de experiencia de cada organización y la buena voluntad con la población local. Los entrevistados de todos los sectores consideraban la alianza como una forma eficaz de obtener los recursos materiales necesarios de los cuales carecían sus propias instituciones. Las alianzas también trataban de aumentar al máximo la eficacia de estos recursos coordinando los esfuerzos de toda una serie de actores. En el ejemplo de México mencionado con anterioridad, las ONG que trabajaban en una amplia región empobrecida con una infraestructura muy inadecuada iniciaron un esfuerzo por coordinar la cobertura geográfica de sus proyectos, llegando así a una

proporción mucho mayor de su población beneficiaria y eliminando redundancia costosa. Cada vez más, las alianzas coordinaban las actividades a fin de evitar dicha duplicación. La alianza pudiera también haber ayudado a asegurar una cobertura mayor y permitido a los proyectos reducir los costos aprovechando las economías de escala. Sin embargo, aunque las economías de escala se mencionaron como incentivo para ser miembro de una alianza, un número mayor de entrevistados describió la alianza como la única forma de movilizar suficientes recursos para ejecutar el proyecto en absoluto, no necesariamente como vehículo para su ampliación.

En condiciones ideales, la complementariedad permite a los distintos actores dar pasos singulares hacia una meta común, llenando las lagunas y multiplicando los beneficios de las acciones de cada uno. Nuevamente, los entrevistados indicaron que este beneficio no se derivaba de que los actores se asemejaran más unos a otros, sino más bien de hacer lo que hacían mejor. Sin embargo, sin comunicación, coordinación y una clara comprensión de la meta común, los beneficios se perdían.

A veces, una meta explícita de la alianza consiste en aumentar la capacidad de uno o más de los miembros. En las alianzas estudiadas, las empresas y el gobierno tenían relativamente poca experiencia en el desarrollo local. Varios proyectos incluyeron la creación de capacidad de las respectivas ONG o actividades consultivas para ayudar a capacitar al personal municipal. Los entrevistados del sector comercial también declararon que no deseaban ser considerados como un “banco” que sólo aportaba fondos; más bien, esperaban ampliar sus actividades para apoyar el desarrollo. Supuestamente, un mayor repertorio de aptitudes y recursos en cada organización daría a la alianza más flexibilidad y agilidad en la asignación y actualización de funciones y responsabilidades. Utilizando un término tomado de la economía, la alianza optimiza la *ventaja comparativa* porque permite a las ONG, que solían tener que ejecutar un proyecto sin ayuda, concentrarse en los elementos de la ejecución para los que están mejor preparadas en tanto los miembros restantes de la alianza realizan las otras tareas necesarias.

Hacer mejores cosas: Alianza sinérgica

La complejidad de las cuestiones de desarrollo crea una necesidad de proyectos que abordan estos problemas desde muchos ángulos. Las alianzas sinérgicas pueden proporcionar una gran complementariedad y continuidad en sus proyectos y es más probable que tengan los recursos internos para responder estratégicamente a su entorno.

Desde una perspectiva de las ONG, la alianza complementaria hace posible que la ONG proporcione la misma clase de proyectos y servicios que ha proporcionado en el pasado, pero con mayor profundidad y cobertura. La alianza sinérgica le permite extenderse a nuevos campos o coordinar sus prestaciones actuales con otras organizaciones que trabajan en campos nuevos. Por ejemplo, un proyecto que capacita a organizaciones comunitarias para organizar y determinar

las prioridades de sus necesidades a fin de realizar una presentación más eficaz a su gobierno local, ha de trabajar también con los funcionarios del gobierno local para crear sistemas y procedimientos que interactúen con los ciudadanos y respondan a sus inquietudes. Un proyecto que aumenta la producción de los pequeños agricultores mediante la asistencia técnica no ayudará, en última instancia, a aumentar los ingresos a menos que pueda también abordar la infraestructura y los mercados. En realidad, circunstancias económicas difíciles constituyen a menudo un gran incentivo para establecer alianzas. La falta de mercados y de infraestructura para llevar los productos al mercado se citan con frecuencia como factores que limitan el éxito de los proyectos agropecuarios. Cuando se aumenta la producción, el ingreso no mejora necesariamente. Aun la intervención local mejor concebida es poco probable que afecte a los precios nacionales e internacionales de los productos básicos tales como el maíz, la leche o las papas.

Para asegurar beneficios a corto plazo y sostenibilidad a largo plazo, las ONG han de guiarse estratégicamente y aprovechar las capacidades de todos los miembros de la alianza a fin de responder e influir en el entorno externo. Las decisiones del gobierno sobre inversión en la infraestructura han dejado de ser una fuerza “externa” si el gobierno entra a formar parte de la alianza. Las ONG de investigación o las entidades del gobierno pueden proporcionar semillas más robustas e incluso sugerir productos de alternativa para ayudar a crear mercados, aumentando así los ingresos y, en última instancia, mejorando la vida de las personas.

Seleccionar el mejor método de alianza

Las alianzas tanto complementarias como sinérgicas pueden utilizarse para fortalecer los proyectos, mitigar el riesgo y crear capital social. La determinación del método apropiado para una determinada situación depende de las necesidades y objetivos de los miembros de la alianza así como de la cuestión que la alianza trata de abordar.

Factores que favorecen la alianza complementaria

- **El proyecto es concreto, simple y de corto plazo** (por ejemplo, infraestructura, ayuda en casos de desastre). El sector privado en particular puede estar deseoso de participar en alianzas complementarias que aprovechen los conocimientos técnicos especializados de las ONG en un área programática. Esto permite a la empresa apoyar una causa social sin hacer grandes inversiones en nuevo personal con aptitudes especializadas o dedicar tiempo a construir desde la base una relación con beneficiarios potenciales.
- **Los actores son nuevos en la alianza o no se conocen bien todavía.** También parece ser un primer paso común para las empresas que son nuevas en el desarrollo y aún temen quedar “atrapadas” antes de adquirir experiencia en identificar y evaluar los buenos proyectos.
- **Las relaciones externas de la alianza abordan otros campos de actividad.** Por ejemplo, una ONG puede participar en una alianza complementaria

que se concentra en la prestación de servicios, pero también puede ser un miembro de una red de información que ayude a atender sus objetivos de investigación y diseminación.

- **Los actores no se han comprometido con la acción a largo plazo o no estarán presentes.** Los actores del gobierno local quizás prefieran proyectos que produzcan resultados visibles durante su mandato.
- **Los miembros de la alianza temen que pudieran ser presionados o dominados por uno de los miembros.** Responsabilidades discretas y un proyecto bien definido pueden ayudar a evitar que un actor domine las metas y actividades de la alianza.

Factores que favorecen la alianza sinérgica

- **El problema es complejo, sistémico y persistente.** Sin programas complementarios en otros campos, las intervenciones aisladas no darán una respuesta a problemas complejos.
- **Los resultados sólo pueden lograrse a través de un período de tiempo prolongado.** Las alianzas sinérgicas proporcionan complementariedad y cotinuidad para mantener los beneficios iniciales y coadyuvar a producir un efecto de largo alcance.
- **El contexto del proyecto es volátil.** En tales casos, las actividades a través de distintos campos dan diversidad que sirve de estrategia de “limitación del riesgo”.

Las alianzas sinérgicas son más complejas que las alianzas complementarias, pero ambas requieren una cantidad sustancial de tiempo y de esfuerzo para planificación y coordinación, en especial cuando las alianzas han de promover confianza y servir de puente entre la brecha que separa los sectores de las ONG, las empresas y el gobierno. Una consideración cuidadosa del enfoque que se necesita puede asegurar que el tiempo y la energía dedicados al establecimiento de alianzas no superan a los beneficios de la alianza.

El lugar de la filantropía: Reinstauración del concepto

A medida que las ONG tratan de integrar el sector empresarial en su labor y las empresas se hacen más conscientes socialmente, el concepto de establecimiento de alianzas intersectoriales ha aumentado su prestigio. Los entrevistados en muchos países y procedentes de todos los sectores encomiaron la nueva era de responsabilidad social empresarial (RSE). Pero en las prisas por adoptar este nuevo concepto, la idea de la filantropía ha sido desacreditada y, por lo general, desechada como anticuada.

Sus detractores caracterizan la filantropía como paternalista aduciendo que ignora los beneficios que las empresas derivan de apoyar las causas sociales. La filantropía, incluso cuando es motivada por el altruismo, tiene beneficios para las empresas que oscilan entre buenos sentimientos por haber ayudado a una organización merecedora y una imagen mejorada en la comunidad, que puede traducirse en utilidades más elevadas. Además, en algunos casos, los fondos son el recurso que las ONG necesitan más. El decir que una empresa debería participar en todos los demás aspectos de un proyecto cuando la cuestión no lo requiere, cancela todo el ideal de eficiencia a través de la alianza. Filantropía significa apoyar una causa digna. Cuando una empresa dona dinero a una ONG desempeña un servicio a la comunidad y puede recibir un rendimiento substancial de su inversión. *La esencia de la responsabilidad social empresarial es la de que las empresas “pueden obtener buen rendimiento haciendo el bien”* (es decir, su imagen pública se realza en virtud de sus buenas obras). La característica clave de esta transacción es un intercambio de valor por valor.

Cualquiera que sea la motivación, debería alentarse a las empresas a que apoyen a la comunidad mediante distintos mecanismos, entre ellos, el establecimiento de alianzas intersectoriales y, cuando sea apropiado, la filantropía tradicional. Una respuesta flexible de las empresas a los retos de la pobreza —que tome en cuenta los objetivos, recursos, intereses y capacidades empresariales, la disponibilidad de socios potenciales y las necesidades de la comunidad— es el enfoque más aconsejable para hacer participar con éxito al sector comercial en el desarrollo sostenible.

Motivación del sector comercial

Aun cuando de por sí su principal motivación no son las utilidades, las ONG promueven cada vez más la participación de las empresas en sus proyectos presentando las causas sociales de forma que subrayen las ventajas posibles. Al abordar a las empresas de esta forma, las ONG pueden descartar de forma inapropiada otros incentivos poderosos: el altruismo tradicional y un sentido de obligación de “devolver” a la comunidad lo que ha sido su fuente de prosperidad.

Las publicaciones sobre el desarrollo ofrecen varias ventajas potenciales a las empresas con el establecimiento de alianzas para apoyar el desarrollo

sostenible. Y es interesante el hecho de que los incentivos fiscales, una de las ventajas más frecuentemente citadas, sólo fueron mencionadas en relación con una de las alianzas que estudiamos. En Perú, los declarantes del sector privado y las ONG informaron acerca del requisito de que las empresas donen un cierto porcentaje de las utilidades a proyectos sociales. Un nuevo proyecto nacional orientado a promover la responsabilidad social empresarial en la República Dominicana (financiado también por la IAF, pero no incluido en este estudio) estaba examinando la cuestión fiscal bajo un prisma ligeramente diferente. Si las empresas no abordan las cuestiones sociales apremiantes, entonces el gobierno tendrá que abordar esos problemas cuando alcancen proporciones de crisis. ¿Cómo financiará el gobierno su respuesta? Elevando los impuestos. Por eso, las empresas saldrán más beneficiadas si invierten ahora, cuando las soluciones son menos costosas. Además, a través de la responsabilidad social empresarial, las empresas mantienen un cierto grado de control sobre la forma en que sus inversiones sociales se utilizan. De acuerdo con los gerentes del proyecto, esta filosofía ha sido bien recibida por las grandes organizaciones comerciales nacionales que participan en la campaña.

Es interesante el hecho de que, a miles de kilómetros de distancia en México, la Fundación Empresarial de Chihuahua, a la que hicimos referencia anteriormente como FECHAC, presenta esta misma filosofía. FECHAC fue fundada en respuesta a una inundación que había devastado las secciones pobres de la ciudad. Como se explicó en el análisis precedente de las ONG corporativas, las empresas de todo el estado convinieron en pagar un impuesto único para financiar las actividades de ayuda de urgencia. Esta experiencia llevó a algunos líderes comerciales locales a cuestionar el hecho de si la inversión habría sido más eficaz si se hubiera utilizado para proteger a grupos vulnerables antes de que se produjera el desastre natural. Posteriormente, convinieron en pagar un impuesto permanente que financiaría una ONG para que realizara proyectos en todo el estado y así nació FECHAC.

Además de las cuestiones fiscales, los entrevistados del sector privado mencionaron como beneficios potenciales y reales toda una serie de incentivos para el establecimiento de alianzas: mejorar la reputación de la empresa; aumentar la aceptación de la comunidad; crear reconocimiento del nombre; mercadeo; mejorar las fuentes de insumos (por ejemplo, materia prima y recursos humanos); y aumentar la demanda local de productos. Las ONG aludieron a casos de apoyo empresarial a proyectos de desarrollo como forma de contrarrestar la frustración de la comunidad sobre la explotación percibida y la degradación del medio ambiente. Aun cuando las empresas negaron que sus acciones estuviesen motivadas por una necesidad de apartar la atención de actividades nocivas o de remediarlas, varios declarantes manifestaron que la participación en los proyectos de desarrollo fue el elemento decisivo entre poder comerciar en la comunidad y no poder hacerlo.

La mayoría de los entrevistados procedentes de los tres sectores consideraron un efecto positivo sobre las actividades básicas rentables como la motivación fundamental para que las empresas participen en los proyectos de desarrollo local. Este criterio fue reforzado y alentado por las ONG. De hecho, los representantes de varias ONG declararon inequívocamente que consideraban que la filantropía —definida como hacer el bien por hacer el bien, sin esperar obtener nada a cambio— es irrelevante y anticuada. Esta perspectiva fue más pronunciada en Perú, donde la participación del sector comercial fue la más extensa de todos los proyectos estudiados. También hallamos que este criterio estaba bastante generalizado por toda la comunidad de desarrollo en su conjunto. Sin embargo, varios comentarios indicaron que las ONG no deberían descartar de forma apresurada el altruismo. De acuerdo con los miembros del sector comercial en Bolivia, la República Dominicana y El Salvador, un deseo muy humano de aportar a la comunidad motivó la participación en proyectos de desarrollo de base. En cada caso, el ingrediente clave fue el compromiso personal de una persona carismática, de ordinario un presidente o un gerente de alto nivel, que promovió los ideales de la filantropía. Es interesante que los proyectos se describan aún como responsabilidad social empresarial, pero la satisfacción personal y el cumplimiento de un deseo de ayudar a los grupos desfavorecidos figuraron en lugar primordial entre los “rendimientos de la inversión”.

En la República Dominicana donde, al igual que en Perú, el concepto de responsabilidad social empresarial dominaba el debate sobre las alianzas para el desarrollo, un entrevistado de una importante ONG con proyectos en todo el país describió a las filiales dominicanas de las compañías multinacionales como las candidatas más susceptibles de participar en alianzas para el desarrollo. Explicó que las compañías locales y pequeñas no tenían los recursos y que las corporaciones multinacionales grandes no consideraban que existiese una conexión con las comunidades locales. Sin embargo, las filiales dominicanas tenían a menudo un mandato de su compañía matriz internacional de apoyar los proyectos de desarrollo social en áreas en las que trabajaban y también tenían un gran interés en hacerlo ya que eran verdaderas compañías “locales”. Este compromiso con la comunidad local significaba que, aun cuando la política empresarial dictaba la inversión social, un fuerte elemento humano fue la clave para motivar la participación.

El análisis precedente pone de manifiesto que “la filosofía frente a la responsabilidad social empresarial” es, en gran medida, una cuestión semántica puesto que quienes apoyan la filantropía no la consideran como puramente altruista, sino más bien como un intercambio “de valor por valor”. Al propio tiempo, los defensores del concepto de “obtener buen rendimiento haciendo el bien” consideran que la buena voluntad es un rendimiento de la inversión social. Esto indica que, en vez de una filosofía anticuada, la filantropía puede ser una fuente de motivación significativa aunque subvalorada. Las críticas de la filantropía parecen provenir del criterio de que es “algo por nada”, mientras que la

responsabilidad social empresarial es “una inversión”. Las ONG observadas subrayaban la distinción a fin de apelar al elemento impulsado por las utilidades de la cultura empresarial y, supuestamente, a las empresas que habían sido reacias a participar.

Aunque la alianza con el sector comercial estuvo limitada a cinco de los 12 casos de nuestra muestra, podemos creer que, tomando como base lo que observamos, las ONG deberían considerar volver a captar y a reevaluar la filantropía como mecanismo legítimo de participación de las empresas. En realidad, la promoción de la filantropía puede producir un compromiso empresarial mucho más duradero. Con el modelo de inversión-rendimiento, las empresas *no* deberían invertir si no reciben el rendimiento que desean o si no pueden alcanzar esos objetivos (tales como los de la comercialización y obtención de insumos de alta calidad) más eficazmente en otros lugares.

La alianza intersectorial: Cuando la filantropía no basta

Una vez que una empresa ha decidido promover activamente el desarrollo local, por razones altruistas o de interés propio, o por una combinación de ambos, ha de decidir cómo actuar. En varios casos observados, estas decisiones ocurrieron simultáneamente a medida que las ONG invitaban a las empresas a unirse a una alianza intersectorial para crear un proyecto de desarrollo. Naturalmente, las alianzas intersectoriales no son la única forma en que las empresas pueden promover el desarrollo. Pueden actuar como donantes “no intervencionistas”, comportamiento que generalmente no se considera una alianza. (Aunque algunas ONG describieron a los donantes empresariales o internacionales como socios, los distinguieron de los “socios ejecutores” o de los donantes que participan más directamente en las actividades cotidianas del proyecto.) En otros casos, las empresas forman sus propias ONG para ejecutar los proyectos. En tres casos observados en el estudio, la ONG donataria fue una organización sin fines de lucro creada por una empresa o por una asociación de empresas. Sin embargo, estas ONG se asociaron más adelante con el gobierno local y, en algunos casos, con otras ONG y empresas. Las ONG fundadas por empresas también consideran a la compañía matriz como socia, aunque su control y participación variaron mucho entre los tres casos.

Independientemente de si el socio es una empresa o una ONG fundada por una empresa, la alianza intersectorial es una estrategia popular con actores del sector empresarial. Los entrevistados de las empresas desean por lo general la misma complementariedad que motiva a las organizaciones públicas y sin fines de lucro a aliarse. Encontrar una organización ya establecida para aliarse, una vez que la empresa se compromete a promover el desarrollo local, es mucho más simple que obtener los recursos y los conocimientos especializados necesarios para crear proyectos sin ayuda. El establecimiento de alianzas con las ONG reduce los costos de entrada cuando las empresas pasan a operar en estas nuevas actividades. Los entrevistados de las empresas consultadas expresaron a menudo

su desesperanza en cuanto al lento ritmo de los proyectos de desarrollo, pero supuestamente habrían tenido que esperar aún más los resultados si las empresas hubieran tenido que empezar desde el principio.

Los entrevistados del sector privado adoptaron la “alianza” con entusiasmo como estrategia de desarrollo, pero su entusiasmo puede distraer del hecho de que los actores de los sectores con fines de lucro, sin fines de lucro y público tenían a menudo ideas muy diferentes de lo que significa el término “alianza”. Las empresas pueden pensar que se trata de una transacción comercial, en especial cuando son los proveedores de fondos predominantes. A menudo, tratan de obtener control de su “inversión” y se consideran justificadas en exigir una responsabilidad estricta de sus ONG socias. Las ONG, por el contrario, tienden a considerar que deberían tener libertad para la ejecución de los proyectos. Están muy conscientes de que su experiencia excede característicamente la de las empresas socios (y, con frecuencia, la del gobierno) en cuestiones relacionadas con el proyecto. De acuerdo con las publicaciones sobre alianzas y nuestras propias entrevistas, cuando las empresas trabajan con las ONG, hay a menudo una confusión inicial acerca de los papeles y normas. Algunas preguntas que surgen en general son las siguientes:

- ¿Adquiere la empresa servicios mediante la contratación de la ONG para que realice un proyecto en su nombre?
- ¿Efectúa la empresa una donación no restringida que ha de utilizarse a discreción de la ONG?
- ¿Qué significa cualquiera de estas situaciones en términos de responsabilidad y supervisión?
- ¿Qué nivel de participación de la empresa es aceptable antes de que la ONG corra el riesgo de ser presionada por los intereses de la empresa?

Estas cuestiones salen a relucir con frecuencia una vez que la alianza está en marcha y es difícil una revisión de la norma o función. La investigación y las publicaciones recientes han descrito los conflictos característicos que surgen en las alianzas intersectoriales sobre la base de la cultura institucional de los diferentes actores. A pesar de la abundancia de información descriptiva disponible sobre estos conflictos, no ha evolucionado ninguna estructura para superarlos. Ésta es otra razón por la que hemos propuesto el nuevo modelo funcional. También recomendamos las técnicas planimétricas, que se describen posteriormente, como forma de iniciar el debate sobre la relación y los resultados deseados de los proyectos ejecutados mediante la alianza.

Cuando se les preguntó por qué optaban por trabajar con otros sectores, la mayoría de las ONG respondieron que sus proyectos eran “más eficientes” y “más productivos” cuando constituían alianzas. El establecimiento de una alianza les permitía diseñar e instalar sistemas de riego en más zonas o capacitar a un mayor número de líderes de la comunidad o llegar a un mayor número de agricultores

con crédito y asistencia técnica. El establecimiento de una alianza puede haber ampliado el ámbito y el alcance de las actividades del proyecto, pero era considerado como un medio para alcanzar un fin. Las ONG tendían a asociarse para realzar las actividades en las que estaban ya trabajando. Análogamente, los gobiernos locales describían el establecimiento de alianzas como una forma de diseñar y prestar mejores servicios a sus grupos constituyentes, cosa que ya habían estado tratando de hacer, aunque con resultados inadecuados.

En cambio, el sector con fines de lucro tendía a asociarse con las ONG cuando deseaba extender sus actividades a una nueva área, por ejemplo, el desarrollo de base. En esta muestra en particular, la mayoría de los socios empresariales participaban en proyectos no relacionados con sus actividades básicas, aunque los proyectos pueden aún haber incidido en sus intereses comerciales tanto directa como indirectamente. La única excepción a esta tendencia de participación en proyectos no afines fue un programa de asistencia técnica para pequeños productores agrícolas en Perú. Una planta de elaboración local aseguró un suministro adecuado de leche de alta calidad apoyando el proyecto, que llegó a muchos pequeños productores que suministraban a la empresa la materia prima principal.

No obstante, la mayoría de los socios comerciales de la muestra apoyaban proyectos tales como los de micropréstamos mediante fondos de desarrollo, capacitación en democracia participativa y construcción o reparación de escuelas y clínicas, aun cuando sus actividades comerciales básicas incluían la minería, el embotellamiento de refrescos, la producción de energía y, en el caso de las dos asociaciones comerciales, numerosas otras actividades. Aunque no guardaban relación con las actividades básicas de una empresa, los proyectos podían aún tener un efecto sobre el negocio y las utilidades. En un caso, una empresa participó en un proyecto de vivienda para reubicar a las personas desplazadas que residían ilegalmente en la propiedad de la compañía. Esto tenía un interés directo para la empresa al permitirle a ésta utilizar entonces el terreno. Puesto que la compañía no tenía conocimientos especializados en el sector vivienda, se asoció con las ONG locales y con el gobierno para realizar el proyecto.

En otros casos, la contribución a las alianzas de desarrollo redundaba en interés de la empresa menos directamente. Varias compañías privadas de la muestra apoyan los programas de salud y educación en sus comunidades porque consideraban que había una relación positiva con la comunidad y una imagen de “buenos ciudadanos” esencial para el éxito de las entidades con fines de lucro. En El Salvador, los entrevistados del sector privado expresaron la opinión de que las empresas sólo podrían prosperar en comunidades “saludables”. En “comunidades no saludables”, los problemas locales acababan por limitar el crecimiento y prosperidad de una empresa.

En contraste con su reputación entre los demás sectores y en las publicaciones de preferir los proyectos de corto plazo, las empresas expresaron, en realidad, un interés en proyectos que producían beneficios de largo plazo, difíciles de

cuantificar. “Las empresas comprenden el concepto de invertir a largo plazo... en tanto tengan confianza de que habrá un rendimiento de la inversión”, explicó el director de una asociación comercial que apoyaba proyectos educativos. Además del amplio bien de la sociedad que esperaban lograr al invertir en programas educativos, las empresas indicaron el posible beneficio directo que recibirá la empresa si los estudiantes de hoy se convierten en los empleados del mañana. Siguiendo este mismo orden de ideas, algunos empleadores se lamentaban de la dificultad de hallar trabajadores cualificados localmente y esperaban que el apoyo a la educación ayudaría a remediar ese problema en el futuro. Otros beneficios de largo plazo o subjetivos que trataban de alcanzar las empresas mediante las alianzas guardaban relación con la reputación (al establecer una reputación de ciudadanos responsables o superar una reputación de contaminante) y la comercialización (al mejorar el reconocimiento del nombre, promover la buena voluntad y abrir o desarrollar mercados potenciales).

Aunque los entrevistados procedentes del sector privado mencionaron toda una serie de beneficios a largo plazo, la realidad práctica fue la de que muchos de ellos aún trataban de obtener resultados inmediatos y cuantificables para justificar su inversión de tiempo, fondos y recursos humanos. Por lo general, las ONG hacían poco por superar esta orientación de corto plazo y, a menudo, hacían grandes esfuerzos por enmarcar los proyectos y los resultados en términos de cantidad y eficiencia. Daban cuenta a sus socios o socios potenciales en el sector comercial utilizando indicadores cuantitativos, tales como el número de beneficiarios servidos, subrayando los indicadores de insumos y resultados tangibles de corto plazo —suponiendo a menudo que las empresas no deseaban o no podían comprender y valorar los efectos más subjetivos de los proyectos. Los esfuerzos por “hablar el idioma de la empresa” pudieran, de hecho, distraer de los valores y misión únicos, una fuente fundamental de la complementariedad que, para comenzar, inspira a la empresa a asociarse con las ONG.

Resolver la situación con un poco de ayuda de los amigos: Asociarse para mitigar el riesgo

Todo proyecto de desarrollo conlleva riesgos. A través del ciclo del proyecto, hay múltiples oportunidades para el fracaso. Tareas tales como el diseño del proyecto, la ejecución de las actividades, el seguimiento de los hitos, la evaluación de los resultados y las actividades eficaces de defensa y promoción están preñadas de oportunidades que ponen en peligro el éxito del proyecto. La diversificación de los tipos de socios y las funciones que éstos desempeñan puede servir de estrategia para protegerse contra los riesgos para el éxito del proyecto que son internos (por ejemplo, debilidades de diseño) o externos (por ejemplo, cambios contextuales imprevistos). Cuando los socios presentan una amplia gama de aptitudes y recursos, un proyecto puede responder de forma ágil si surgen problemas y cuando éstos surjan. De esta forma, la diversidad de los socios realza la sostenibilidad del proyecto ya que la diversidad de los socios representa una estrategia para protegerse contra el riesgo. Es menos probable, por ejemplo, que el gobierno cambie políticas vitales para el logro de las metas de un proyecto cuando el gobierno es también un socio del proyecto.

Estudios de caso de mitigación del riesgo

Los cuatro estudios de caso siguientes describen formas en las que los socios que estudiamos mitigaron el riesgo mediante sus actividades conjuntas. Una herramienta de esquematización del riesgo introducida en el capítulo siguiente puede utilizarse para el análisis de una alianza y también incorpora un “meta-mapa” que utilizamos para examinar los patrones observados en las 12 alianzas.

Mitigación del riesgo mediante la alianza: Caso #1

CASDEC es una ONG boliviana que ayuda a las comunidades autóctonas a mejorar su producción agrícola mediante sistemas de microrriego y mediante la introducción de técnicas agrícolas “ambientalmente favorables”. Su personal técnico habla el dialecto quechua local y vive en la comunidad durante semanas seguidas. La alianza de CASDEC con diferentes niveles de gobierno demuestra la mitigación del riesgo que puede provenir de aptitudes complementarias.

Muchas organizaciones dedicadas a actividades de desarrollo corren el riesgo de tener un diseño deficiente del proyecto debido al desconocimiento de las normas culturales de la población beneficiaria. Otro factor que puede contribuir al mal diseño del proyecto es la falta de conocimientos técnicos, en este caso, las aptitudes de ingeniería requeridas para los proyectos de microrriego. Esta alianza se beneficia del amplio conocimiento que posee CASDEC del sistema tradicional de derechos de agua en la comunidad. Como los ingenieros explicaron, a veces las comunidades parecen querer que el agua corra “cuesta arriba” hasta llegar a determinados campos y, si estos elementos culturales no se integran,

incluso el sistema mejor planteado desde un punto de vista técnico no será aceptado y utilizado por la comunidad.

Debido a un contexto legal cambiante, el gobierno municipal ha adoptado un papel mayor en la planificación y coordinación del desarrollo local. Incluso si el municipio tenía los recursos necesarios para contratar a los mejores ingenieros, cualquier proyecto que emprendiese requeriría primero un largo y difícil proceso de crear confianza con la comunidad. Además, de tener éxito, el proyecto aun abordaría sólo una cuestión (el agua) en una comunidad, mientras que otras prioridades del municipio quedarían sin satisfacer. Al asociarse con CASDEC, se permitió al municipio apoyar un proyecto bien diseñado, sin tener que esperar años para adquirir los conocimientos especializados por sí solo —cosa que no sería factible dados sus recursos y responsabilidades. CASDEC ha obtenido legitimidad en su papel de promotor del desarrollo local y también se ha beneficiado de la coordinación por parte del gobierno municipal de cuestiones de desarrollo más amplias.

Los casos siguientes demuestran cómo la alianza intersectorial puede permitir a los proyectos responder estratégicamente al ambiente externo o aportar elementos de ese ambiente externo a su esfera de influencia. Esto ocurre a medida que las alianzas establecen relaciones sinérgicas (es decir, añaden actividades en más campos de la alianza). Al responder al entorno externo, e influir en dicho entorno, los socios de la alianza pueden reducir substancialmente los riesgos que atentan contra la sostenibilidad del proyecto.

Mitigación del riesgo mediante la alianza: Caso #2

Las elecciones y los cambios de administración presentan una amenaza grave para la sostenibilidad de un proyecto en muchos países latinoamericanos con fuertes políticas partidistas. Pudiera parecer lógico para las ONG evitar la turbulencia política distanciándose del sector público, pero dos ONG en la República Dominicana optaron por el enfoque opuesto. El llevar el gobierno local al seno de estos proyectos ayudó en realidad a superar los retos del escenario político y conseguir sostenibilidad del proyecto.

El Equipo de Educación Popular y Comunicación Alternativa (EPCA) y la Fundación Solidaridad, ambas ONG, trabajan en entornos muy diferentes: EPCA trabaja en un marco urbano cerca de Santo Domingo, la ciudad capital, y la Fundación Solidaridad trabaja en una región rural productora de tabaco. Lo que tienen ambas en común es que utilizan con éxito la alianza para facilitar las interacciones entre grupos de la comunidad y el gobierno local en pro de promover la participación democrática y el interés del gobierno en responder a las necesidades ciudadanas.

En el caso de la Fundación Solidaridad, los grupos de la comunidad han recibido capacitación y, luego, han trabajado con el gobierno local en un proceso de presupuesto participativo. Su capacidad ha aumentado hasta el punto en que los grupos ahora proponen y ejecutan sus propias actividades, aunque la Funda-

ción Solidaridad sigue ofreciendo guía y apoyo. El gobierno actual ha prestado mucho apoyo al proyecto, pero eso podría cambiar espectacularmente cuando se realicen las elecciones. Debido a las fuertes lealtades de los partidos políticos en el sistema dominicano, las nuevas administraciones se muestran reacias a continuar con las iniciativas de sus predecesores, prefiriendo más bien iniciar sus propios proyectos. Sin embargo, los grupos que trabajan con la Fundación Solidaridad están ahora preparados para identificar y establecer prioridades entre las necesidades de la comunidad y trabajar con el gobierno para satisfacerlas. La alianza entre el gobierno local y los actores de la ONG y organizaciones comunitarias ha creado un grupo constituyente organizado y familiarizado con la estructura y los procesos del municipio y capaz de participar independientemente del partido que esté en el poder.

En el caso de EPCA, el nivel de integración con el municipio ha sido más difícil de conseguir. Aun cuando el gobierno presta apoyo, rara vez se dispone de los recursos financieros que se necesitan para un proyecto. La falta de fondos para los proyectos identificados por la comunidad es a menudo desalentadora y le quita el impulso a los grupos de la comunidad. Por tanto, la alianza también trabaja con el sector comercial a través del *Patronato pro Desarrollo de Háina* para encontrar formas de financiar las iniciativas de la comunidad.

Mitigación del riesgo mediante la alianza: Caso #3

El mejoramiento de la producción agrícola es una estrategia común para paliar la pobreza rural. Sin embargo, dichos proyectos son vulnerables a amenazas procedentes de todas partes. La degradación ambiental, la falta de infraestructura y las fluctuaciones en los precios someten a menudo a riesgo los resultados deseados de estas iniciativas. ACCEDDE (México), CASDEC (Bolivia) y ASPADERUC (Perú) demuestran cómo la alianza puede utilizarse para mitigar estos riesgos diversos.

Tanto CASDEC como ASPADERUC trabajan con entidades del gobierno así como con el gobierno municipal local. Los programas gubernamentales ofrecen recursos técnicos, tales como semillas certificadas, materiales de capacitación e instructores cualificados. Pero aun con recursos técnicos adicionales, los pequeños productores encuentran a menudo que están a merced de fuerzas difíciles del mercado. Primero, una falta de infraestructura puede limitar su acceso a los mercados o aumentar los costos del transporte, haciendo que sus precios no sean competitivos. Segundo, los productores se encuentran con frecuencia impotentes debido a que simplemente son demasiado pequeños para influir en los precios de mercado.

ACCEDDE y ASPADERUC hacen frente a estas amenazas económicas mediante la alianza. ACCEDDE ha apoyado el trabajo de la Organización Campesina Independiente de Jalisco (OCIJ) para organizar pequeños productores de maíz en organizaciones de pequeños agricultores y cooperativas de segundo nivel (una asociación de organizaciones campesinas) que coordina la venta y el transporte de grandes cantidades de maíz. Esta actividad hace que las transacciones

sean más eficientes y más rentables para sus miembros. Los miembros de OCIJ, los mismos grupos de pequeños agricultores que reciben crédito y servicios a través de ACCEDDE, también se benefician de poder almacenar su cosecha en los almacenes de OCIJ.

Mientras que ACCEDDE ayuda a los pequeños productores a unirse para negociar con los compradores fuera de la alianza, ASPADERUC trata de mitigar el riesgo incorporando a un importante comprador a la alianza. INCALAC, la fábrica elaboradora local de Nestlé, es el mayor comprador de leche de los productores de leche en pequeña escala que ASPADERUC ha ayudado a organizar. La alianza también reduce el riesgo de INCALAC asegurando un suministro local de leche de alta calidad para la planta elaboradora. Puesto que INCALAC es el único comprador de leche en la zona, la demanda local depende por entero de que esté dispuesto a comprar. Si bien no es una relación de total colaboración —los productores de leche aún tratan de obtener el precio más alto posible para su producto e INCALAC trata todavía de pagar precios más bajos por la leche que necesita— la alianza ha establecido una relación en torno a la asistencia técnica que da a los pequeños productores espacio de negociación con su cliente más importante.

Mitigación del riesgo mediante la alianza: Caso #4

El microcrédito se encomia por doquier como estrategia eficaz para proporcionar a los grupos desfavorecidos los medios necesarios para ganarse el sustento, pero también representa una estrategia de difícil realización. Siempre existe el riesgo de una reducción en la demanda junto con la dificultad de administrar una pequeña empresa incluso en una economía pujante. FUNDADES (Perú) y FECHAC (México) utilizan la alianza para mitigar el riesgo de fracaso y ayudar a asegurar el éxito de sus clientes de microcrédito.

FUNDADES ofrece microcrédito a egresados de su programa de capacitación para las personas con discapacidad. El prejuicio que afrontan se añade a retos ya extraordinarios de la microempresa en el contexto económico difícil de Perú. Para ayudar adicionalmente a sus beneficiarios de crédito a tener éxito, FUNDADES trabaja con las organizaciones del sector privado, tales como el parque industrial local, a fin de obtener apoyo, incluido espacio gratuito de exposición. FUNDADES también trabaja con las empresas para identificar oportunidades laborales para los egresados de su programa de capacitación.

FECHAC ofrece microcrédito a las mujeres que ya están autoempleadas o que desean iniciar sus propias empresas. Para ayudar a las donatarias a tener éxito, FECHAC trabaja con varias entidades estatales ofreciendo capacitación en comercialización, contabilidad y desarrollo de productos. FECHAC también ha invitado a un banco local a patrocinar un boletín del programa que disemina información entre los participantes actuales y potenciales.

Diagrama 7: Nuevo modelo de alianza

Meta de la alianza					
Campos de actividad	Prestación de servicios	Formación de recursos humanos	Movilización de recursos	Investigación e innovación	Información pública, educación y defensa y promoción
Socios					
ONG 1					
ONG 2					
Organización comunitaria 1					
Organización comunitaria 2					
Sector público Entidad 1					
Sector público Entidad 2					
Sector privado Entidad 1					
Sector privado Entidad 2					

Definición de los campos de actividad:

- **Prestación de servicios:** emprendida a nivel de base con la plena participación de los pobres; aspira a mejorar de forma sostenible la calidad de vida, económica, social y personal.
- **Formación de recursos humanos:** descrita a menudo como habilitación, se concentra generalmente en impartir las aptitudes que necesitan los desfavorecidos o el personal de las organizaciones que se asocian con los pobres. Estas actividades tienen por fin ayudar a los participantes a adquirir una conciencia más profunda de los recursos y aspiraciones de la comunidad, junto con las aptitudes y la confianza en sí mismos requeridas para utilizarlas en pro de las metas de desarrollo compartidas. Las actividades que promueven la creación de capacidad organizativa forman parte del campo de recursos humanos.
- **Movilización de recursos:** es el proceso de obtener el apoyo financiero y técnico requerido para realizar funciones relacionadas con el proyecto tales como la prestación de servicios, la capacitación, la investigación, la defensa y promoción, la evaluación y la diseminación de las lecciones aprendidas.
- **Investigación e innovación:** son actividades que ayudan a las personas locales, y a los profesionales del desarrollo que trabajan junto a ellas, a someter a prueba o a evaluar nuevas formas de desarrollo.
- **Información pública, educación y defensa y promoción:** generalmente concebida en torno a la investigación y la experiencia basada en el terreno con prestación de servicios. A menudo, existe un elemento de política para la defensa y promoción. La movilización de la conciencia pública, campañas en pro de la reforma normativa y la defensa y promoción de cambios estructurales en las instituciones que inciden en la vida de los pobres son actividades importantes para muchas ONG.

Mapa de la alianza: Nuevas herramientas para la formulación de la alianza

Después de hablar con representantes de diferentes sectores en 12 alianzas, comprendimos que no existía un modelo único para establecer esta clase de alianzas de base y, a pesar de ello, necesitábamos un marco de análisis. Necesitábamos alguna forma de organizar la serie abrumadora de actores y acciones a fin de comprender cómo contribuyen al éxito de la alianza. Las técnicas planimétricas resultantes responden a esa necesidad. Pueden utilizarlas observadores externos o los propios miembros de la alianza para establecer un diálogo en torno a los papeles requeridos, quién puede desempeñarlos y cómo pueden contribuir al logro de la meta última.

¿Por qué trazar un mapa de las alianzas?

La esquematización de las alianzas es una estrategia útil para identificar los patrones en un grupo de alianzas. La comprensión de los patrones comunes puede ayudar a los proveedores de fondos a apoyar las alianzas con más eficacia. La planimetría también es útil para ayudar a los actores a comprender sus papeles y a determinar los vacíos que la alianza puede optar por llenar. En el curso del tiempo, el modelo presenta la evolución de una alianza hasta llegar a etapas más complejas de complementariedad y sinergia. Un mapa de la alianza también puede servir de base para la planificación de una nueva alianza o la ampliación de las actividades de una alianza existente.

Utilización e interpretación

Como un mapa de carreteras, un mapa de alianzas no puede ayudarle si no sabe a dónde desea ir. Por tanto, el primer paso consiste en identificar la meta. A partir de esa meta, deberían seguir todas las actividades de la alianza. Para cada miembro de la alianza, llene las celdas que corresponden a los papeles que ese miembro desempeña dentro de la alianza. Una alianza se considera complementaria cuando la mayor parte de las celdas llenas cae dentro de las mismas columnas (patrón de verticalidad). Una alianza se considera sinérgica cuando la mayor parte de las celdas llenas cae a través de las columnas (patrón de horizontalidad). En algunos casos, (por ejemplo, en un reto de desarrollo de bajo nivel), una alianza complementaria es especialmente deseable. Sin embargo, cuando los retos de desarrollo son complejos y las amenazas para el éxito del proyecto son numerosas, las alianzas sinérgicas son preferibles a las otras modalidades.

El diagrama 8 presenta mapas de alianza para los 12 proyectos que estudiamos.

La esquematización de actores en los proyectos muestra la individualidad de las alianzas, pero también pone de relieve algunas de las similitudes. Entre los resultados clave figuran los siguientes:

- La mayoría de las ONG realizan actividades en tres áreas: prestación de servicios, formación de recursos humanos y movilización de recursos.

Diagrama 8: Micromapas de alianzas

Campos de actividad (encabezamientos de columna): prestación de servicios; formación de recursos humanos; movilización de recursos; investigación e innovación; información pública, educación y defensa y promoción.

Actores (encabezamientos de hileras): ONG, organizaciones comunitarias, sector público, sector privado

ACCEDDE

Fundación Solidaridad

ASPADERUC

FECHAC

CASDEC

FUNDADES

CIPDER

FUSAI

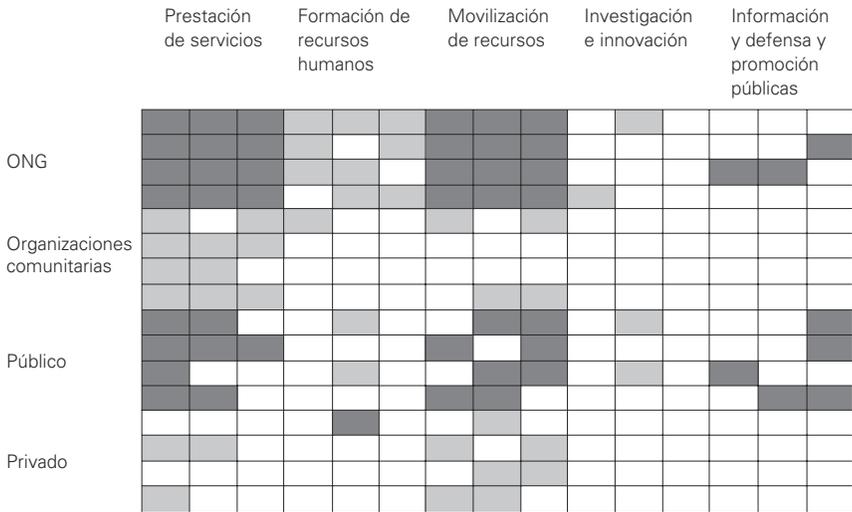
CODICH

Fundación Inti Raymi

EPCA

Kürmi

Diagrama 9: Metamapas de alianzas



- El sector privado es el tipo menos común de actor y casi siempre participa exclusivamente en la movilización de recursos. Aunque entre los miembros de la alianza incluidos en esta muestra figura la empresa en modalidades creativas de movilización de recursos, el papel del sector privado no ha trascendido aún de esta categoría.
- La investigación e innovación están muy subrepresentadas. Cabe advertir que todos los 12 proyectos estuvieron concebidos como proyectos innovadores que pudieran ampliarse. Varios proyectos se han reproducido ya. Sin embargo, actividades explícitas y concretas de investigación e innovación, tales como fincas de demostración, sólo se hallan presentes en unos cuantos de estos proyectos.

Estas clases de tendencias pueden verse más claramente mediante “metamapas” o mediante la combinación de todos los proyectos en un mapa general. Cada celda del metamapa incluye 12 subdivisiones, una para cada caso.

Nuevamente, podemos ver que todas las actividades de la alianza se concentran en la prestación de servicios y la movilización de recursos, mientras que las ONG también trabajan bastante activamente en la formación de recursos humanos. Las ONG y el sector público participan en la gama más amplia de campos de actividad.

Diagrama 10: Mapa prototipo de los papeles de la alianza

Meta de la alianza	Aumentar el ingreso familiar mediante el mejoramiento de la producción agrícola a través de la capacitación en prácticas de conservación del suelo.				
Campos de actividad	Prestación de servicios	Formación de recursos humanos	Movilización de recursos	Investigación e innovación	Información pública, educación y defensa y promoción
Miembros					
ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del proyecto • Administrador financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Instructor 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de personal capacitado 		
Organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador del proyecto 				
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> • Planificador • Proveedor de asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Instructor 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de donaciones en especie (terreno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador 	
Sector privado			<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de fondos 		
Papeles no desempeñados	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor/evaluator 				<ul style="list-style-type: none"> • Portavoz • Defensor de política

Esquemmatización de papeles y actividades

Además de esquematizar simplemente dónde ocurre la actividad, los miembros de la alianza pueden utilizar el mapa para analizar qué papeles se están desempeñando y qué puede faltar. El mapa de la alianza puede utilizarse también para identificar las lagunas en la cobertura de la alianza. Los miembros de la alianza pueden ofrecer ideas espontáneas sobre cómo ellos o los nuevos actores pudieran contribuir a esas funciones. El ejemplo en el Diagrama 10 no representa un caso individualizado del estudio sino más bien un cuadro compuesto que presenta las funciones típicas para los sectores en cada columna.

Un análisis de las 12 alianzas muestra que la mayoría utilizaron la alianza para mejorar el diseño del proyecto, reduciendo así las posibilidades de un enfoque irrelevante o no factible para hacer frente a los problemas abordados. Entre

nuestras 12 alianzas, hay ejemplos de diseño del proyecto fortalecidos mediante los conocimientos técnicos y también mediante la transmisión de importante información cultural. El sector empresarial y el gobierno local se beneficiaron a menudo del conocimiento por parte de las ONG de las comunidades servidas, mientras que las ONG recurrieron a veces a las entidades del gobierno para obtener mayores conocimientos técnicos.

Los gobiernos municipales y las ONG se aliaron con frecuencia con las organizaciones comunitarias para aumentar la capacidad local, reduciendo así el riesgo de que los beneficios de los proyectos desaparecieran tan pronto como las ONG pasaran a otros proyectos o regiones. Los riesgos relacionados con la investigación y la innovación no se consideran generalmente amenazas importantes. Si bien los riesgos en la información pública y la defensa y promoción se consideran elevados conforme a un número moderado de proyectos, sólo se mitigan con unas cuantas estrategias posibles. Estos resultados indican que podría hacerse más en estos dos últimos campos a fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto.

¿De aquí adónde vamos? Conversión de los principios óptimos en prácticas óptimas

Alianzas de base: Impugnar la sabiduría tradicional

Tal como se indicó, gran parte de las publicaciones existentes sobre las alianzas intersectoriales se concentran en las ONG del Norte con socios del Sur y no son necesariamente pertinentes para las alianzas de base que incorporan exclusivamente a actores de desarrollo local. Aun cuando el número de casos que estudiamos fue relativamente pequeño, el trabajo de campo y los análisis que realizamos fueron suficientes para impugnar seriamente algunas de las nociones tradicionales de la alianza. Tres conclusiones sorprendentes e inesperadas surgieron de nuestra labor de campo:

La formalidad de la alianza no depende necesariamente de un contrato legal. Los actores que observamos dependían de relaciones personales y de trabajo estrechas para garantizar un compromiso con la alianza. La confianza entre los miembros de la alianza y la importancia de mantener una reputación sólida motiva a los actores a cumplir con sus obligaciones para con la alianza. (Sin embargo, cuando entran en juego obligaciones de provisión de fondos, casi siempre existe documentación escrita.)

No siempre conviene una mayor integración e interdependencia de los miembros de la alianza. La diversidad de miembros es una fuente de complementariedad, innovación y mitigación del riesgo. Aunque los miembros de la alianza han de poder servir de puente entre culturas organizativas para comprenderse mutuamente y trabajar en colaboración, no se benefician necesariamente en llegar a ser uno igual que el otro.

El altruismo también motiva a las empresas a proporcionar apoyo al desarrollo de la comunidad. La tendencia creciente de responsabilidad social empresarial trata a menudo de reemplazar la filantropía, pero los entrevistados entre las empresas declararon que deseaban ayudar a sus comunidades simplemente porque es lo correcto. Sin embargo, es evidente que los representantes del sector empresarial no deseaban ser considerados simplemente como un mero “banco” para proyectos de desarrollo.

Optimización de los beneficios de la alianza: Principios para la creación de alianzas productivas

Estas conclusiones tienen repercusiones para las organizaciones que participan o pueden participar en alianzas, así como para la comunidad internacional que las apoya. Aunque estas conclusiones no son validadas estadísticamente, los ricos datos cualitativos recopilados indican los pasos que los actores, los convocadores y los donantes pueden dar para promover alianzas eficaces.

Principio 1: No perder de vista la meta

Los beneficios de la alianza se optimizan cuando los miembros se unen en torno a una visión unificadora y meta común para la comunidad. Cuando los miembros tienen confianza en que comparten la misma meta, existe menos necesidad de la actividad de “vigilancia” que consume tanto tiempo. En vez de ello, los miembros pueden concentrarse en cumplir sus responsabilidades de la forma más eficaz y productiva posible.

Recomendaciones

- **Actores.** Esclarecer las metas y objetivos desde el principio de la relación. Cuando los miembros se reúnen, emplear tiempo identificando y aclarando las metas estratégicas, especialmente cuando los estilos de trabajo y las culturas organizativas son distintas. Los miembros que confían en que comparten una meta se preocuparán menos de los diversos mecanismos y prácticas demostrados por los otros actores de la alianza.
- **Convocadores.** Concentrarse en los resultados deseados y no en las cuestiones estructurales. Identificar a organizaciones con las aptitudes correctas para el proyecto y con suficiente compromiso para con la meta propuesta.
- **Donantes.** Proporcionar fondos para crear y mantener las alianzas. Cuanto más complejo es el proyecto y más diversos son los actores, tanto más intercambio y “alineación” de las culturas organizativas se necesitarán.

Principio 2: Ser fiel a sí mismo

El establecimiento de una alianza permite a las organizaciones compartir sus propios talentos y especializarse en lo que hacen mejor. Las alianzas intersectoriales pueden permitir a las organizaciones aprovechar los rasgos singulares de otros sectores sin comprometer su propia esencia. Esto no quiere decir que los miembros no deban aprender de otros. Cuando faltan las aptitudes necesarias, las alianzas también pueden ofrecer la oportunidad de adquirir nuevas capacidades. Mantener, en la medida manejable, las diferencias de perspectiva y enfoques contribuye a reducir las amenazas internas y externas para las iniciativas de desarrollo.

Recomendaciones

- Actores y convocadores. Diseñe proyectos que utilizan la capacidad de otros actores. Aun cuando el instructor (en general, la ONG) tiene que realizar trabajo adicional al principio, esta inversión producirá resultados a largo plazo permitiendo a los miembros compartir el trabajo con eficiencia.
- Identifique áreas de conocimientos especializados para optimizar la complementariedad.
- Si hay poca confianza entre los miembros de la alianza, aclare los papeles desempeñados por escrito de forma que los actores puedan trabajar independientemente cuando sea necesario y eliminar la duplicación de esfuerzos.

Principio 3: Utilizar una red amplia

Si la alianza es como el matrimonio, ha llegado el momento de comenzar a salir más a menudo. Estar conscientes de la existencia de otros actores en el entorno forma un conjunto de posibles socios, haciendo más fácil utilizar las aptitudes necesarias cuando surge la oportunidad de establecer una alianza

Recomendaciones

- Actores. Promover una amplia serie de relaciones de trabajo. No todos los proyectos requieren una alianza, pero, si se crea confianza mediante distintas actividades, surgirá una comprensión útil de los distintos actores y sus capacidades.
- Utilizar las herramientas de planimetría para prestar más atención a la introducción por etapas de nuevos campos de actividad a medida que se acumula capital social.
- Convocadores y donantes. Reunir a los posibles miembros para actividades exploratorias con el fin de acumular el “capital social” requerido para crear una alianza cuando haya llegado el momento.
- Prestar atención a la *combinación* de actividades de la alianza en términos de su impacto sobre los pobres. En particular, dar mayor prioridad a reclutar a socios para investigación e innovación y más atención a contratar socios para información pública, educación y defensa y promoción.

Principio 4: Utilizar la alianza para mitigar el riesgo

Un gran beneficio de la alianza es la capacidad de responder a un ambiente externo cambiante. Una atención más sistemática a las posibles amenazas y la diversidad de los miembros de la alianza puede fomentar la mitigación del riesgo de un proyecto.

Recomendaciones:

- Actores y convocadores. Identificar los riesgos o amenazas posibles para los proyectos y las aptitudes requeridas para responder a dichos riesgos o amenazas.
- Donantes. Reconocer (y recompensar) la diversidad de las alianzas establecidas.
- Evaluar el potencial de la alianza para mitigar los riesgos de los proyectos cuando se otorguen donaciones.

Principio 5: ¡No olvidar la filantropía!

No todas las situaciones requieren el mismo tipo de alianza, o una alianza siquiera. No descarte ningún papel o estrategia en particular a priori. Existen costos asociados en conseguir sinergia ya que ésta requiere un nivel más alto de coordinación, planificación y adaptación. En algunos casos, una relación de trabajo distinta de la alianza puede acumular capital social para los actores (miembros posibles) en tanto proporciona proyectos que beneficien a la comunidad.

Recomendaciones

- Actores. Determinar qué relación tiene mejor correspondencia entre los actores y con el tema en cuestión.
- Reconocer cuándo *no* formar una alianza, por ejemplo, cuando el proyecto es simple, concreto y de corto plazo o cuándo existe el peligro de que un miembro de la alianza presione a los demás.
- Convocadores. Fomentar la experimentación con modalidades de alianza y campos de actividad.

Perfiles de proyectos

El fortalecimiento del desarrollo integrado en las regiones del estado de Jalisco

Descripción del proyecto³

Acción Ciudadana para la Educación, la Democracia y el Desarrollo (AC-CEDDE) trabaja en seis municipalidades de Jalisco, México⁴ para consolidar las capacidades de comunidades, sociedades de producción rural y autoridades municipales con el fin de desarrollar la economía local. La ONG también apoya el desarrollo sociopolítico, creando oportunidades para la interacción dentro y entre regiones, consolidando organizaciones y proporcionando capacitación (e.g. planeamiento estratégico y desarrollo programático). Las alianzas entre organizaciones de base comunitarias y entidades gubernamentales facilitan la movilización de recursos, entre ellos, 7.200 horas de voluntariado donadas por profesores y estudiantes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) que aportan apoyo técnico en áreas tales como la formulación y ejecución de proyectos de producción.

Actores institucionales clave (en Cuquío)

Organizaciones no gubernamentales

- Acción Ciudadana para la Educación, la Democracia y el Desarrollo (ACCEDDE)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Consejo Democrático Municipal de Cuquío (CODEMUC)
- Organización Campesina Independiente de Jalisco (OCIJ)
- Sociedades de producción rural (SPR)

Sector Público

- Gobierno municipal de Cuquío

³ Todos los perfiles de proyectos se basan en datos compilados hasta fines de enero de 2001, fecha en la cual se presentó el manuscrito.—ED.

⁴ Este resumen se enfoca en las actividades de proyecto en Cuquío, una de las seis municipalidades seleccionadas para recibir crédito y/o apoyo para la capacitación institucional.

Evolución de la alianza

La relación se inició en 1987 cuando los estudiantes de ITESO fueron invitados a trabajar con organizaciones de base comunitarias campesinas en la municipalidad de Cuquío. Ocho años más tarde, los mismos estudiantes formarían la corporación ACCEDDE y constituirían su núcleo principal. En aquel momento, Cuquío todavía no se había organizado como una municipalidad y carecía de infraestructura y servicios básicos, según un estudio realizado por el precursor de ACCEDDE y la Organización Campesina Independiente de Jalisco (OCIJ) para identificar los problemas y las necesidades de la población.

Durante los primeros años de la colaboración, ACCEDDE planeó una variedad de intervenciones. Aunque estas no tuvieron el impacto deseado, sí proporcionaron oportunidades de aprendizaje. El esfuerzo por mejorar el proceso electoral en preparación para las elecciones de 1988 resultó ser el proyecto de mayor dificultad. El fraude electoral a nivel nacional causó el agotamiento y la desilusión de la OCIJ y los ciudadanos de Cuquío. Para la década de los noventa, los actores se dieron cuenta de que para conseguir mejoras tangibles, iban a necesitar una metodología institucional que aprovechara los puntos fuertes de la población y asegurara el apoyo imprescindible municipal. Para las elecciones de 1992, ACCEDDE se concentró en la concientización política de la comunidad, y para los cargos del gobierno, seleccionaron los candidatos que se interesaban principalmente por las necesidades de la población local. Debido a esos esfuerzos, las elecciones fueron, por primera vez, consideradas libres de fraude. ACCEDDE ocupó el rol de consejero para la nueva administración, y conjuntamente crearon el Consejo Democrático Municipal de Cuquío (CODEMUC), integrado por ciudadanos y representantes de las ONG.

Desde entonces, la alianza ha ampliado sus programas para incluir nuevas áreas, por ejemplo, las necesidades de la juventud de Cuquío. Aunque la municipalidad había establecido un estilo de colaboración innovador, no había respondido adecuadamente a los problemas de alta emigración, la escasez de tierras y un nivel de desempleo considerable. En vista de que estos temas preocupaban profundamente a los jóvenes, en 1996, la OCIJ, el CODEMUC y ACCEDDE ayudaron a fundar una organización de jóvenes con el nombre de *Corazón de Madera*.

Impacto deseado

Aumentar los ingresos familiares de 2.000 campesinos de bajos ingresos que forman parte de 50 sociedades de producción rural (SPR), mediante el acceso al crédito y servicios de mercadeo; establecer y fortalecer grupos comunitarios; aumentar la eficiencia gubernamental y crear para el desarrollo local un proceso más democrático; beneficiar directa e indirectamente a 124.000 residentes de seis municipalidades por medio de estas actividades (y proyectos de desarrollo derivados).

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de coordinación entre comunidades, sociedades de producción rural y autoridades municipales, además de la falta de capacidad institucional, resultan en un desarrollo local ineficiente que no contempla las necesidades comunitarias.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	La creación de alianzas entre las OB y el gobierno local resultará en una mejor coordinación entre comunidades, sociedades de producción rural y autoridades municipales. La capacitación institucional mejorará las capacidades de las OB. El adiestramiento de los grupos productores permitirá a los miembros tener acceso a y manejar el crédito agrícola.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	La creación de alianzas, la capacitación de organizaciones del sector público y de la comunidad y el acceso al crédito agrícola resultarán en proyectos eficientes que responden a las necesidades comunitarias.

Actividades propuestas inicialmente (seis municipalidades)

- Movilizar y canalizar el crédito para la producción y comercialización agrícola de 2.000 pequeños agricultores.
- Construir 3 depósitos y apoyar sus operaciones.
- Completar cinco análisis de mercado.
- Prestar apoyo a pequeños agricultores en la formación de 12 nuevas sociedades de producción rural y cuatro organizaciones campesinas de segundo nivel (organizaciones compuestas de sociedades).
- Capacitar a los miembros de los 54 grupos de producción rural en administración y técnicas de producción por medio de 36 cursos.
- Promover prácticas de agricultura sostenible por medio de reuniones de capacitación, el establecimiento de granjas experimentales, el cultivo de 20.000 árboles y la elaboración de panfletos sobre agricultura alternativa.
- Coordinar reuniones dos veces al mes con los grupos de producción rural para formular proyectos de producción.

- Administrar un fondo que proporcione crédito a asociaciones comunitarias y grupos de producción rural para proyectos que mejoren la producción.
- Dirigir talleres sobre planeamiento estratégico y desarrollo programático y realizar reuniones que promuevan la integración de actores intra e interregionales.
- Celebrar reuniones de capacitación sobre diseño de proyectos, movilización y administración de recursos, procesos de planeación participativa y resolución de conflictos para las autoridades gubernamentales locales.
- Planear 72 reuniones con el fin de establecer un método participativo para la formulación de políticas económicas municipales.
- Coordinar conferencias anuales para intercambiar información sobre planes formulados por las municipalidades.
- Establecer 25 organizaciones comunitarias nuevas en tres municipalidades.
- Incorporar organizaciones comunitarias nuevas al CODEMUC.
- Producir panfletos y programas de radio y televisión.
- Establecer un programa de voluntarios para estudiantes universitarios.
- Compartir lecciones derivadas de talleres sobre la formulación de políticas municipales por medio de la comunicación social, así como ofrecer cursos de capacitación sobre comunicación social estratégica para las varias entidades.

Logros principales hasta la fecha (Cuquío)

Empoderamiento ciudadano por medio de la participación en el planeamiento comunitario

Los miembros de las OB y los funcionarios del gobierno local reportan que la labor de ACCEDDE ha fortalecido la relación entre los ciudadanos y las municipalidades. El CODEMUC ha extendido su cobertura; actualmente casi todas las comunidades en su territorio han tenido la oportunidad de influir sobre las decisiones presupuestarias por medio del proceso anual participativo de priorización que ha permitido al gobierno municipal asignar recursos de modo que respondan a las necesidades y preferencias comunitarias. Los ciudadanos, por su parte, se han dado cuenta de lo que significan los límites presupuestarios de la municipalidad. En la municipalidad, algunas comunidades han sacrificado voluntariamente algunos proyectos para dar mayor prioridad a las necesidades que ellos consideran más urgentes en otro lugar. Por lo tanto, además de los proyectos de infraestructura que han resultado de este proceso, la evaluación anual de necesidades ha creado un mayor sentido de solidaridad.

Creación de microempresas y proyectos de producción que benefician a los jóvenes de la localidad

ACCEDDE ha trabajado con jóvenes para organizar talleres sobre artesanías tales como recuerdos para bodas y fiestas, arreglos de flores secas y de papel, y cerámica. Trabaja con una agencia estatal de capacitación para encontrar

los instructores apropiados y asegurar que los graduados de los programas de capacitación sean certificados en sus campos respectivos. Estas nuevas destrezas deben ayudar a los jóvenes a ganarse la vida y podría ayudar a reducir los altos niveles de emigración de la región.

Producción mejorada y la comercialización agrícola

Con el apoyo de ACCEDDE, la OCIJ ha organizado y consolidado las SPR por todo Cuquío y ha comenzado a trabajar en municipalidades cercanas. Por medio de la OCIJ y las SPR, los pequeños productores pueden negociar precios más bajos para insumos, tales como fertilizantes y el alquiler de maquinarias. Los agricultores reportan que la producción ha aumentado de un promedio de cinco toneladas por hectárea (2,47 acres) en 1992 hasta niveles tan altos como 12 toneladas por hectárea. Por medio de la OCIJ, los agricultores pueden almacenar y transportar grandes cantidades de su producción, lo cual ha resultado en mayores ganancias. El fondo de garantía de ACCEDDE proporciona más accesibilidad al crédito agrícola en una manera oportuna y segura. Esta situación beneficia especialmente a los agricultores que no son dueños de sus propias tierras, y que, en el pasado, caían rápidamente en un ciclo de endeudamiento cuando otras fuentes de crédito no desembolsaban los fondos a tiempo.

Discusión del impacto previsto

El personal del proyecto atribuye la mayor parte del éxito actual de ACCEDDE al largo historial de la organización en la comunidad. El personal de ACCEDDE señala rápidamente que el cambio no ocurre del día a la noche y las mejoras probablemente no ocurrirán con la misma rapidez en las otras comunidades donde la ONG está realizando o piensa realizar proyectos similares. Las bases que se sentaron para el trabajo de ACCEDDE en Cuquío, hace más de una década, ha permitido alcanzar logros notables. Los proyectos agrícolas introducen tecnologías que permiten que la agricultura sea más sostenible. De igual importancia, ACCEDDE busca la creación de estructuras institucionales sostenibles por medio de las relaciones entre los nuevos grupos productores y la OCIJ. La promoción de liderazgo se diseña y se fomenta de tal manera que los grupos pueden mantenerse por ellos mismos sin el apoyo de ACCEDDE.

Además de ayudar a los pequeños agricultores, ACCEDDE también ha establecido varias líneas de acción para atacar la pobreza rural desde distintos ángulos. El proceso coordinado, por medio del cual los ciudadanos ayudan a realizar la priorización de las necesidades de desarrollo de la comunidad, permite que la municipalidad reciba la información que requiere para responder mejor, lo cual a su vez resulta en mayor transparencia y aumenta el nivel de satisfacción entre los ciudadanos. La colaboración activa del gobierno municipal actual ha aumentado considerablemente el éxito del proyecto.

La alianza de desarrollo local en Cuquío facilita el modo en que los actores coordinan sus esfuerzos en diferentes campos de acción. ACCEDDE designa a

las instituciones locales en tres categorías: mercado, gobierno y sociedad. En las tres esferas, ACCEDDE apoya a los actores que comparten la meta común de desarrollo local. Debido a su historial en la comunidad, ACCEDDE tiene la credibilidad necesaria para actuar como convocador. Por ejemplo, ACCEDDE ayuda a facilitar la priorización anual de las obras públicas con el CODEMUC y el gobierno municipal. ACCEDDE se mantiene en contacto con todos los actores en la alianza, y por tanto, le es posible ver donde existen necesidades que no se están cubriendo y solicitar los recursos de la alianza para cubrirlas. Este proceso de monitoreo de necesidades sacó a relucir la falta de servicios para jóvenes, lo cual llevó a ACCEDDE a apoyar actividades dirigidas a los jóvenes.

La alianza facilita la comunicación y el intercambio de información entre los sectores en Cuquío. Su trabajo también ha identificado ciertas amenazas que pudieran afectar el éxito de los proyectos. Los pequeños productores no pueden realmente influenciar precios de mercado, los cuales son determinados por tendencias regionales e internacionales. El paquete completo de actividades que ofrecen los socios pueden, sin embargo, proporcionar a las SPR con acceso a crédito, insumos agrícolas, almacenaje y transporte. Fortalecidos por estos nuevos recursos, los agricultores de Cuquío pueden enfrentar mejor los desafíos de las condiciones ambientales cambiantes de la naturaleza y del mundo financiero. A nivel institucional, la alianza con la OCIJ, le ha proporcionado a ACCEDDE conocimientos agrícolas especializados y una relación estrecha con los productores.

Por supuesto, las alianzas intersectoriales no pueden resolver todos los problemas, y en algunos casos, las alianzas crean nuevos desafíos —por ejemplo, el tiempo que se requiere para llegar a un consenso general. Los socios también opinaron que todavía no habían podido divulgar eficazmente las lecciones extraídas en Cuquío para de esta forma fomentar el desarrollo participativo local en otras municipalidades. No obstante, el nivel de satisfacción en general con la alianza actual y sus actividades era muy alto. Los socios estimaron que los muchos años que invirtieron en la creación de relaciones con la comunidad y entre actores institucionales están rindiendo ahora los verdaderos beneficios que continuarán creciendo en el futuro.

Desarrollo agroforestal en el Valle de Condebamba

Descripción del proyecto

En el Valle de Condebamba del Perú, las tenencias de pequeñas parcelas familiares y el uso de técnicas de cultivo tradicionales tienden a limitar la producción y ganancias de productos agrícolas. El *Proyecto de Desarrollo Agroforestal para Granjas Campesinas* ha unido a la Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca (ASPADERUC); INCALAC, un elaborador de leche local y miembro del Grupo Nestlé; SENASA, un organismo gubernamental; la Universidad Agrícola La Molina; la Universidad Nacional de Cajamarca; y el gobierno municipal de La Grama. La meta de los socios es aumentar la productividad y los ingresos de las pequeñas granjas del Valle de Condebamba por medio del mejoramiento de tecnologías y técnicas administrativas. El proyecto se diseñó con el fin de establecer 60 granjas modelo con varios cultivos, pastizales y árboles, e integrarlos en un sólo sistema mediante el uso de técnicas de conservación para asegurar el desarrollo de la agricultura sostenible.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca (ASPADERUC)
- Universidad Agrícola La Molina
- Universidad Nacional de Cajamarca

Sector público

- Gobierno municipal de La Grama
- SENASA

Sector privado

- INCALAC

Evolución de la alianza

ASPADERUC se fundó en 1978 en la región de Cajamarca. La ONG ha trabajado con agricultores campesinos en capacitación institucional, crédito agrícola y programas de conservación para mejorar ingresos, la educación y el nivel de vida en general. En 1996, otras ONG comenzaron a trabajar con los agricultores, proporcionando crédito basado en depósitos en efectivo, pero, desafortunadamente, algunas de estas ONG malversaron los fondos. Debido a este desastre, ASPADERUC comenzó sus actividades bajo el cuidadoso escrutinio del gobierno municipal, y trabajó fuertemente para ganarse la confianza de los agricultores. Por medio de las actividades que el personal de ASPADERUC coordinó con las universidades peruanas, SENASA e INCALAC, los pequeños agricultores recibieron asistencia técnica y otros recursos. Aunque ASPADERUC pudo conseguir apoyo para sus actividades gracias a su cordial relación ya establecida con los

directores de SENASA e INCALAC, le quedaba por comprobar que podía rendir resultados.

La alianza entre varios sectores se considera un método de minimizar los costos, optimizar los recursos y unir los actores en un proyecto común que apoya sus respectivos objetivos institucionales. INCALAC necesita un abastecimiento de leche que cumpla con sus estándares y responda a su demanda adecuadamente. ASPADERUC necesita demostrar su capacidad técnica para manejar proyectos que produzcan beneficios. La municipalidad espera aliviar la pobreza en La Grama, donde debido a la violencia política el cultivo de las tierras se había abandonado y la producción pecuaria se había interrumpido. La alianza se ha convertido lentamente en un modelo para proyectos de desarrollo municipal.

Impacto deseado

Aumentar la capacidad de pequeños terratenientes para satisfacer necesidades básicas y mejorar su nivel de vida.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La producción agrícola y rentabilidad limitadas resultan en un bajo nivel de vida para familias que viven en chacras (pequeñas granjas).
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	Talleres sobre nuevas técnicas de sostenibilidad en agricultura, producción pecuaria y el medio ambiente para un grupo principal de pequeños productores mejorarán su eficiencia y producción a la vez que disminuirán impactos ambientales negativos y demostrarán la eficacia de estas técnicas para otros productores en la zona.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	Capacitación en una variedad de técnicas agrícolas para pequeñas granjas resultará en mejoras en el nivel de vida de familias que dependen de esta unidad básica de la economía rural.

Actividades propuestas inicialmente

- Organizar y supervisar sistemas de riego de pequeña escala.
- Crear asociaciones de nuevos productores que aumenten la participación de la mujer.
- Reducir el uso de pesticidas químicos por medio de prácticas de cultivo orgánico (entre ellas, producción de abono) y la implementación del manejo integrado de pesticidas.
- Financiar tanto los cambios tecnológicos como la producción agrícola por medio del crédito rural.
- Compartir información y experiencias por medio de visitas a las granjas que están ensayando nuevas técnicas.
- Proporcionar asistencia técnica en alimentación de animales, aprovechamiento de los pastizales, el uso de boniatos para la producción de forraje, el cultivo de otros tipos de forraje y alimentación humana a través del diálogo con profesionales de la Universidad Agrícola La Molina, la Universidad Nacional de Cajamarca e INCALAC.
- Organizar otros talleres de capacitación para iniciar a 300 agricultores adicionales del Valle de Condebamba en las tecnologías, la comercialización y las actividades que promueven la participación de la mujer utilizadas por las 60 granjas modelo.

Logros principales hasta la fecha

Revitalización de organizaciones sociales

El periodo de violencia política seguido por el episodio de malversación de fondos debilitaron las organizaciones sociales del Valle de Condebamba y contribuyeron a que los productores locales desconfiaran de iniciativas de las ONG. ASPADERUC dedicó tiempo e hizo un esfuerzo por comprender a la comunidad y ganar su confianza. En base a esa confianza, ASPADERUC pudo comenzar a reconstituir unidades sociales (en este caso, grupos de agricultores) con el objetivo de proporcionar capacitación y asistencia técnica. El haber podido ganarse el nivel necesario de confianza y ayudar a restablecer las organizaciones de base comunitarias representan logros importantes. Gracias a esa base estable y a la colaboración de la municipalidad, cuyos representantes viajaron a las oficinas de ASPADERUC en Cajamarca, el proyecto ha progresado a la etapa de prestar servicios.

Optimización de los recursos de capacitación por medio de la colaboración

La asociación con SENASA, un organismo del gobierno, es un modo eficiente de prestar asistencia técnica. Además introduce a los productores locales a los recursos disponibles después de que el proyecto de ASPADERUC concluya. La asistencia técnica de SENASA mejorará la producción y apoyará el uso sostenible de las tierras sin causar la degradación ecológica. La relación también beneficia a

SENASA ya que los grupos productores recientemente organizados y fortalecidos proporcionan una clientela disponible para sus servicios. Esta simbiosis significa que los beneficios del proyecto continuarán después de que termine el proyecto, mediante el desarrollo de una red social fuerte. Dos universidades, La Molina y la Universidad de Cajamarca, también apoyan el proyecto por medio de la investigación sobre técnicas agrícolas innovadoras apropiadas para la región.

El aumento de la producción agrícola por medio de técnicas modernas

Los participantes del proyecto reportan que han aprendido y utilizado las nuevas técnicas de cultivo y producción. Después de la capacitación, entienden cuales son los beneficios de las semillas certificadas y es más probable que las usen. Los agricultores locales han ampliado la selección de cultivos que utilizan para incluir árboles frutales. Además, en colaboración con INCALAC, los agricultores encuentran que sus productos disfrutan de una mejor posición en el mercado local, ya que INCALAC es el mayor comprador de leche.

Discusión del impacto previsto

Al comienzo del proyecto, la alianza intersectorial resultó ser un elemento esencial para lograr la aceptación de ASPADERUC en la comunidad y para progresar a la etapa de prestar servicios. El apoyo del sector privado, en términos de recursos financieros y técnicos, también facilitó la prestación de servicios, mientras que la colaboración con SENASA y las universidades mejoró su calidad. Además, los conocimientos de investigación aplicada de las universidades y el acompañamiento de ASPADERUC durante el proceso, aseguró que el proyecto no solo divulgara información sino también que apoyara a los agricultores mientras implementaban las nuevas prácticas. Los beneficiarios muestran gran apreciación por el acompañamiento de ASPADERUC⁵.

El beneficio principal de esta alianza es el hecho que considera la demanda del mercado —no solamente la producción— mediante la participación del sector privado (INCALAC) en la identificación y construcción de mercados para los productos agrícolas. Muchos de los proyectos agrícolas fracasan con respecto a este problema. Sin considerar la demanda del mercado, el aumento de producción no significa ingresos adicionales para los agricultores. Con la incorporación de INCALAC en la alianza, los riesgos de una recesión económica disminuyen porque los pequeños agricultores toman en cuenta las necesidades de su cliente más importante. El método participativo que ASPADERUC utiliza para trabajar con los beneficiarios le ha proporcionado una mejor comprensión de las circuns-

⁵ Los beneficiarios y el personal de ASPADERUC explícitamente escogieron la palabra “acompañamiento” sobre “monitoreo.” Los entrevistados consideraron que la palabra “acompañamiento” captaba su interés en una comunicación recíproca que refleja y responde a las experiencias actuales de los beneficiarios. Consideraron que la palabra “monitoreo” se enfocaba en el cumplimiento de actividades planeadas.

tancias diarias que experimentan los agricultores, las cuales ha compartido con los otros socios. Durante múltiples ocasiones en el proceso, la alianza ha contribuido a que el proyecto progrese hacia su realización, que a su vez contribuye a la meta de largo plazo, aliviar la pobreza de la región.

La disposición a trabajar conjuntamente desde el inicio del proyecto y la confianza adquirida durante la ejecución del proyecto fueron citadas por varios socios como la clave para el éxito. No obstante, la importancia de estos factores, el trabajo no ha dejado de tener sus desafíos. Las promociones extravagantes y el flujo de recursos en conexión con la campaña de elecciones presidenciales han trastornado y algunas veces comprometido los esfuerzos de la ONG. Las ofertas del gobierno de semillas gratis, crédito sin interés o servicios adicionales desvalorizaron el proyecto y en algunas áreas, estos servicios de corto plazo crearon “una cultura de dependencia”. Aunque las relaciones con SENASA y el gobierno local de La Grama son positivas, el clima político nacional continúa ejerciendo una fuerte y posiblemente negativa influencia sobre los resultados del proyecto.

La coordinación y comunicación también presentan desafíos. El número de actores y la extensión del área geográfica que cubre la alianza complican la organización de reuniones y la asistencia que corresponde. Además, a pesar del compromiso con una meta común, los representantes institucionales provenientes de múltiples sectores han declarado que la cohesión de la alianza peligra debido a las fuertes identidades institucionales y carencia de una visión común. Aunque crear una alianza requiere un esfuerzo superior, los comentarios de los socios sugieren que una alianza también provee recursos para combatir las amenazas que frecuentemente confrontan los proyectos de desarrollo de base, tales como la formulación de diseños inapropiados y la carencia de conocimientos técnicos. La alianza además fomenta la participación de beneficiarios en la planeación e implementación de proyectos. Las alianzas con el sector privado aseguran mercados y por tanto, responden a una de las mayores amenazas para el éxito de los proyectos de producción agrícola. En su totalidad, estos factores apoyan los resultados del proyecto que conducen al desarrollo sostenible.

El manejo y conservación de recursos naturales renovables para el desarrollo de la agricultura sostenible

Descripción del proyecto

El Manejo y Conservación de Recursos Naturales Renovables para el Desarrollo de la Agricultura Sostenible es una iniciativa de tres años que apoya a 350 familias y 10 organizaciones comunitarias en la zona de Koari y la municipalidad de Tiraque en Bolivia. El proyecto se ha enfocado en combatir los problemas de la pobreza y la degradación ambiental causada por prácticas agrícolas tradicionales y una escasez de recursos naturales. Presenta técnicas para el manejo de recursos naturales y el mejoramiento de la producción agrícola y pecuaria. El Centro de Acción Social para el Desarrollo Comunitario (CASDEC) y los representantes comunitarios y municipales definen los planes de operación anual. Las comunidades participantes proveen la mano de obra para la construcción e instalación de sistemas de agua, viveros y sistemas de cultivo en terraplén, y las siembras proyectadas para más de 135.000 árboles y arbustos en bosques y cuencas hidrográficas.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Centro de Acción Social para el Desarrollo Comunitario (CASDEC)

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Comités de riego (*Koari*)
- Sub-asociación de riego (*Koari*)
- Sub-asociación Unión (*Juntutuyu*)
- Asociación de mujeres (*Yanarumi*)

Sector público

- Gobierno municipal de Tiraque

Evolución de la alianza

CASDEC, las OB y el gobierno municipal enfrentaban problemas comunes relacionados con el abastecimiento de agua, riego, plantación de bosques y desarrollo agrícola. La necesidad de movilizar recursos financieros, humanos y materiales alrededor de un proyecto inicial de microrriego motivó la cooperación entre ellos. Los intereses y capacidades en particular de los actores fueron considerados al definir las funciones dentro de la alianza.

Con el tiempo, se ha desarrollado una visión en común. La confianza, el respeto, objetivos claros, resultados medibles, roles definidos y el uso de conoci-

mientos tradicionales han dado resultados exitosos para la alianza, lo cual motiva la continuación de la colaboración. Aunque la mayoría de los acuerdos son verbales, los actores de vez en cuando utilizan contratos bilaterales por escrito, pero no existe un documento en particular que unifique a todos los socios. Los entrevistados explicaron que la incorporación de acuerdos por escrito surgió de un deseo de documentar el proceso de formación de la alianza, no por falta de confianza entre los socios.

Impacto deseado

Por medio de la capacitación en conservación y manejo de agua, suelo y recursos forestales, mejorar la producción agrícola y mitigar la degradación del medio ambiente, con el fin de reducir la pobreza y mejorar la sostenibilidad de actividades productivas.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	Los recursos naturales decrecientes y las técnicas tradicionales agrícolas contribuyen a la pobreza y la degradación ambiental.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	La capacitación en conservación y manejo de agua, suelo y recursos forestales, combinados con el diseño e instalación de sistemas de microrriego, maximizan los recursos naturales en escasez y mejoran las técnicas de la agricultura tradicional.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	La capacitación en conservación y manejo de recursos naturales, combinados con el diseño e instalación de sistemas de microrriego, aumentarán la producción agrícola y mitigarán la degradación ambiental, con lo cual se reducirá la pobreza y mejorará la sostenibilidad.

Actividades propuestas inicialmente

- Proporcionar capacitación y asistencia técnica en el uso del agua; mejoramiento del suelo, pastizales y bosques; fertilizantes naturales y control de plagas; cultivo de cebada, alfalfa y otros pastos; y producción de semillas y plantas de semillero para el uso agrícola y forestal.
- Cultivar plantas en viveros comunitarios para proyectos de repoblación forestal.
- Diseñar, instalar y mantener sistemas de microrriego.
- Planear, producir y divulgar los materiales necesarios de capacitación.
- Formular los planes de proyectos y la estrategia municipal para el manejo de recursos naturales.

Logros principales hasta la fecha

Instalación de sistemas de microrriego y agua potable

CASDEC ha trabajado conjuntamente con los comités de riego de la localidad y otros grupos comunitarios para diseñar sistemas de riego y agua potable que combinan tecnologías modernas con los derechos tradicionales de agua. Por lo tanto, los miembros comunitarios, involucrados durante todo el proceso, han estado dispuestos a contribuir recursos para construir y mantener los sistemas. El estilo de colaboración de CASDEC con las OB y el uso de conocimientos indígenas también han influenciado a otras ONG con las cuales CASDEC ha trabajado.

Implementación de técnicas de conservación de suelo

CASDEC ha proporcionado la capacitación para las OB y ha trabajado con ellas en proyectos de repoblación forestal y construcción de terraplenes para proteger cuencas hidrográficas. Los miembros comunitarios reportaron que han usado las nuevas técnicas aprendidas. Además, CASDEC ha establecido un vivero que proporcionará plantas de semillero para la repoblación forestal y para proyectos de prevención de erosión una vez que las actividades iniciales se hayan realizado.

Inclusión de CASDEC en el plan de desarrollo municipal

Bajo la ley, los gobiernos municipales deben crear un plan de desarrollo que incluya actores de otros sectores, tales como las ONG. CASDEC ha sido incluido en el plan de desarrollo de Tiraque, lo cual asegura la coordinación con el gobierno municipal y sienta las bases para la colaboración en el futuro.

Discusión del impacto previsto

La alianza de CASDEC con la municipalidad y otros actores del desarrollo proporciona continuidad para los beneficiarios del proyecto. Al concluir el proyecto, los beneficiarios podrán recurrir a estas relaciones nuevas con el gobierno local y los actores de las ONG y aprovechar los logros del proyecto de CASDEC.

El método participativo de CASDEC ha creado foros de discusión entre las partes interesadas que podrán mantenerse más allá de los límites de cualquier proyecto en particular. Similarmente, como organización, CASDEC cultiva una amplia gama de relaciones, con su participación en redes nacionales e internacionales y grupos de trabajo —recursos valiosos de información y de posibles alianzas.

En la planeación, diseño e implementación de proyectos, CASDEC respeta las tradiciones indígenas.

El personal de CASDEC tiene conocimientos profundos de y gran apreciación para las técnicas indígenas de riego y agricultura. Debido a la colaboración con CASDEC, la municipalidad y otras ONG en la zona, como por ejemplo, Agua para el Pueblo, han adquirido un conocimiento de la cultura local de gran valor, lo cual ha enriquecido el diseño de sus actividades para el desarrollo. El historial de CASDEC en la comunidad, la presencia casi a tiempo completo de su personal y su habilidad con el Quichua, el lenguaje local, contribuyen en su totalidad al alto nivel de confianza y seguridad que CASDEC disfruta. Adicionalmente, la ONG fortalece el conocimiento local y el liderazgo con el fin de que los conocimientos adquiridos para guiar y contribuir al desarrollo local permanezcan en la comunidad. El respeto por la biodiversidad, inherente en las actividades de proyecto de CASDEC, sienta las bases para la continuación de actividades de agricultura sostenible más allá de la duración del proyecto.

Hasta cierto punto, CASDEC proporciona servicios y capacitación que pudiera ofrecerlos sin formar una alianza, pero el personal de CASDEC así como los beneficiarios ven en el proceso de formación de alianzas un valor agregado. Las alianzas con otros actores de organizaciones sin fines de lucro y con el sector público han creado nuevas oportunidades para coordinar y planear actividades de proyecto a la vez que aseguran una amplia cobertura y la obtención de recursos. La confianza fomentada entre actores y el creciente sentido de seguridad de la comunidad representan beneficios clave. No es de sorprender que esta alianza aprovecha las tradiciones participativas de organizaciones sociales indígenas.

A pesar del éxito de la alianza, el proyecto todavía enfrenta desafíos. Mientras que las actividades actuales han traído mejoras en la producción agrícola y la conservación de recursos naturales, las tenencias de pequeñas parcelas y la dependencia sobre un solo cultivo —papas— hace difícil lograr un impacto de largo plazo en la calidad de vida de la comunidad. Algunos de los entrevistados han sugerido que la alianza pudiera beneficiarse de la participación de nuevos miembros —particularmente del sector público— que aportarían distintos conocimientos especializados de áreas complementarias, una visión común y sin afiliación política.

La alianza de CASDEC disminuye el riesgo que el proyecto fracase, debido principalmente al mejoramiento del diseño del proyecto. El conocimiento de la región, el terreno, el lenguaje y las normas culturales contribuyen a que las actividades de proyecto de CASDEC respondan a las necesidades de la comunidad y aseguran que los recursos limitados no se desperdicien. Además, la fuerte rela-

ción entre CASDEC y la comunidad extiende legitimidad a otras organizaciones que trabajan a través de CASDEC. La participación de la municipalidad ayuda a asegurar continuidad aun con cambios de administración, especialmente en el contexto de la nueva Ley de Participación Popular que requiere que la municipalidad formule un plan para el desarrollo local permanente. La alianza también ayuda a movilizar una gama de recursos necesarios que permiten actividades a una escala mayor imposible de realizar por una organización por su cuenta. La expansión de la alianza para incluir el sector privado respondería potencialmente a la variabilidad de la demanda en el mercado que amenaza mucho de los proyectos agrícolas.

El fondo descentralizado para apoyar los sectores pobres de Cajamarca

Descripción del proyecto

El *Fondo Descentralizado para Apoyar los Sectores Pobres de Cajamarca* ha establecido un fondo de desarrollo local para apoyar actividades desde la base con el fin de mejorar la vida de grupos marginados en Cajamarca, Perú. Además de apoyo financiero, el proyecto se enfoca en el desarrollo de capacidad institucional. El Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional (CIPDER), en coordinación con el gobierno provincial y municipal de Cajamarca y el sector privado, ha concedido préstamos y donaciones para apoyar pequeños proyectos que mejoran la producción, fortalecen la organización de la comunidad, aumentan destrezas y conocimientos y expande ingresos y oportunidades de empleo para familias rurales. En cuatro provincias de Cajamarca, los proyectos apoyan ideas y propuestas innovadoras de grupos comunitarios, tales como asociaciones de productores, clubes de madres, comités agrícolas, comités de riego y grupos juveniles.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- El Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional (CIPDER)
- FONDER (Sucursal financiera de CIPDER)

Sector público

- Gobierno provincial y municipal de Cajamarca

Sector privado

- Compañía Minera Yanacocha / Asociación Yanacocha

Evolución de la alianza

CIPDER, un consorcio basado en Cajamarca de ocho ONG locales y organizado bajo una iniciativa del Fondo Perú-Canadá, se constituyó legalmente en 1992 con el fin de coordinar capacitación y asistencia técnica para familias rurales de la región. Más recientemente, FONDER adquirió personería jurídica como el brazo financiero del consorcio CIPDER. FONDER tiene experiencia en el apoyo de microempresas a través de préstamos. Todas las organizaciones de CIPDER están comprometidas con el desarrollo bajo un paradigma de “win-win,” donde todas las partes se ven beneficiadas, en vez de a través de la beneficencia.

La alianza de CIPDER demuestra el papel importante que los convocadores externos pueden jugar, aun cuando socios potenciales ya han sido identificados. El gobierno provincial y municipal estaba ansioso de colaborar con CIPDER. El proyecto propuesto complementaba sus esfuerzos, y los funcionarios

administrativos respetaban la experiencia y habilidad del director ejecutivo de CIPDER. Asegurar la participación del sector privado resultó ser más difícil. CIPDER invitó a INCALAC, una central local de tratamiento de leche de Nestlé, a participar en la alianza, pero INCALAC declinó, citando restricciones de tiempo debido a su participación en negociaciones empresariales en curso. CIPDER también se dirigió a la Asociación Yanacocha, una fundación administrada por la Compañía Minera de Yanacocha. Yanacocha, la cual ya estaba involucrada en proyectos de desarrollo local, titubeó al principio, pero el personal de la IAF y sus colegas de SASE, los contratistas de servicios de la IAF en el Perú, ayudaron a facilitar la relación. Un acuerdo verbal entre el director de CIPDER y el superintendente de la fundación aseguró el compromiso. La relación de CIPDER con el gobierno provincial y municipal también se formalizó mediante acuerdos verbales y cartas de intención. El proceso completo de asegurar la participación tomó casi un año.

La historia de la alianza de CIPDER demuestra la importancia de ser flexible para acomodar a socios diversos. Por ejemplo, el gobierno provincial y municipal estaba ansioso de participar en el proyecto pero, de acuerdo a las regulaciones del gobierno, no le estaba permitido prestar dinero. Por lo tanto, el concepto original del fondo de préstamos se expandió para incluir donaciones financiadas por el gobierno. El añadir a un representante de FONDER a la junta directiva del fondo de préstamo es otro ejemplo de adaptación. Al principio, CIPDER, la Asociación Yanacocha y el gobierno provincial y municipal estaban representados en el comité que controla el fondo y otorga préstamos o donaciones. FONDER funciona independientemente de CIPDER, y a su director le preocupaba que FONDER iba a administrar préstamos y donaciones sin haber evaluado las propuestas y aprobados las concesiones. Para resolver el problema, los socios acordaron añadir un representante de FONDER a la junta.

Impacto deseado

Mejorar el nivel de vida de 1.000 familias en cuatro provincias de Cajamarca por medio de infraestructura y servicios públicos apoyados por un fondo local de desarrollo.

Actividades propuestas inicialmente

- Otorgar préstamos y donaciones a las OB y beneficiarios.
- Crear una junta directiva, con cinco representantes, para formular regulaciones y normas respecto al fondo así como para revisar, evaluar y recomendar proyectos para financiamiento.
- Monitorear el progreso de proyectos financiados.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de financiamiento para proyectos de desarrollo perpetúa el empobrecimiento del nivel de vida de grupos marginados de Cajamarca.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	El fondo de desarrollo local otorgará donaciones y préstamos a organizaciones de base para realizar proyectos de desarrollo local.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	El fondo proporcionará recursos para proyectos de desarrollo local, lo cual resultará en mejoras en las vidas de los grupos marginados de Cajamarca.

Logros principales hasta la fecha

Cooperación entre los participantes de la empresa privada, del sector público y de las instituciones privadas sin fines de lucro

La alianza de CIPDER ha logrado reunir a la empresa privada, el sector público y las instituciones privadas sin fines de lucro con el fin de apoyar el desarrollo local. La experiencia positiva como resultado de proyectos financiados con éxito ha creado vínculos entre las organizaciones colaboradoras. Este “capital social” puede invertirse en proyectos en el futuro.

Apoyo para proyectos de desarrollo comunitario en una variedad de áreas programáticas

El fondo de desarrollo ha apoyado a 77 proyectos locales, beneficiando, de acuerdo a los estimados de CIPDER, a 434 familias por medio de actividades de producción directas y a 7.909 familias por medio de proyectos de obras comunitarias. Los préstamos han sido utilizados para crear o ampliar pequeños nego-

cios, tales como panaderías y tiendas y también han fortalecido a organizaciones de base.

Discusión del impacto previsto

La alianza de CIPDER logra reunir a los tres sectores, lo cual fortalece las relaciones entre actores diversos en la comunidad y sienta las bases para el desarrollo de una visión común para el desarrollo local. De acuerdo a la estructura de la alianza, los actores institucionales principales juegan un rol similar: todos contribuyen capital al fondo; todos evalúan propuestas y otorgan donaciones o préstamos. Sin embargo, también existe un alto nivel de actividad complementaria entre los socios. CIPDER aporta conocimientos amplios sobre problemas de desarrollo local, especialmente en las zonas rurales. CIPDER, a través de FONDER, también aporta conocimientos especializados de administración de préstamos de microcrédito. El gobierno provincial y municipal contribuye su propia experiencia y su posición como una entidad de planeación y coordinación para el desarrollo en todos los sectores. La Asociación Yanacocha proporciona financiamiento considerable y provee una perspectiva empresarial con respecto a administración y fiscalización. Su presencia también puede ayudar a conseguir apoyo adicional del sector privado para actividades de desarrollo similares a través del concepto de responsabilidad social empresarial.

Como se mencionó anteriormente, la creación de la alianza no fue un proceso sencillo, a pesar de que todos los actores institucionales principales compartían el compromiso con el desarrollo local sostenible. Un importante beneficio de la alianza es el nuevo nivel de confianza que se ha creado entre las instituciones. La mayor familiaridad entre las organizaciones participantes con la cultura institucional y particular de cada una de las organizaciones y el respectivo nivel de competencia institucional representan capital social que pudiera facilitar la colaboración en el futuro.

Los entrevistados declararon que el tiempo que se requería para las reuniones era un costo necesario de la alianza. No obstante, también opinaron que las reuniones no eran excesivas sino al contrario, muy eficientes. Como desafío para la alianza, subrayaron la necesidad de llegar a reconciliar culturas institucionales distintas caracterizadas a veces por sus tendencias “individualistas y de aislamiento”. Los entrevistados enfatizaron la importancia de trabajar con el nivel correcto de la organización. Por ejemplo, el sistema jerárquico en el sector público obstaculizaba el desarrollo de iniciativas locales de desarrollo, y el personal empresarial de categoría intermedia no tenía necesariamente el mismo concepto del personal directivo sobre la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, los entrevistados se expresaron positivamente sobre la experiencia y las estrechas relaciones de trabajo que se estaban desarrollando dentro de la alianza.

La alianza ha recurrido a los conocimientos técnicos de CIPDER y FONDER para asegurar un diseño eficiente y apropiado que reduce como resultado el riesgo de fracasar. La búsqueda de socios provenientes de todos los sectores,

en particular del sector privado, ha ayudado a asegurar el financiamiento sostenido. Aunque la colaboración ha ayudado a reducir localmente las amenazas al impacto del proyecto, ésta no ha tenido el mismo éxito en la reducción de riesgos a nivel de operación más amplio. Por ejemplo, la campaña nacional presidencial ha disminuido el impacto del proyecto localmente con la oferta de programas o servicios alternativos que no tienen la posibilidad de continuar después de la elección. La falta de coordinación con un plan de desarrollo nacional (porque no existe uno) fue citado como un punto débil en la agenda local. La contracción económica por la cual atraviesa actualmente el Perú representa otra amenaza al impacto de la alianza. Se les hace difícil a grupos comunitarios o pequeños productores amortizar sus préstamos, porque el rendimiento del capital invertido en producción es bajo. Los socios están concientes de estas amenazas de mayor impacto, pero no han podido responder a ellas por medio de la alianza. Sin embargo, sí han implementado un proyecto exitoso y han utilizado la alianza de un modo efectivo para mitigar riesgos a nivel local.

El fortalecimiento de la capacidad local administrativa para el desarrollo humano sostenible

Descripción del proyecto

El proyecto *Fortalecimiento de la Capacidad Local Administrativa para el Desarrollo Humano Sostenible* tiene como objetivo aliviar la falta de infraestructura que limita la productividad y oportunidades económicas en Chalatenango, El Salvador. Involucra a los sectores público y privado, lo cual fortalece a las instituciones locales para que puedan movilizar recursos para el desarrollo. La Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH) trabaja con comités locales, microrregionales y departamentales de desarrollo para asegurar la participación ciudadana en el establecimiento de prioridades y para coordinar los esfuerzos de varias instituciones en la región. Por medio de asistencia técnica y una red de organizaciones, el proyecto aprovecha la capacidad local para analizar, definir, planear y financiar el desarrollo.

Actores institucionales clave

CODDICH es una organización semi-estatal cuyos miembros incluyen organizaciones de los sectores privado y público agrupadas de acuerdo a su enfoque temático: salud, producción, educación, derechos humanos, cuestiones de género, jóvenes, cooperativas y el medio ambiente. CODDICH también está organizada geográficamente en seis comités microrregionales de desarrollo en los cuales los sectores público y privado sin fines de lucro están representados. Debido a la reducción de actividad empresarial en la región, la participación del sector privado se limita únicamente a la Asociación de Tabacaleros. Otros miembros de CODDICH incluyen al gobernador departamental, legisladores, alcaldes municipales, organismos gubernamentales, las ONG, organizaciones de base comunitarias (OB), representantes militares y la policía nacional. CODDICH también coordina su trabajo con ministerios gubernamentales a nivel nacional.

Evolución de la alianza

CODDICH se formó debido a la consolidación de sistemas de desarrollo local que emergieron de los programas de las Naciones Unidas después de la guerra civil. El deseo común por servir a la población de Chalatenango por medio de apoyo técnico, social y político unificó a estas entidades. Los miembros de CODDICH también reconocieron la necesidad de una organización que representara al departamento completo ante el gobierno central y los organismos cooperativos internacionales. Las 100 organizaciones en la alianza de CODDICH comparten el compromiso de crear un foro a través del cual puedan llegar a un consenso sobre necesidades y prioridades.

Impacto deseado

Desarrollar la capacidad de instituciones locales de todos los sectores con el fin de identificar necesidades, asegurar financiamiento e implementar proyectos con lo cual se estimularía el desarrollo económico en la región y se reduciría la pobreza.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de una infraestructura en Chalatenango contribuye a la baja productividad de la región y a la escasez de oportunidades económicas, lo cual refuerza el ciclo de pobreza.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	La creación de un comité de representantes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que coordinan esfuerzos para identificar, priorizar, planear y asegurar financiamiento para actividades de desarrollo que resultarán en mejoras en infraestructura.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	Los esfuerzos del comité estimularán la creación de proyectos de desarrollo económico en la región, lo cual proporcionará más oportunidades para ganarse la vida y reducir la pobreza.

Actividades propuestas inicialmente

- Proporcionar asistencia técnica en planeamiento estratégico; administración y recaudación de fondos; descentralización y desarrollo; e indicadores de proyectos, monitoreo y evaluación.
- Crear una unidad técnica para desarrollar planes y propuestas para financiamiento.
- Establecer un fondo para apoyar la preparación de propuestas para proyectos destinados a nuevos donantes con mayores recursos para implementación.

- Contratar asistencia técnica para completar evaluaciones de necesidades y estudios de factibilidad en áreas tales como ordenación de cuencas hidrográficas, agrosilvicultura, y cadenas de producción.
- Organizar reuniones con donantes nacionales e internacionales.

Logros principales hasta la fecha

Personería jurídica como fundación

Por medio de una previa donación de la IAF, CODDICH obtuvo personería jurídica como fundación bajo la ley salvadoreña. Este estado legal ayudó a legitimar a la organización, permitiéndole a CODDICH asegurar la participación de casi todas las instituciones en la región. Por medio de reuniones periódicas y planeamiento, CODDICH ha comenzado a desarrollar relaciones de trabajo y comunicación productivas con sus socios, sentando las bases para la colaboración intersectorial en el futuro. Los representantes observan con orgullo que la alianza funciona como un foro en el cual la política partidaria no domina el proceso de toma de decisiones.

Creación de proyectos concretos en el área de infraestructura y educación

Los proyectos de CODDICH han mejorado las carreteras, proporcionado servicio eléctrico a varias comunidades, y construido cuatro escuelas en la municipalidad de San Francisco Morazán.

Capacitación en la función del fondo de pre-inversión

CODDICH ha capacitado a más de 100 representantes de cinco sectores (áreas programáticas) en la función del fondo de pre-inversión que proporcionará recursos para ayudar a los miembros de la alianza con la investigación de recursos financieros y la preparación de propuestas.

Discusión del impacto previsto

CODDICH representa una estructura única entre los 12 proyectos estudiados. Es la única de las alianzas en la que los actores se encuentran unidos bajo una sola entidad legal. Como sugiere su nombre, Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango, la intención de CODDICH, era estructurarse inicialmente como una corporación. Sin embargo, la ley salvadoreña, al no tener disposición para una corporación sin fines de lucro, requirió que la organización obtuviera personería jurídica como fundación, una estructura alternativa que no ha impedido el trabajo de CODDICH.

Los miembros de CODDICH representan elementos que muchos observadores pueden considerar incompatibles para una alianza: militares y antiguas guerrillas; organismos gubernamentales y las ONG; organizaciones dedicadas a diversas actividades tales como salud, educación, infraestructura y el medio ambiente, entre otras. Aunque estos socios hacen hincapié en los desafíos de trabajar juntos y no esconden el hecho de que a veces discuten acaloradamente sobre

ideologías y prioridades, ninguno de los entrevistados sugirió un método mejor, o de hecho otra alternativa, para lograr el desarrollo sostenible en Chalatenango. Como residentes del departamento más rural y subdesarrollado de El Salvador, los miembros de CODDICH frecuentemente expresaron la opinión de que si ellos no jugaban un papel activo en su propio desarrollo, nadie más lo haría. Esta actitud permitió a los varios grupos a superar rivalidades tradicionales y recelos y a unificarse para beneficio mutuo y alcanzar metas en común para Chalatenango.

Un beneficio notable de la alianza de CODDICH es el mayor conocimiento y coordinación entre actores institucionales de la región. La alianza reúne actores de todos los sectores y de áreas programáticas variadas para planear actividades que responden a necesidades comunitarias de gran envergadura, y coordinar sus esfuerzos por todo Chalatenango. Además, CODDICH canaliza recursos de donantes internacionales a grupos locales dentro de la alianza. Este tipo de coordinación maximiza la eficiencia en una región con recursos limitados para el desarrollo. Adicionalmente, la alianza fortalece la capacidad institucional al cumplir con requisitos de capacitación. CODDICH ha respondido a una necesidad importante de sus miembros a través del fondo de pre-inversión que ayuda a organizaciones locales a identificar nuevas fuentes de financiamiento, formular sus propuestas y obtener donaciones.

La alianza también permite que CODDICH proporcione servicios más completos a las comunidades de Chalatenango. Por ejemplo, CODDICH trabajó con comités vecinales de la localidad para movilizar recursos para dos bloques de viviendas del gobierno que estaban desocupados por falta de electricidad. Otra organización proporcionó servicio de agua a las casas en uno de estos bloques. Una vez que los servicios necesarios estaban funcionando, los nuevos residentes pudieron mudarse. Gracias a la electricidad que tiene para hacer funcionar un refrigerador, una tienda en una de las comunidades ofrece ahora carne y productos lecheros para la venta. Además, las OB participantes se han fortalecido mediante el proceso de organización que se requiere para conseguir los servicios.

Los miembros de CODDICH expresaron un fuerte compromiso con la alianza y con la promoción del desarrollo en Chalatenango. Hicieron hincapié en las serias dificultades de reunir a diversos actores que no hace mucho tiempo estaban en guerra. Su visión común para Chalatenango los mantuvo comprometidos con la alianza y los inspiró a superar diferencias de culturas institucionales aparentemente insuperables. Ahora que se ha completado la primera etapa de crear un sentido de confianza y cimentar relaciones, CODDICH ha empezado a jugar un papel mayor en la movilización de recursos y en la capacitación de sus miembros —un papel esencial para lograr el impacto de mayor envergadura y de sostenibilidad de largo plazo que la alianza desea.

Desarrollo municipal y participación democrática

Descripción del proyecto

La misión del Equipo de Educación Popular y Comunicación Alternativa (EPCA) es dar poder de negociación a los ciudadanos de bajos ingresos de la municipalidad de Haína para que se organicen y respondan a problemas socioeconómicos y legales que afectan su nivel de vida, y aumenten su acceso a servicios básicos comunitarios. Tradicionalmente, un sistema político dominado por los partidos políticos y altamente centralizado ha limitado la participación ciudadana y, por consecuencia, confianza en el sistema. Además, el gobierno municipal no ha respondido a las prioridades comunitarias; frecuentemente porque éstas no habían sido claramente identificadas o expresadas. Por medio del *Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Democrática*, EPCA facilita un proceso de diálogo entre diferentes sectores comunitarios para promover el desarrollo en Haína. La alianza incluye a autoridades municipales; el sector privado, representado por la Asociación Pro-Desarrollo de Haína (una organización multisectorial que incluye representantes de la Asociación de Empresas e Industria de Haína); y organizaciones de la sociedad civil, entre ellas, 49 comités vecinales que representan residentes de bajos ingresos. Por medio de una comunicación efectiva, EPCA aspira a generar iniciativas conjuntas, definir el papel de los partidos, y obtener el compromiso de actores clave para proporcionar recursos que respondan a los problemas de transporte y saneamiento identificados como necesidades prioritarias de la comunidad.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Equipo de Educación Popular y Comunicación Alternativa (EPCA)
- Asociación Pro-Desarrollo de Haína

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Comités vecinales
- Comité de Mujeres de Mama Tingo
- Mujeres Abogados a Favor de la Justicia para Mujeres y Niños
- Otras OB

Sector público

- Gobierno municipal de Haína

Sector privado

- Asociación de Empresas e Industria de Haína

Evolución de la alianza

EPCA fue fundado por estudiantes universitarios y jóvenes profesionales en 1983. Las actividades de la organización se han enfocado en educación pública y capacitación y apoyo para las OB. Para lograr cambios que beneficien a la comunidad completa, EPCA reconoció la necesidad de intercambiar con otras instituciones, especialmente las de los sectores público y privado. En el curso de su trabajo, los intercambios y relaciones de EPCA con otras instituciones han evolucionado notablemente de la confrontación a la negociación, y EPCA ahora puede crear alianzas estratégicas entre sectores para responder a necesidades mutuas.

El programa del *Desarrollo Municipal y Participación Democrática* de EPCA es la base fundamental sobre la cual se ha desarrollado la mayor parte de la colaboración. Durante las elecciones de 1994, EPCA logró la concertación de partidos políticos y representantes de la sociedad civil para formular un *Pacto Social para el Desarrollo Comunitario*. La ONG negoció un “pacto de no agresión” entre los representantes locales de partidos políticos opositores durante las dos campañas de 1994 y 1996, y en 1996, coordinó una red de monitoreo electoral integrada por ciudadanos sin afiliación política a nivel municipal. EPCA también proporcionó capacitación en temas escogidos sobre reforma a 120 líderes comunitarios y 20 funcionarios y empleados del gobierno municipal. Estas actividades constituyeron los primeros pasos dados para fomentar confianza en la alianza.

Además del gobierno municipal, EPCA también trabaja estrechamente con comités vecinales y otras OB en Haína. EPCA y las OB caracterizan su relación como una amistad estrecha, establecida y fomentada por medio de la capacitación, consultoría institucional, estrategias de planeación conjuntas y proyectos de desarrollo. A menudo estas actividades son espontáneas. Aun cuando las organizaciones trabajan de cerca, éstas mantienen identidades distintas y llegan solamente a acuerdos verbales. El desarrollo de la alianza también ha sido afectado por cambios en el ambiente más amplio de políticas, específicamente por las reformas legislativas que han devuelto un pequeño porcentaje de los ingresos tributarios del gobierno nacional al gobierno municipal. Aunque los fondos recibidos han sido menos de lo que se anticipaba, la nueva legislación ha promovido la idea de que el gobierno municipal debe tomar un papel más activo en el desarrollo. La credibilidad de EPCA entre los grupos comunitarios y su posición ajena a la afiliación política lo ha convertido en un socio atractivo para la municipalidad.

Más recientemente, EPCA ha tratado de aumentar la participación del sector privado en el desarrollo comunitario. Haína es la base para un gran número de empresas debido a que se encuentra cerca de un puerto y es una zona de comercio libre. La Asociación de Empresas e Industrias de Haína, la cual representa a muchos de estos negocios, recibe con frecuencia solicitudes de financiamiento de grupos o proyectos de la comunidad. En vez de manejar una variedad de propuestas diferentes, la Asociación de Empresas e Industrias decidieron participar en el desarrollo comunitario a través de la Asociación Pro-Desarrollo de Haína, restablecida en 1993 después de varios años de inactividad. La comunidad em-

presarial, el gobierno municipal y la sociedad civil están todos representados en la Asociación Pro-Desarrollo, la cual unifica a estos sectores para confrontar problemas que afectan a la municipalidad, entre ellos, la infraestructura y construcción de escuelas. El vínculo entre las dos asociaciones ha estimulado un crecimiento en propuestas y solicitudes, lo cual ha dado paso al desarrollo de un programa definido a seguir.

Impacto deseado

Promover la participación activa de la ciudadanía en la adopción de decisiones del gobierno por medio del fortalecimiento de las OB y mejorar la capacidad de respuesta del gobierno local por medio de la capacitación institucional.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La participación ciudadana limitada, la poca confianza en el sistema político y la insuficiente capacidad administrativa contribuye a que el gobierno municipal no responda a las necesidades de la comunidad y debilita el proceso democrático.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	El fortalecimiento de organizaciones de base comunitarias y autoridades municipales, conjuntamente con el establecimiento de un proceso para el diálogo, promoverán la participación ciudadana, aumentarán la confianza en el sistema político y mejorarán la capacidad administrativa municipal.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	El fortalecimiento de las OB y de la capacidad de autoridades municipales locales, y el establecimiento de un proceso de diálogo comunitario-gubernamental promoverán la participación democrática y mejorarán la respuesta del gobierno a las necesidades de la comunidad.

Actividades propuestas inicialmente

- Capacitar a 150 líderes comunitarios de 49 comités vecinales así como a 10 organizaciones adicionales de la sociedad civil en la formulación de propuestas, gestión administrativa, organización de reuniones e intercambio con autoridades municipales.
- Capacitar a 12 representantes y empleados del gobierno municipal en legislación municipal y reforma, solución de problemas, participación pública y la delegación del poder.
- Convocar y facilitar una serie de reuniones intersectoriales.

Logros principales hasta la fecha

Fortalecimiento de la capacidad institucional de las OB y el gobierno municipal

El trabajo de EPCA ha fortalecido la participación democrática por medio de la capacitación de representantes de las OB y del municipio sobre el papel del gobierno local y los derechos y responsabilidades de los ciudadanos. Los miembros de las OB también reportan que han adquirido los conocimientos necesarios para dirigir una reunión y coordinar las actividades de sus grupos, así como más seguridad en sí mismos.

“Plan Mínimo de Desarrollo Municipal”

Con la participación del sector público, el sector privado y los actores comunitarios, EPCA facilitó un foro público para formular un *Plan Mínimo de Desarrollo Municipal* para Haína. El documento elaborado presentó las prioridades comunitarias a los candidatos políticos y también le proporcionó a la comunidad una herramienta para insistir en la responsabilidad del partido elegido. El diálogo, que fue iniciado y mantenido gracias a los esfuerzos de EPCA para convocar a los sectores público y privado, ha resultado en proyectos concretos, entre ellos, el manejo de la eliminación de basura en tres vecindarios.

Un papel incrementado para el sector privado

El trabajo de EPCA con los miembros de la comunidad empresarial local y la Asociación Pro-Desarrollo de Haína, ha ayudado a revitalizar el papel del sector privado en el desarrollo local y también ha fomentado una mayor colaboración entre el gobierno local y las empresas.

Discusión del impacto previsto

Uno de los primeros desafíos que EPCA enfrentó, una vez realizada la concertación de ciudadanos y el gobierno municipal, fue identificar una estructura que funcionara para la participación ciudadana. EPCA decidió fortalecer las organizaciones comunitarias existentes, tales como los comités vecinales, con el fin de que ellos pudieran representar sus necesidades y preocupaciones de un modo eficaz a la municipalidad. EPCA, por consiguiente, creó un foro de discusión, mediante una serie de reuniones, donde la comunidad y el sector público (fun-

cionarios y candidatos municipales actuales) pudieran discutir temas de desarrollo. La creación de una red de grupos comunitarios y la capacitación de líderes comunitarios como preparación para el diálogo entre sectores, fue de importancia particular en Haína porque, como explicaban los entrevistados, la presencia de una población inmigrante numerosa en Haína prevenía el desarrollo de un sentido comunitario fuerte. La revitalización de comités vecinales y otras OB por medio de los programas de capacitación institucional y capacitación de líderes locales proporciona una estructura sostenible para representar a la comunidad. Debido a que los miembros vienen directamente de la comunidad, las OB también responden rápidamente a los cambios en inquietudes y se los comunican a los otros socios.

El fortalecimiento de la capacidad institucional y de conocimientos de liderazgo en los grupos comunitarios también ayuda a superar otro desafío enfrentado por EPCA. La alta centralización del gobierno en la República Dominicana significa que las municipalidades tienen pocos recursos. EPCA había esperado conseguir recursos adicionales del sector privado, pero la comunidad empresarial desconfiaba de su relación con las organizaciones comunitarias, las cuales consideraba que carecían de controles y de conocimientos administrativos. La capacidad de EPCA como intermediario entre los grupos comunitarios y las empresas (representadas por la Asociación Pro-Desarrollo) fomentó la participación del sector privado en proyectos de desarrollo y aumentó la confianza en la capacidad de las OB, aunque se necesita avanzar un poco más antes de que el sector empresarial esté dispuesto a tratar directamente con las OB.

Un punto de incertidumbre en esta alianza es el papel que juega el gobierno municipal. A pesar de los logros de EPCA en responder al problema de la responsabilidad pública y la capacidad técnica, la intensa actividad de los partidos políticos contribuye a la inestabilidad de esta relación. Los cambios en administración son frecuentes y una nueva administración requerirá probablemente comenzar de nuevo en la creación de relaciones. No obstante, el trabajo realizado por EPCA con todos los candidatos y partidos políticos durante el proceso electoral, así como las nuevas expectativas de la comunidad, asegurarán que los funcionarios municipales del futuro se mantengan involucrados con las OB. Los entrevistados de todos los sectores citaron “la inversión social”, definida en términos de organizaciones y relaciones fuertes, como beneficio clave de la alianza.

La promoción del desarrollo económico de comunidades marginadas en el estado de Chihuahua por medio de bancos comunales microempresariales

Descripción del proyecto

Este proyecto, iniciado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), responde a los bajos niveles de participación de la mujer en actividades económicas a través del establecimiento y apoyo de bancos comunales en el estado de Chihuahua. FECHAC presta dinero para la creación de microempresas. El préstamo promedio es de un monto equivalente a \$US450, amortizable en un plazo de tres meses. Salud Comunitaria y Desarrollo (SADEC) proporciona la asistencia técnica necesaria para establecer bancos comunales. Esto incluye la capacitación del personal de FECHAC en metodología bancaria comunal e implementación de proyectos.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)
- Salud Comunitaria y Desarrollo (SADEC)

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Bancos comunales

Sector Público

- Oficina de Comercio y Turismo
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)
- Gobierno estatal

Sector Privado

- Banco Bilbao Vizcaya
- Empresas

Evolución de la alianza

Por medio de su propio estudio, FECHAC identificó familias en Chihuahua que tenían dificultades en satisfacer necesidades básicas. El estudio indicó que la falta de oportunidades para la mujer en el mercado laboral resultaba en bajo niveles de ingresos. Con este conocimiento, FECHAC buscó y encontró un método de mejorar los ingresos familiares: la oferta de microcrédito combinada con capacitación en gerencia de pequeños negocios. La experiencia de SADEC en la operación de bancos comunales lo convirtió en el socio ideal. Mientras que

FECHAC contribuye capital y cubre los costos de operación del proyecto, SADEC proporciona la metodología y asistencia técnica que se requiere para establecer y mantener bancos comunales.

La Oficina de Comercio y Turismo dicta cursos en áreas tales como contabilidad y mercadeo, que complementan los servicios de crédito ofrecidos por FECHAC. Otro organismo gubernamental, PROFECO, también ofrecerá próximamente capacitación en la elaboración de productos de limpieza domésticos a los grupos de microcrédito. Ahora, a la Oficina de Comercio y Turismo y a PROFECO les resulta más fácil estar en contacto con las partes interesadas, porque los beneficiarios ya están organizados en forma de bancos comunales para poder recibir crédito. Los servicios del gobierno enriquecen el éxito del programa de crédito y pueden también fortalecer a los participantes en áreas no relacionadas con sus préstamos. FECHAC invitó a un banco local a apoyar el proyecto por medio del financiamiento de un boletín para darle publicidad al proyecto y a su éxito así como a los servicios y el apoyo del banco a la comunidad.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de trabajos con buena remuneración y la baja participación de la mujer en actividades económicas contribuyen a la pobreza urbana.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	Un programa de microcrédito que ofrece pequeños préstamos para actividades productivas, en conjunto con capacitación en conocimientos empresariales pertinentes, permitirá que la mujer comience o extienda sus actividades económicas y adquiera conocimientos para asegurar el éxito de estas actividades.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	Un programa de microcrédito y capacitación mejorará la situación económica de la mujer y de su familia en comunidades empobrecidas.

Impacto deseado

Generar, por medio de 750 préstamos proyectados, aproximadamente 1.500 trabajos nuevos y producir casi \$US500 en ahorros (por préstamo) durante un período de 27 meses.

Actividades propuestas inicialmente

- Establecer 75 bancos comunales.
- Proporcionar 750 préstamos para mujeres de bajos ingresos.
- Proporcionar capacitación en gerencia de pequeños negocios, desarrollo organizacional, administración de crédito y mercadeo.

Logros principales hasta la fecha

- El establecimiento de 68 bancos comunales (además de los 10 de la fase piloto del proyecto, para un total de 78).
- Creación de 1.076 nuevos trabajos.
- Participación de 1.082 beneficiarios en nueve ciudades.

Discusión del potencial previsto

El modelo del proyecto está bien concebido y la implementación se está realizando conforme a lo planeado, como lo demuestran los informes de monitoreo, los datos recolectados por el personal de FECHAC y mediante información anecdótica. Sin duda, está respondiendo a las necesidades de las mujeres que buscan préstamos accesibles para poder participar o extender actividades productivas. Existe una demanda para los servicios, como lo demuestra la creación de 65 bancos nuevos. El personal del programa calcula que de 60 al 70 por ciento de las participantes están involucradas en la comercialización de productos.

Las beneficiarias expresaron un alto nivel de satisfacción con el programa de crédito, en cuanto a los préstamos y el apoyo del personal del programa. En entrevistas informales, las participantes describieron la experiencia como generadora de un sentido de poder de decisión. Las más entusiastas y partidarias fueron aquellas que extendieron las actividades en las que ya estaban involucradas, por lo regular, la venta de ropa o productos caseros. Las participantes reportaron que pudieron amortizar sus préstamos y cumplir con los requisitos de ahorro del programa. Los informes de monitoreo sugieren que la tasa de amortización es muy alta.

Un desafío del programa es asegurarse de que las participantes utilicen los préstamos únicamente para actividades de producción en vez de consumo. De vez en cuando, surgieron conflictos personales entre los miembros del banco, lo cual ocasionó la salida de algunos. Sin embargo, se encontraron nuevas participantes que pudieran depositar los ahorros que se exigían para comenzar el programa, y continuar al mismo nivel de los miembros salientes. Las participantes reportaron que el banco se fortaleció a pesar de la pérdida de miembros, porque con la entrada de nuevos miembros el grupo se solidarizó más.

El límite principal del proyecto es su falta de autosostenibilidad. Hasta el momento, el capital en préstamo se recupera y los participantes generan ahorros personales, pero FECHAC cubre el costo administrativo del programa. Debido a que las participantes consolidan sus actividades de producción, generan ahorros y también reciben capacitación, se espera que también disfrutarán de los beneficios más allá del plazo del proyecto, pero el programa no podrá crear nuevos bancos y adquirir beneficiarios adicionales. Actualmente, el personal de FECHAC está estudiando cómo lograr la autosostenibilidad de las operaciones.

Los socios describen las relaciones de trabajo de un modo positivo. La colaboración con FECHAC ha permitido que la Oficina de Comercio y Turismo llegue a beneficiarios que de otra manera no solicitarían los servicios de un organismo gubernamental, el cual consideraban erróneamente como organismo regulador. La asociación con organismos estatales también le permite a FECHAC asegurar que los que reciben crédito tienen acceso a una capacitación útil sin requerirle a la misma ONG que diseñe y dirija la capacitación.

Más allá del alcance de este proyecto, la alianza más extensa entre el sector privado en Chihuahua y FECHAC también produce beneficios. Los representantes de empresas participantes aprueban proyectos en las ciudades donde trabaja FECHAC y otras empresas adicionales apoyan a FECHAC con el pago del impuesto. Una amenaza a la sostenibilidad de esta muy productiva alianza es el vencimiento del impuesto, la fuente principal de financiamiento aprobada inicialmente por un periodo de 10 años. Aunque su vencimiento no puede poner en peligro los beneficios que se han logrado, FECHAC se encuentra actualmente elaborando un plan para situaciones imprevistas en caso de que no se renueve el impuesto.

Consenso Municipal y el Desarrollo

Descripción del proyecto

Con el fin de superar los efectos de un gobierno históricamente centralizado y la pérdida de fe de los ciudadanos en el sistema político, el proyecto *Consenso Municipal y el Desarrollo* ha creado una alianza para facilitar el diálogo entre ciudadanos y autoridades electas en la municipalidad de Villa González.

Las actividades de la alianza comprenden la capacitación de 200 ciudadanos para que trabajen eficazmente con las autoridades municipales; colaboración para la creación de un consejo municipal integrado por representantes comunitarios y autoridades municipales; apoyo para la organización bianual de reuniones de la municipalidad con el fin de responder a preocupaciones de los ciudadanos y debatir soluciones posibles; y la preparación de una agenda de desarrollo local —con el aporte de la comunidad— que realice la priorización de inversiones municipales. Para implementar este programa, la Fundación Solidaridad obtendrá el compromiso formal de representantes comunitarios, autoridades municipales, candidatos locales de los partidos políticos principales y otros actores. El proyecto también fortalecerá la capacidad de la Fundación Solidaridad en la provisión de servicios técnicos para el gobierno local y grupos comunitarios de la región de Cibao.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Fundación Solidaridad

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Comités vecinales
- Grupo Juvenil La Piedra
- Grupo “Agentes del desarrollo”

Sector Público

- Gobierno municipal de Villa González (Departamento de Asuntos Comunitarios)

Evolución de la alianza

En 1993 la Fundación Solidaridad inició su primer proyecto de capacitación para las OB de Villa González. La Fundación Solidaridad se dirigió a líderes comunitarios para promover el concepto de participación ciudadana en el gobierno local y organizó talleres con ese fin. En 1997, extendió sus relaciones para incluir, mediante programas de capacitación, al gobierno municipal el cual reafirmó su compromiso de continuar sus esfuerzos de desarrollar sus capacidades con el apoyo de la Fundación Solidaridad. Además, con el fin de dar continuidad

al proceso de sensibilización y responsabilidad gubernamental, la Fundación Solidaridad se dedicó a desarrollar relaciones con todos los partidos políticos. Por medio de un método participativo, la Fundación Solidaridad, de hecho, pudo obtener su compromiso de que apoyarían las iniciativas concertadas sin tomar en cuenta el partido en el poder. A lo largo de varios programas de capacitación y trabajo de asesoría, las relaciones entre la Fundación Solidaridad, las OB y el gobierno local se cimentaron. La identificación y declaración de la Fundación Solidaridad como asesor municipal por el gobierno representó un logro importante. En este rol, la Fundación Solidaridad trabaja con comunidades para promover planes económicos que proporcionen suficientes recursos para proyectos de desarrollo local. Su relación con las OB ha establecido un modelo para futuras relaciones con organizaciones comunitarias, que todavía no están directamente en contacto con la Fundación Solidaridad.

Impacto deseado

Dar poder de decisión a organizaciones de base comunitarias para que participen en asuntos cívicos y de este modo, aumenten la sensibilización y responsabilidad del gobierno local hacia la comunidad.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de sensibilización y responsabilidad del gobierno local, así como la pérdida de fe de los ciudadanos en el sistema político (caracterizado como corrupto y altamente centralizado) produce un ambiente político que no conduce a un proceso democrático.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	La promoción del poder de decisión de organizaciones de base comunitarias, por medio de comités vecinales, y la capacitación de ciudadanos como agentes de desarrollo, les proporcionará a las OB y a los ciudadanos los conocimientos requeridos para representar sus intereses en el proceso presupuestario del gobierno municipal. Además, la capacitación proporcionada por la Fundación Solidaridad y el apoyo del gobierno municipal fomentarán un proceso participativo.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	La promoción del poder de decisión de organizaciones de base comunitarias y la capacitación de sus ciudadanos resultarán en un mayor entendimiento y confianza en el proceso democrático. La capacitación proporcionada por la Fundación Solidaridad y el apoyo del gobierno municipal resultarán en un grado mayor de sensibilización a las prioridades ciudadanas.

Actividades propuestas inicialmente

- Capacitar a las OB y las autoridades gubernamentales en métodos participativos.
- Facilitar la organización de reuniones donde las OB puedan trabajar directamente con el gobierno municipal.

Logros principales hasta la fecha

Proceso participativo presupuestario

La Fundación Solidaridad ha facilitado la organización de un “diagnóstico comunitario” anual, un proceso que permite participación comunitaria en la agenda municipal. Miembros comunitarios y representantes gubernamentales reportan que ahora el gobierno municipal puede responder mejor a las necesidades más urgentes de la comunidad. El proceso, formalizado mediante una resolución aprobada por la *Sala Capitular*, el cuerpo municipal legislativo, ha fomentado nuevas relaciones entre el sector público y las OB, así como actitudes positivas de ambos lados hacia la participación ciudadana.

El establecimiento de un Departamento de Asuntos Comunitarios

La capacitación y facilitación de la Fundación Solidaridad en Villa González ha resultado en un mejor entendimiento por parte de los funcionarios municipales de los roles y responsabilidades de la municipalidad. Basándose en la nueva experiencia de participación pública, el gobierno municipal estableció un Departamento de Asuntos Comunitarios para responder a las necesidades comunitarias y facilitar el intercambio con el gobierno.

El fortalecimiento de las OB locales por medio del liderazgo de “agentes del desarrollo”

La Fundación Solidaridad trabajó con las OB para identificar líderes comunitarios actuales y potenciales. Por medio una serie de talleres y clases, la ONG capacitó a 24 “agentes de desarrollo” en negociación, investigación de campo y formulación de proyectos. Estos agentes han fortalecido la capacidad de sus propias OB compartiendo los conocimientos aprendidos. Algunas OB han iniciado ya sus propios proyectos con asistencia mínima de la Fundación Solidaridad. Ahora los agentes están considerando la formalización de su grupo como organización comunitaria para ofrecer servicios y capacitación a las OB de una manera más eficiente, con lo cual multiplicaría su efecto.

Discusión del impacto previsto

Para los entrevistados de Villa González les fue casi imposible separar los beneficios adquiridos de la alianza de los beneficios del proyecto en su totalidad. Opinaban que el trabajo simultáneo con las OB y la municipalidad, y el uso de la Fundación Solidaridad como puente entre los dos sectores, era el único modo de crear un cambio permanente. El trabajo con un solo grupo, con las OB o la

municipalidad, no hubiera sido eficiente porque ambos grupos necesitaban adquirir conocimientos y cambiar su comportamiento para crear un nuevo proceso más participativo para el manejo de la municipalidad. Para crear un proceso de diálogo, la Fundación Solidaridad primero tuvo que fortalecer las capacidades de las OB. Este método contribuye a la continuidad de los beneficios del proyecto porque las OB, así como los individuos que recibieron la capacitación, pueden depender de esos conocimientos en el futuro. Como se anotó anteriormente, los “agentes de desarrollo” capacitados durante el proyecto ahora esperan crear sus propias OB por medio de las cuales ofrecerán capacitación y apoyo adicionales.

Otro beneficio de la alianza es que las OB y el gobierno municipal han establecido relaciones y han abierto canales de comunicación. En las primeras etapas del proyecto, casi todo el intercambio entre las OB y el gobierno municipal ocurría a través de la Fundación Solidaridad. Al concluir el proyecto, los actores principales tenían los conocimientos, experiencia, y confianza para entrar en contacto directo uno con el otro, y así sentar las bases para actividades en el futuro con poca o sin el respaldo de la Fundación Solidaridad.

Es de notar que aunque las OB, al principio, desconfiaban de trabajar con el gobierno municipal, el gobierno, también, tenía sus dudas respecto al trabajo con la comunidad. Como explicó el alcalde, la idea de abrir la discusión sobre el presupuesto municipal y la elaboración de la agenda era amenazante. Los funcionarios locales temían que surgiera un sinnúmero de demandas que jamás pudieran cumplir. Sin embargo, con el respaldo de la Fundación Solidaridad, el proceso siguió adelante y el gobierno municipal descubrió que la mayor transparencia en realidad le ayudó a enfrentar con más eficiencia las necesidades de la comunidad. “Antes [del proceso participativo], si no había suficiente dinero para hacerlo todo, la gente pensaba que era por la corrupción”, explicó el alcalde. Ahora los residentes comprenden que los recursos no son suficientes para hacerlo todo a la vez, y también pueden determinar si se está respondiendo a las prioridades más urgentes.

El establecimiento del Departamento de Asuntos Comunitarios por la municipalidad confirma la intención del gobierno de seguir con la alianza y extender sus beneficios. A pesar de su indecisión inicial, la administración actual está comprometida con trabajar de cerca con la comunidad para responder al desarrollo —un factor importante para el éxito del proyecto. Aunque la inestabilidad política y la fuerte influencia de los partidos políticos todavía amenazan la continuidad del proyecto, los conocimientos y la experiencia de las OB, así como la existencia del Departamento de Asuntos Comunitarios, ayudarán a responder a esta situación con el establecimiento de mecanismos más permanentes para la participación comunitaria.

La alianza ha logrado su impacto con el uso de los conocimientos y la reputación de la Fundación Solidaridad para facilitar un diálogo intersectorial. Ha creado sostenibilidad al hacer posible que otros continúen con ese proceso sin la participación directa de la Fundación Solidaridad. Las OB también han

trabajado con el gobierno local para implementar proyectos de pequeña escala, tales como la construcción de un espacio comunitario para reuniones en La Piedra. Estos logros han fomentado la confianza y han motivado a los socios a continuar con su trabajo.

Sencillamente, la falta de fondos es una amenaza para proyectos de desarrollo local. La Fundación Solidaridad ha buscado, con poco éxito, socios del sector empresarial que pudieran jugar un papel más activo en el desarrollo local, proporcionando financiamiento, materiales y conocimientos especializados. El sector empresarial de Villa González es relativamente pequeño y desorganizado, y los entrevistados de las OB y las ONG explicaron que la participación parece depender de personalidades en vez de basarse en una política formal.

A pesar de los continuos desafíos, la alianza en Villa González ha creado nuevos mecanismos que permiten al gobierno recibir información de la comunidad y responder más eficientemente a sus necesidades. El adiestramiento y actividades de capacitación institucional implementadas por la Fundación Solidaridad han desarrollado los conocimientos de los actores que ayudarán a sostener el impacto del proyecto. La alianza con el gobierno municipal también ha ayudado a disminuir los riesgos creados por un clima político inestable.

Talleres y préstamos para microempresarios en Lima Metropolitana

Descripción del proyecto

Los Talleres de Capacitación y Préstamos para Microempresarios en la Zona Metropolitana de Lima se diseñaron con el fin de aliviar la falta de oportunidades de empleo para personas con discapacidad en el distrito municipal limeño de Villa El Salvador. La Fundación para el Desarrollo Solidario (FUNDADES) y el Servicio Nacional de Capacitación en la Industria Laboral (SENATI), con el apoyo del gobierno municipal de Villa El Salvador y la Confederación Nacional de Personas con Discapacidad del Perú (CONFENADIS), ha capacitado a 2.810 adolescentes y adultos discapacitados en carpintería, zapatería, confección de prendas de vestir, gestión microempresarial y otras destrezas. Por medio de un fondo rotatorio de \$US200.000, se han concedido préstamos a los graduados del programa, al igual que a personas con discapacidad que ya han establecido una microempresa. También se conceden préstamos a empresas que se comprometen a contratar personas con discapacidad. Además de promover el programa y referir a personas interesadas, la municipalidad trabaja con asociaciones gremiales de la localidad con el fin de conseguir colocación.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Fundación para el Desarrollo Solidario (FUNDADES)
- Servicio Nacional de Capacitación en la Industria Laboral (SENATI)
- CODESPA (Cooperación Española)

Sector público:

- Oficina Municipal de Atención a las Personas con Discapacidad (OMAPED), gobierno municipal de Villa El Salvador,
- Confederación Nacional de Personas con Discapacidad del Perú (CONFENADIS)

Sector privado:

- Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES)

Evolución de la alianza

FUNDADES se estableció en 1992 para promover e implementar proyectos que mejoraran la vida de los “más necesitados” respecto a la salud, educación, vivienda, nutrición, empleo y mejoramiento y conservación del medio ambiente. FUNDADES se especializa en proporcionar terapia física y del lenguaje a niños y jóvenes adultos con discapacidad. También se encarga de dos orfanatos, y tres centros de salud y rehabilitación. FUNDADES genera ingresos por medio del

cobro de honorarios por servicios en su centro principal y actividades de recaudación de fondos innovadoras con el sector privado.

FUNDADES es la fundación unificadora para una asociación de ONG que incluye a la Asociación para la Rehabilitación de la Infancia Excepcional (ARIE), Nuevo Futuro Perú, y la Asociación para la Promoción de Deportes para Personas con Discapacidad (APRODDI). La colaboración entre las ONG en esta asociación muy solidaria motivó a FUNDADES a explorar otras relaciones. Con el fin de implementar la parte de capacitación en el proyecto de microcrédito, FUNDADES solicitó propuestas y después escogió el programa diseñado por SENATI. Inicialmente un sencillo acuerdo contractual para proporcionar servicios, esta relación ha creado respeto mutuo y ambas instituciones han aprendido considerablemente una de la otra.

FUNDADES también ha fomentado una fuerte relación con la municipalidad, la cual apoyó el proyecto con la donación del local para el nuevo centro de capacitación (y también para una casa para niños abandonados). La municipalidad divulga información sobre el proyecto y las necesidades de las personas con discapacidad y ayuda a identificar participantes para el programa de capacitación

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de preparación técnica y disposición empresarial de contratar a personas con discapacidad resulta en pocas oportunidades económicas para personas con discapacidad.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	La creación de un "centro de destrezas" resultará en la provisión de capacitación técnica para personas con discapacidad. Un programa de microcrédito proporcionará recursos para personas con discapacidad para que puedan establecer o ampliar sus propias empresas. Se promoverá el apoyo empresarial por medio de préstamos a las empresas que contraten a personas con discapacidad.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	El centro de destrezas y capacitación técnica y el programa de microcrédito e incentivos para contratar a trabajadores con discapacidad resultarán en el mejoramiento de oportunidades de empleo para personas con discapacidad.

y microcrédito. Confirmó su compromiso con la creación de las Oficinas Municipales de Atención a las Personas con Discapacidad.

Impacto deseado

Mejorar las oportunidades para personas con discapacidad para que puedan lograr un medio de vida sostenible y participar plenamente hasta al máximo posible en actividades productivas.

Actividades propuestas inicialmente

- Crear un centro de destrezas.
- Proporcionar capacitación en carpintería, zapatería y confección de prendas de vestir.
- Certificar a los graduados de la capacitación por módulos.
- Proporcionar capacitación en la gestión de microempresas.
- Conceder préstamos a personas con discapacidad para iniciar nuevas microempresas.
- Conceder préstamos a empresas que se comprometen a contratar a personas con discapacidad.
- Buscar apoyo del sector privado y colocar a las personas que han recibido capacitación.

Logros principales hasta la fecha

La creación de un centro de capacitación en Villa El Salvador

FUNDADES creó un nuevo centro de capacitación en Villa El Salvador en un terreno donado por el gobierno municipal. Con el nuevo centro, las personas con discapacidad en Villa El Salvador tienen mejor acceso a oportunidades de capacitación. Las actividades de divulgación de la municipalidad han resultado en un mayor conocimiento para la comunidad del programa de capacitación y de temas relacionados con personas con discapacidad.

Metodología de capacitación hecha a la medida y proceso de certificación

Los miembros de la alianza de FUNDADES han ajustado las metodologías de crédito y capacitación en base a las experiencias de inicio. Además de mejorar la calidad de los servicios del programa, estos ajustes han demostrado la disposición de los socios de trabajar en colaboración para el beneficio de la alianza, en vez de defender posiciones individuales. Esto ha cimentado el respeto entre los socios, asegurando la estabilidad del proyecto.

Discusión del impacto previsto

Los conocimientos especializados de FUNDADES y SENATI se complementan en alto grado. FUNDADES aporta su experiencia de trabajar con personas con discapacidad pero no tiene experiencia en capacitación técnica. SENATI es una organización de capacitación técnica muy reconocida pero, antes de esta

colaboración, nunca había tratado de adaptar sus programas para responder a las necesidades de estudiantes con desafíos particulares. Durante el primer semestre del programa, se hizo evidente que algunos de los estudiantes no iban a poder cumplir con los niveles de certificación de SENATI o iban a avanzar a un paso más lento. La cultura institucional de SENATI hace hincapié en mantener los niveles de capacitación más altos posibles, mientras que FUNDADES enfatiza la adaptación a las necesidades de los estudiantes. A pesar de esta diferencia en perspectiva, las organizaciones continuaron con sus planeamientos cuidadosos y comunicación abierta. Los entrevistados de FUNDADES han elogiado a SENATI por su disposición a probar métodos creativos que funcionen para esta nueva población de estudiantes. Los conocimientos de ambas organizaciones han producido cambios en la metodología de capacitación, como por ejemplo, la institución de niveles múltiples de certificación y nuevos horarios de clase, que han mejorado la calidad del programa y su utilidad para los beneficiarios.

Otro ejemplo de aprendizaje institucional mutuo es el programa de microcrédito para los graduados del centro de destrezas. A partir de la fecha de este informe, el nuevo programa de microcrédito no había comenzado a conceder préstamos. Sin embargo, la experiencia de un programa previo de préstamos, con fondos de CODESPA, ha resultado en nuevas prácticas para calificar a los beneficiarios y para realizar actividades de seguimiento que asegurarán la estabilidad del fondo de préstamo.

La alianza de FUNDADES demuestra los beneficios de continuidad que pueden lograrse por medio de la colaboración. FUNDADES reconoció que no sería suficiente proporcionar sencillamente capacitación para personas con discapacidad. Debido a la actual situación económica y las actitudes sociales prevalentes, aun los graduados del programa de capacitación iban a tener dificultad en colocarse. Por lo tanto, FUNDADES añadió el componente de microcrédito que permite a los graduados y a sus familias a establecer un negocio por su cuenta. Para complementar este trabajo, FUNDADES y el gobierno municipal están trabajando con empresas de la localidad y PIVES para dar apoyo a las microempresas y proporcionar trabajos para personas con discapacidad. FUNDADES y SENATI están colaborando para ampliar las opciones de capacitación disponibles para los estudiantes más avanzados. El gobierno municipal y OMAPED se aseguran de que la agenda de políticas incorpore temas importantes para las personas con discapacidad y sus familias. FUNDADES contribuye a estos esfuerzos de abogacía; su nueva relación con CONFENADIS identificará “mejores prácticas” aprendidas de proyectos de FUNDADES y ayudará a coordinar actividades locales con actividades a nivel nacional.

A pesar de contar con una base sólida, el proyecto enfrenta todavía muchos desafíos. Entre ellos se destaca la marginación generalizada de personas con discapacidad en la sociedad peruana. La colaboración entre sectores ha contribuido al desarrollo de una variedad de métodos para enfrentar el problema, lo cual ha creado una intervención global y con mejores posibilidades de lograr un im-

pacto duradero. La amenaza principal al impacto del proyecto radica en el clima económico actual del Perú, el cual hace más difícil para los graduados encontrar empleo y para los que reciben préstamos amortizarlos. La alianza ha tratado de enfrentar este desafío hasta cierto punto mediante la promoción de relaciones con el sector privado de Villa El Salvador y el fortalecimiento de la metodología del programa de microcrédito.

La alianza de FUNDADES es un destacado ejemplo de organizaciones con conocimientos técnicos complementarios que trabajaron en conjunto y rápidamente desarrollaron un alto nivel de confianza por medio de la planeación, comunicación y el compromiso con una meta común. Los entrevistados observaron que todas las organizaciones involucradas demostraron la disposición para aprender una de la otra, lo cual permitió a la alianza enfrentar y superar los puntos débiles de inicio en el diseño del proyecto. Debido a su flexibilidad, la alianza surgió aun con relaciones más fuertes y un mejor programa.

Fondo suplementario para el desarrollo de Nejapa

Descripción del proyecto

El *Fondo Suplementario para el Desarrollo Local de Nejapa* proporciona apoyo financiero para las necesidades comunitarias de la municipalidad de Nejapa. El municipio de Nejapa, La Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), y la Asociación para el Desarrollo Concertado de Nejapa (ACDN), el cual representa a 44 comunidades de la región, trabajan conjuntamente para identificar estas necesidades. Aunque FUSAI y FUNDE, ambas han recibido fondos de la Fundación Interamericana, en 1998 y 1999, respectivamente, este perfil se escribe desde la perspectiva de FUSAI, el primer donatario. Los socios del proyecto trabajan en coordinación para dar prioridad a los problemas comunitarios y proponen soluciones. Una vez aprobadas, las prioridades se convierten en el plan municipal para el desarrollo de Nejapa. Las contribuciones al fondo incluyen donaciones de la *Embotelladora Salvadoreña* (EMBOSALVA) y Coastal Technology El Salvador (Nejapa Power), las cuales para enero de 2001 habían aportado fondos de contrapartida al financiamiento aportado por la Fundación Interamericana. Una junta directiva, integrada por el gobierno, la sociedad civil y contribuyentes empresariales, vigila la administración del fondo, del cual se conceden donaciones a organizaciones comunitarias. FUSAI y el municipio contribuyen además en la administración de una gama de proyectos en ejecución. FUNDE ha contribuido al proceso de colaboración y lo ha documentado para poder replicarlo en otras áreas⁶.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)
- Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Asociación para el Desarrollo Concertado de Nejapa (ACDN)

Sector Público

- Gobierno municipal de Nejapa

Sector privado

- Embotelladora Salvadoreña (EMBOSALVA)
- Nejapa Power/Coastal Technology

⁶ Para marzo de 2002 el proyecto se estaba realizando en seis municipalidades: Nejapa, Soyapango, Quezaltepeque, Santa Tecla, Acujutla, Mejicanos y Sonsonate —ED.

Evolución de la alianza

Desde que se fundó en 1987, bajo los auspicios de las Naciones Unidas, el enfoque de FUNDAI ha variado de la ayuda humanitaria para los afectados por la guerra a los beneficios económicos para una comunidad más extensa. Varios años atrás, FUSAI vio la necesidad de obtener mayor participación del sector privado y comenzó a experimentar con diferentes iniciativas para desarrollar el papel del sector privado como un socio activo, no únicamente como donante pasivo. El fondo de Nejapa se creó con esta idea en mente. De hecho, la participación en el fondo ha servido para avanzar las metas empresariales de los socios corporativos. El interés de EMBOSALVA por Nejapa ocurrió debido a sus amplios suministros de agua, y la participación de la compañía embotelladora en el desarrollo fue la compensación necesitada para obtener el permiso del municipio para establecerse allí. En el caso de FUSAI y Nejapa Power, las relaciones personales entre los ejecutivos de las dos organizaciones facilitó la colaboración. FUSAI también utilizó su relación con FUNDE para facilitar la creación de la alianza. FUSAI y FUNDE son grandes ONG con sistemas y controles bien establecidos, los cuales, según muchos de los entrevistados, sirvieron de garantía para el sector privado. El punto de convergencia que unificó todos estos esfuerzos diversos, vale la pena notar de nuevo, fue el plan municipal exigido por el gobierno nacional y formulado a mediados de 1990. A primera vista, el municipio, cuyo alcalde representa al FMLN (el Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional, el cual se convirtió en partido político después del acuerdo de paz) pudiera parecer un inesperado aliado para la empresa privada. Sin embargo, FUSAI y FUNDE, ambos parte de la Red Nacional de El Salvador para el Desarrollo Local, lograron la alianza inspirándose en una visión común para el desarrollo de Nejapa.

Impacto deseado

Identificar prioridades comunitarias y proporcionar fondos para proyectos que mejoren la calidad de vida de Nejapa y establezca un modelo que se pueda adaptar en otros lugares.

Actividades propuestas inicialmente

- Otorgar donaciones a organizaciones comunitarias de \$US10.000 como máximo.
- Conseguir \$US500.000 de fuentes privadas, públicas, nacionales e internacionales.
- Documentar experiencias y divulgar información por medio de publicaciones, talleres y reuniones públicas.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de financiamiento no permite que las ONG de la localidad y las organizaciones comunitarias implementen proyectos que respondan a necesidades de desarrollo en Nejapa.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	Un fondo de desarrollo local, creado y fiscalizado por las ONG, las empresas privadas y el gobierno local, para llevar a cabo proyectos identificados en el plan municipal y por los miembros de la junta directiva, proporcionará el financiamiento para el desarrollo.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	El fondo de desarrollo local, creado y fiscalizado por las ONG, las empresas privadas y el gobierno local, para apoyar proyectos de desarrollo comunitario, resultará en mejoras en la calidad de vida de Nejapa.

Logros principales hasta la fecha

Relaciones intersectoriales fuertes

La alianza de FUSAI ha conseguido la participación de todos los sectores: sin fines de lucro, de la empresa privada y público. Esto representa un logro considerable, especialmente en vista de la historia de conflicto en El Salvador. El proyecto ha fomentado la comunicación abierta y creado fuertes relaciones que superan divisiones tradicionales, las cuales pueden servir como fundamento para proyectos en el futuro.

Un proyecto modelo viable e innovador

La alianza intersectorial facilitada por FUSAI en Nejapa ha financiado con éxito proyectos de vivienda, del medio ambiente y de infraestructura. Su éxito ha captado la atención nacional, así como el apoyo de los donantes internacionales, lo cual ha permitido que el fondo continúe su labor y el proyecto se replique en otras partes del país.

Discusión del impacto previsto

La representación de los tres sectores reúne conocimientos complementarios y recursos para la alianza FUSAI/FUNDE. El gobierno local de Nejapa tiene la autoridad de coordinar actividades de desarrollo local. El sector privado, a través de EMBOSALVA y Nejapa Power, ha resultado ser una fuente segura para contribuciones. Aunque estos socios quieren responsabilidad, transparencia y fiscalización de sus fondos, no pretenden tener conocimientos ni experiencia en el campo del desarrollo. Por lo tanto, ellos acogen con agrado los conocimientos específicos del sector de las ONG y su acceso al financiamiento internacional. La alianza también se beneficia de los estrechos lazos de la ACDN con la comunidad para asegurar que los proyectos respondan a las prioridades locales, así como de la credibilidad que su participación le presta por medio su representación de las OB.

Estos conocimientos complementarios han creado una alianza fuerte, pero también sacan a relucir las culturas distintas de los socios, y el desafío que ha resultado tender un puente entre ellas. Los socios del sector privado, por ejemplo, expresaron asombro con el tiempo que se requiere para implementar un proyecto por medio del fondo y suelen ver al gobierno y los socios de las ONG como burocráticos. Por su parte, las ONG se han visto obligados a dejar a un lado sus dudas estereotípicas sobre la motivación del sector empresarial. Otros entrevistados observaron que el gobierno local ha tenido que modificar su forma de trabajar para ajustarse a la transparencia y la toma de decisiones colectivas que exige el comité intersectorial del fondo. No obstante, en general, los entrevistados se sentían capaces de cerrar estas “brechas” culturales, enfocándose en la visión que comparten sobre la calidad de vida en Nejapa.

El proceso ha desarrollado el capital social entre los socios en términos de confianza y respeto. Aunque no siempre estarán de acuerdo, la experiencia de reunirse, planear y manejar el fondo les ha enseñado a los tres sectores —y en particular a los sectores público y empresarial— que pueden trabajar juntos de un modo eficiente. Los socios también se enorgullecen de la atención prestada por entidades nacionales e internacionales que quisieran apoyar el proyecto o replicarlo gracias a los logros realizados. Eso también motiva la continuación de la colaboración entre los socios. Aunque las diferencias en la misión y el estilo de las organizaciones con frecuencia han hecho el proceso aparentemente lento y arduo, el proyecto ha forzado a los miembros de los sectores público, sin fines de lucro privado y empresarial a tener contacto directo, lo que ha resultado en el reconocimiento y respeto mutuo.

Fondo de Desarrollo Local

Descripción del proyecto

La Fundación Inti Raymi creó el *Fondo de Desarrollo Local* (FONDEL) para responder a la falta de infraestructura que contribuye a la pobreza y al subdesarrollo en el departamento de Oruro, Bolivia. FONDEL concede préstamos para organizaciones comunitarias con el fin de apoyar infraestructura de producción e instalaciones de agua y saneamiento conectadas con proyectos de educación y salud de mayor envergadura. Además de estudiar la inversión del sector privado en iniciativas de desarrollo social, Inti Raymi busca la participación de terceros en financiamiento y tecnología para cubrir el 50 por ciento del costo total de cada proyecto.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Fundación Inti Raymi

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Las OB de 24 comunidades

Sector público

- Gobiernos municipales de Caracollo y Toledo
- Autoridades tradicionales comunitarias (*hilacatas*), magistrados (*corregidores*), y alcaldes de las prefecturas de Oruro y La Paz
- Gobierno departamental (programa básico de saneamiento)

Sector privado

- Corporación Minera de Inti Raymi

Evolución de la alianza

La Corporación Minera Inti Raymi creó la Fundación Inti Raymi en 1991. La meta de la Fundación, que obtuvo personería jurídica en 1993, ha sido implementar estrategias de desarrollo sostenible en una comunidad de 1.500 familias aymará ubicadas en los alrededores de las minas de la compañía. El programa se opera desde Oruro y Villa Chuquiña, pueblos del departamento de Oruro. En total, la Fundación Inti Raymi ha invertido aproximadamente \$US5 millones en proyectos de agricultura, artesanía, salud, riego y agua potable, y educación rural. Ha financiado proyectos con el apoyo de otras ONG, tales como el Fondo de Inversión Social y el Fondo de Desarrollo Rural, y también ha movilizado recursos locales adicionales para apoyar su programa de desarrollo.

La credibilidad de Inti Raymi se basa en procesos transparentes y honestos. Su misión es el desarrollo de comunidades y la generación de beneficios que

respondan a necesidades colectivas, en vez de a las de individuos. Con este fin, y basado en principios de autonomía, respeto mutuo y toma de decisiones colectivas se creó un comité para aprobar los proyectos de FONDEL. Este comité está integrado por un representante del gobierno municipal, de la Fundación Inti Raymi, del Fondo de Inversión Social y de la Fundación Interamericana. La relación complementaria se ha ganado la confianza de la comunidad debido a la implementación del proyecto que ha sido eficiente, apolítica y colaboradora.

Impacto deseado

Mejorar la calidad de vida y actividades económicas de 1.000 familias aymará de Oruro por medio de proyectos de infraestructura y saneamiento, y promover una cultura de responsabilidad social en el sector privado mediante su participación en proyectos de desarrollo por toda Bolivia.

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	La falta de infraestructura para la producción y saneamiento contribuye a la pobreza y subdesarrollo del departamento de Oruro.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	Un fondo de desarrollo local otorgará donaciones a organizaciones comunitarias para proyectos que crean infraestructura para la producción y saneamiento. Talleres con la participación de empresarios bolivianos e internacionales promoverán una cultura de responsabilidad social empresarial para apoyar proyectos de infraestructura.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	Un fondo de desarrollo local —que incluye el apoyo del sector empresarial— proporcionará el financiamiento para desarrollar la infraestructura de producción y saneamiento, con lo que se aliviará la pobreza y promoverá el desarrollo.

Actividades propuestas inicialmente

- Convocar a grupos de partes interesadas en varias comunidades para identificar e implementar proyectos.
- Financiar proyectos en las áreas prioritarias de infraestructura de producción y agua y saneamiento.
- Monitorear el progreso de cada proyecto.
- Recopilar y divulgar información sobre el apoyo del sector privado para el desarrollo social.
- Reunión con la Fundación Quipus y la Fundación Bolinvest para formular una estrategia que promueva la responsabilidad social y filantropía empresarial en Bolivia.

Logros principales hasta la fecha

Implementación de 43 proyectos

La alianza de Inti Raymi ha convocado a cinco comités para analizar propuestas y aprobar proyectos. Además de financiar 43 proyectos de desarrollo local, las donaciones han fortalecido la capacidad local de las OB para implementar actividades de desarrollo. La colaboración mediante el fondo de desarrollo en Oruro también ha fortalecido las relaciones entre actores clave para apoyar proyectos en el futuro.

La recaudación de \$US535.000 en financiamiento adicional

La alianza ha movilizado alrededor de \$US535.000 en financiamiento adicional y ha proporcionado recursos para ampliar proyectos locales que crean economías de escala.

Discusión del impacto previsto

La colaboración entre una variedad de partes interesadas locales le ha permitido a la Fundación Inti Raymi establecerse como un actor creíble en la comunidad y fortalecer la capacidad institucional del gobierno local y de las OB. Los proyectos financiados por FONDEL son propuestos por actores locales que conocen las necesidades y prioridades de sus comunidades y juegan un papel activo en la implementación del proyecto. La Fundación Inti Raymi cuenta con una variedad de recursos técnicos por medio de sus otros proyectos, especialmente en salud y educación.

Antes de que la *Ley de Participación Popular* entrará en vigor en 1994, exigiéndole al gobierno municipal un papel más activo, la Fundación Inti Raymi se vio obligada a trabajar mayormente por su cuenta en la promoción del consenso comunitario. La Fundación Inti Raymi todavía proporciona recursos financieros importantes, lo cual significa que otros socios valoran su participación en FONDEL. Ahora, sin embargo, los gobiernos locales también son actores importantes porque tienen la autoridad para planear y dar prioridad a iniciativas de desarro-

llo. A pesar de que la Fundación Inti Raymi, conjuntamente con otras fundaciones principales de Bolivia, ha tenido éxito en extender el diálogo sobre la responsabilidad social empresarial, también ha determinado que las empresas prefieren invertir casi exclusivamente en las áreas donde tienen sus operaciones. Debido a que la Corporación Minera Inti Raymi es la única empresa de gran escala en las comunidades seleccionadas, la participación de otros del sector empresarial para apoyar proyectos locales ha sido imposible de conseguir. Aunque la sostenibilidad financiera de este proyecto sigue dependiendo mayormente de la Fundación Inti Raymi, el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad ha sentado las bases para la formación de alianzas intersectoriales en el futuro.

Estrategia municipal para la conservación de microcuencas hidrográficas en Ayopaya

Descripción del proyecto

La Estrategia Municipal para la Conservación de Microcuencas Hidrográficas en Ayopaya responde a los métodos inadecuados de la agricultura de subsistencia para satisfacer las necesidades básicas de pequeños productores. Las técnicas agrícolas tradicionales y la degradación del medio ambiente son la raíz del problema. Bajo la dirección de Apoyo al Desarrollo Sostenible Interandino (Kürmi), con la Fundación para la Autogestión y el Medio Ambiente (FUPAGEMA), el gobierno municipal de Independencia, las Federaciones Campesinas de Independencia y Charawaytu, y varios comités de riego de la localidad, este proyecto de tres años ha requerido la instalación de sistemas de microrriego, capacitación de los líderes comunitarios en manejo de cuencas hidrográficas, y la incorporación de las actividades del proyecto en el plan de desarrollo de cinco años de la municipalidad. La participación comunitaria es la estrategia para producir el uso eficiente y mejorado del agua, suelo y recursos forestales.

Actores institucionales clave

Organizaciones no gubernamentales

- Apoyo al Desarrollo Sostenible Interandino (Kürmi)
- Fundación para la Autogestión y el Medio Ambiente (FUPAGEMA)

Organizaciones de base comunitarias (OB)

- Federaciones Campesinas de Independencia y Charawaytu
- Comités de riego

Sector público

- Gobierno municipal de Independencia

Evolución de la alianza

En 1990, líderes comunitarios de Cochabamba se reunieron para formar una organización que pudiera formular planes de desarrollo, hacer un diagnóstico de la salud, mejorar los sistemas de producción, y aprovechar al máximo los suministros de agua. Debido a este esfuerzo nació una ONG, FUPAGEMA, que obtuvo personería jurídica en 1993. Al año siguiente se creó Kürmi para apoyar a las organizaciones campesinas, pero con un enfoque dirigido a proyectos de desarrollo ecológico sostenible. Las dos organizaciones formaron un comité basado en temas de desarrollo y cimentaron su relación por medio de un acuerdo por escrito formalizando sus derechos y responsabilidades.

El proyecto actual, *La Estrategia Municipal para la Conservación de Microcuencas Hidrográficas en Ayopaya*, parte de la confianza establecida y el deseo de

trabajar juntos promovidos por la previa colaboración. Para extender la cobertura de las intervenciones y optimizar recursos, la alianza incorporó a actores municipales además de las dos ONG y varias OB. Un elemento interesante de la alianza de Kürmi es el concepto indígena de *tinku*, la confrontación entre fuerzas complementarias y opositoras. Aunque la relación entre socios es de colaboración, los entrevistados de Kürmi explicaron que ellos usan *tinku*, un tipo de competencia ceremonial entre las comunidades, para motivarlas a trabajar con más fuerza y rapidez en sus proyectos.

Impacto deseado

Aumentar la capacidad de producción básica de 1.500 familias de 30 comunidades indígenas por medio de el mejoramiento de recursos naturales que rodean las microcuencas hidrográficas en la municipalidad de Independencia (departamento de Cochabamba).

Conceptualización del proyecto

Tipo de hipótesis	Declaración Hipotética
Hipótesis Causal (Relaciona la causa del problema al problema)	Las técnicas agrícolas tradicionales y la degradación del medio ambiente contribuyen a que pequeños productores no puedan satisfacer sus necesidades básicas.
Hipótesis de intervención (Relaciona la intervención a la causa del problema)	Asistencia técnica en la instalación de sistemas de microrriego, capacitación en el manejo de cuencas hidrográficas y la incorporación de proyectos en el plan de desarrollo de cinco años del municipio ayudarán a los agricultores a superar técnicas agrícolas tradicionales y disminuir la degradación del medio ambiente.
Hipótesis de acción (Relaciona la intervención al resultado deseado)	Un medio ambiente mejorado resultará en el aumento de la producción

Actividades propuestas inicialmente

- Proporcionar asistencia técnica y capacitación a las comunidades y organizaciones rurales.
- Mejorar 10 kilómetros de canales de riego existentes por medio de técnicas de conservación e ingeniería y la aplicación de prácticas andinas tradicionales.
- Construir dos kilómetros adicionales de canales de riego y dos kilómetros y medio de terrazas y zanjas lineares para drenar las laderas.
- Mejorar la colección de agua, conservación y protección de cuencas hidrográficas y otras fuentes frágiles de agua con barreras naturales.
- Definir y aplicar planes administrativos para controlar la tala de árboles en áreas boscosas.
- Cercar 10 hectáreas, o 24,7 acres, de pastizales y construir terrazas agrícolas en dos comunidades.
- Delimitar límites comunales, tradicionales y propietarios sobre el uso de la tierra y negociar para promulgarlos como ley.
- Ofrecer cuatro cursos al mes sobre la administración y manejo de cuencas hidrográficas a “técnicos comunitarios” elegidos por la comunidad.
- Elaborar un modelo para el manejo de recursos naturales en las cuencas hidrográficas para incorporarlo en el plan de desarrollo de cinco años del gobierno municipal.
- Celebrar tres seminarios para técnicos municipales y comunitarios sobre producción y estrategias administrativas previstas para recursos naturales de la localidad.
- Ofrecer seis talleres dedicados a diseño de proyectos y formación de alianzas.

Logros principales hasta la fecha

Implementación de actividades en plantación, conservación del suelo y microrriego

La alianza ha implementado actividades de siembra y viveros en 23 comunidades, conservación del suelo en ocho comunidades, y microrriego en seis comunidades. Ha dictado una serie de cursos de capacitación técnica en silvicultura, conservación del suelo y fruticultura para representantes seleccionados por sus comunidades. La ONG también ha trabajado con comunidades para diseñar y construir sistemas de microrriego que respondan a sus necesidades y respeten derechos de agua tradicionales.

Fortalecimiento del liderazgo comunitario

En estrecha colaboración con los líderes comunitarios, Kürmi y FUPA-GEMA han concientizado a las comunidades participantes sobre la importancia de plantación de bosques, así como del manejo y conservación de microcuencas hidrográficas. Kürmi y FUPAGEMA han coordinado sus actividades con el gobierno municipal para promover la sostenibilidad y la planificación a largo plazo.

Discusión del impacto previsto

Desde que se fundaron, Kürmi y FUPAGEMA han trabajado para promover la participación de las comunidades marginadas de Bolivia. Bajo esta estrategia común, los miembros de la alianza han podido desarrollar una visión colectiva y un frente unido. Dado el deseo de ser equitativos y participativos, la alianza se ha estructurado horizontalmente y permite a todos sus miembros participar en la toma de decisiones —un modo de participación que espera llegue a formar parte de las comunidades a las que sirven.

El trabajo en colaboración les ha permitido a Kürmi y a FUPAGEMA extender su cobertura. El aislamiento geográfico de las comunidades dispersas complica la convocación de reuniones, la construcción y el monitoreo. A través de la colaboración, Kürmi puede concentrar su tiempo y recursos en una región y FUPAGEMA en otra, y las dos se benefician mutuamente de la experiencia que cada una tiene en aplicar la misma metodología en diferentes entornos. Bajo la ley, el gobierno municipal juega un papel clave en la coordinación del desarrollo, pero las ONG aportan conocimientos especializados y recursos financieros. Además de conocimientos técnicos, el conocimiento del lenguaje y las costumbres locales, así como el respeto por las tradiciones de la localidad convierten a Kürmi en un enlace valioso entre el sector público y la comunidad. El gobierno local ha expresado su disposición a asumir su mandato para que su colaboración sea un factor positivo en la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, una alianza con el sector público que perdure representa un desafío porque los alcaldes pueden cambiar posiblemente todos los años debido a una reciente modificación en las leyes electorales. Este movimiento significa que las ONG deben de informar continuamente a los nuevos funcionarios sobre los detalles de sus proyectos. Las ONG trabajan de cerca con proveedores, pero estas empresas no son miembros de la alianza. Debido a que las comunidades son tan rurales y aisladas, la participación del sector empresarial de cualquier tipo necesitaría funcionar a nivel regional o nacional.

Hasta el momento, la alianza se ha concentrado en proyectos del medio ambiente relacionados con la producción agrícola. Una vía de crecimiento prometedora para la alianza sería su expansión en nuevos campos de actividad. La confianza y el respeto que la comunidad reserva para Kürmi y FUPAGEMA, hace que sean los candidatos idóneos para facilitar una nueva relación con una nueva ONG que ofrezca conocimientos técnicos complementarios y nuevos programas.

Lo que podemos aprender de las publicaciones sobre la materia

Introducción

Esta reseña de publicaciones⁷ aborda la cuestión amplia de cómo las alianzas, específicamente las alianzas intersectoriales (ISP, por su sigla en inglés), mejoran la vida de los pobres. Además, evalúa los enfoques metodológicos que otros investigadores han utilizado para estudiar los efectos de las ISP. Para hacer manejable un tema tan amplio, esta reseña considera varias preguntas subyacentes. ¿Qué formas de alianzas producen los mejores resultados? ¿Qué motiva a los sectores civil, público y privado a establecer alianzas? ¿Qué beneficios del proceso se derivan del establecimiento de alianzas, tanto para los propios miembros de la alianza como para sus beneficiarios pretendidos, incluida la sociedad en general? Por otra parte, ¿cuáles son los costos y los riesgos que entraña el establecimiento de una alianza? ¿Qué tipo de entorno se adapta mejor al establecimiento de una alianza? Y, finalmente, ¿qué metodologías se han utilizado para investigar las alianzas?

La reseña está organizada en cinco temas amplios: establecimiento de la alianza, motivación para el establecimiento de una alianza, resultados positivos del establecimiento de una alianza, costos en relación con los beneficios y el entorno de habilitación. Dentro de cada tema, se resumen los resultados clave sacados de la literatura pertinente y se critica el enfoque metodológico. Los trabajos que corresponden a más de un tema se analizan bajo cada encabezamiento aplicable.

En algunos casos, el autor no proporciona suficiente detalle que identifique la metodología utilizada. En general, las obras analizadas para este estudio pueden clasificarse como estudios de caso y estudios de otra índole. Dentro de cada categoría de estudios de caso, la investigación cae dentro de dos subcategorías. La primera incluye estudios de caso cuantitativos o comparativos que tienen un tamaño de muestra de moderado a grande y grupos de control o triangulación de datos. La segunda incluye estudios de caso descriptivos y cualitativos. Análogamente, los estudios de otra índole pueden agruparse de acuerdo con el hecho de si utilizan análisis de datos cuantitativos y grupos de control o métodos impresionistas, cualitativos (por ejemplo, reseñas de las publicaciones, especulación teórica basada en experiencia personal). Las obras citadas en esta reseña, que son representativas de todo el cúmulo de publicaciones analizadas, son abrumadora-

⁷ José Ruiz-Salas contribuyó a esta reseña y a la parte sobre la Internet.

mente cualitativas y no utilizan grupos de control para comparación. Además, las entrevistas con los miembros de la alianza y las reseñas de las publicaciones son los métodos predilectos de recopilación de datos, mientras que otras opciones viables tales como entrevistas con los beneficiarios y observación de visitas están totalmente ausentes.

Temas de las alianzas

Establecimiento de la alianza

El establecimiento de una alianza se refiere al proceso de reunir a las organizaciones, así como a la tarea más abstracta y en curso de fusionar cada sector participante y cada cultura de la organización. Esto requiere que los miembros de la alianza compartan valores, comprendan las cuestiones comunes y el compromiso con la causa y con la alianza, y tengan aspiraciones y perspectivas organizativas compatibles. El establecimiento de alianzas significa preguntar qué deberían considerar los posibles miembros acerca de sus propias aptitudes y cultura cuando inicien una alianza y qué atributos deberían buscar en otros. Este tema también trata de la naturaleza de las relaciones e interacciones entre los miembros de una alianza. Un análisis de las publicaciones demuestra que los autores consideran toda una serie de capacidades y rasgos dentro de una cultura organizativa como factor importante para la formación y el desarrollo de la alianza.

Resultados clave

Las publicaciones documentan el hecho de que las alianzas adoptan muchas formas. De acuerdo con la *NPI Resource Guide*, “la alianza debería emanar de otras relaciones periféricas y comenzar ya con una historia de interacción y vínculos interpersonales” (USAID 1997:206). Con la dirección correcta, la mayoría de las alianzas, si no todas, pueden considerarse ISP incipientes. Por ejemplo, las asociaciones que entrañan ONG intermediarias están concebidas en torno a la idea de desarrollo de la capacidad de las organizaciones de base (Carroll 1992). Esta capacidad realzada crea la base para una participación del sector civil capaz y eficaz que prepara a las ONG y los grupos de la comunidad para iniciar alianzas multisectoriales más complejas.

Varios autores debaten la importancia de metas y perspectivas compartidas para el éxito de la alianza. De acuerdo con Chanya Charles y Stephanie McNulty, la especificidad y complejidad de las tareas promueven alianzas eficaces (Charles y McNulty 1999). Cuando las tareas están demasiado ampliamente definidas o son demasiado simplistas, es difícil atraer a diferentes organizaciones en torno al reto y puede no haber una verdadera necesidad para una actividad de colaboración. Por otro lado, una tarea compleja y bien definida puede subrayar la necesidad de las aptitudes de distintos miembros en la alianza. Múltiples autores indican la necesidad y también los escollos potenciales de la diversidad de los miembros de la alianza (CRWRC 1997; USAID 1997). El establecimiento de una

alianza requiere metas y perspectivas compartidas y la capacidad de trabajar juntos hacia un fin común. Para los miembros de la alianza provenientes de sectores diversos, esto puede ser un reto especialmente difícil. Para evitar el conflicto, los miembros de la alianza han de descubrir los valores que tienen en común y desarrollar una perspectiva que trascienda de lo que cada miembro en particular pudiera lograr por sí mismo. Sin embargo, autores tales como Waddell no dudan en indicar que el conflicto a través de la “laguna cultural” entre los sectores constituye una tensión importante y la fuente de gran parte de la creatividad de las alianzas. Por consiguiente, el conflicto no debería evitarse totalmente y las organizaciones deberían mantener sus “valores no negociables” a medida que buscan soluciones satisfactorias para todos los miembros de la alianza (CRWRC 1997; Waddell 1997).

Una ponencia del Departamento de Educación de los Estados Unidos, que sintetiza la investigación sobre las alianzas del sector privado con las escuelas públicas, encuentra que las alianzas sólidas comienzan a menudo con una persona comprometida que sirve de “agente” y que reúne a otros actores e instituciones importantes. Sin embargo, también es esencial que las metas de la alianza sean adoptadas por un grupo más amplio de líderes para asegurar la longevidad de la alianza (Grobe et al. 1993). Las alianzas requieren tiempo para su formación y el mero logro de los objetivos enunciados de un proyecto o el cumplimiento de las metas de la alianza no significan necesariamente que la propia alianza haya tenido éxito, tal como se determina por la calidad de las interacciones. La promoción de confianza y una fuerte relación de trabajo entre los miembros de la alianza procedentes de distintos sectores es un proceso lento. Los miembros de la alianza, especialmente los procedentes del sector empresarial y gubernamental, pueden sentirse presionados a demostrar resultados inmediatos y cuantificables, y pueden flaquear en el apoyo de una alianza si esos resultados no se logran con rapidez (Fiszbein y Lowden 1997; CRWRC 1997). Por tanto, es esencial que las alianzas tengan metas explícitas y que los miembros de la alianza se muestren receptivos en cuanto a cada uno de sus objetivos y temarios.

Curiosamente, varios estudios de caso de alianzas relacionados con el sector privado en la educación revelan características interesantes. Uno de estos detalla el establecimiento de fundaciones por empresas para financiar sus proyectos de desarrollo social. A pesar del interés que esto pudiera parecer tener, el financiamiento de la propia entidad sin fines de lucro de una empresa es sólo un primer paso hacia una alianza madura. En la mayoría de los casos, estas fundaciones, aunque independientes en teoría, se encuentran financieramente vinculadas a su benefactor único. Las alianzas formadas están estructuradas verticalmente; tienden a ser gobernadas por los mismos individuos que dirigen la empresa. Sin embargo, una fundación empresarial aún ha de reconocerse como preludio en el establecimiento de la responsabilidad social empresarial.

Debate metodológico

Se consideraron doce trabajos cualitativos que contribuyeron al debate de esta cuestión. Sólo uno de estos trabajos (Carroll 1992) adoptó un enfoque comparativo, pero incluso en este caso no se dispuso de un grupo de control para comparación. La falta de un grupo de control produce resultados que generalmente no se consideran tan fiables o tan válidos como los estudios de comparación controlada. Además, puesto que los casos no se seleccionaron al azar, las conclusiones no son aplicables a poblaciones más amplias. Tres otros trabajos incluidos en esta sección son estudios de caso que utilizan entrevistas con miembros de la alianza y grupos de debate para recopilar datos. Los trabajos restantes son cualitativos, pero no incluyen estudios de caso. Los métodos de recopilación de datos son, entre otros, entrevistas con los miembros de la alianza, visitas de escucha, especulación teórica basada en la experiencia profesional y grupos de debate participativos y apreciativos. Independientemente de la categoría, la mayoría de los autores reseñan publicaciones pertinentes como antecedentes para su investigación.

Al igual que ocurre con las publicaciones en general, las que tratan de la formación de alianzas presentan métodos de investigación a menudo cualitativos o impresionistas, y menos de la mitad de los trabajos analizados son estudios de caso. Una de las metodologías de investigación más sólidas y el único ejemplo de metodología comparativa, se encuentra en la obra de Thomas Carroll titulada *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development* [ONG intermediarias: Vínculo de apoyo en el desarrollo de base]. Un equipo de investigación creó 15 estudios de caso a fondo basados en investigación de campo. La información sobre 15 organizaciones adicionales se recopiló mediante un análisis de los documentos que incluyeron evaluaciones e informes a los donantes. Una encuesta completa recopiló información sobre 42 organizaciones adicionales utilizadas para comparación. Planes de codificación, utilizados para facilitar las comparaciones entre las 15 organizaciones básicas, aparecen en el apéndice. Salvo Carroll, las publicaciones sobre este tema son totalmente cualitativas.

Entre las obras descriptivas, la indagación apreciativa (IA) que utilizaron Catholic Relief Services (CRS), Global Excellence in Management (GEM) y el Christian Reform World Relief Committee (CRWRC) es muy prometedora como método innovador y participativo para la recopilación de datos. La IA es una técnica de desarrollo organizativo que anima a los participantes a concentrarse en los puntos fuertes de la organización y en perspectivas positivas para el futuro. Una de las razones más sólidas para utilizar la ISP como estrategia de desarrollo ha sido un llamamiento a favor de la propiedad autóctona de los proyectos de desarrollo. Al permitir a los investigadores comprender las alianzas desde la perspectiva de los grupos locales y adoptar sus definiciones al contexto local, la IA apoya el ideal de propiedad local de las alianzas y del proceso de desarrollo.

La cuestión de formar y desarrollar alianzas la abordan 11 autores, cuatro de los cuales utilizan estudios de caso cualitativos detallados. Las conclusiones de estos autores parecen fidedignas debido a que se basan principalmente en

investigación de campo. Sin embargo, esta credibilidad habría sido realzada notablemente si se hubiesen utilizado entidades no constitutivas de asociaciones para fines de comparación y si los estudios de caso se hubiesen concentrado en una combinación de alianzas acertadas y fracasadas.

Motivación para el establecimiento de una alianza

Este análisis se concentra en los incentivos de un sector u organización para participar en una alianza. En términos prácticos, la motivación más común para el establecimiento de una alianza con el fin de promover metas de desarrollo es la movilización de recursos. Cuando los miembros de la alianza trabajan a través de los sectores, obtienen acceso a recursos nuevos y, en el mejor de los casos, complementarios. Dos informes y una ponencia se examinaron para esta sección de la reseña de publicaciones⁸.

Conclusiones clave

Los recursos adoptan muchas formas, la mayoría de los cuales son recursos financieros, recursos materiales y conocimientos especializados (recursos “humanos”), que son los más fáciles de cuantificar en términos monetarios. Es más difícil designar un valor a otros recursos movilizados por las alianzas, tales como el acceso a contactos o redes, credibilidad, influencia y nuevas perspectivas y actitudes. Entre las razones por las que los actores consideran formar una alianza figuran las siguientes:

- Aumentar el número de beneficiarios atendidos;
- intercambiar beneficios o simplemente aprovechar los recursos de otros actores;
- aprender acerca de nuevas soluciones producidas mediante tensión creativa ocasionada al combinar perspectivas diferentes;
- obtener mayor influencia al unir fuerzas;
- reducir el riesgo de cualquier actor dado (USAID 1997).

Aunque la mayoría de los autores hacen una referencia general al valor de las alianzas en la movilización de los recursos, pocos investigadores tratan el tema de la motivación a fondo. Dos obras que se concentran en la motivación en mayor nivel de detalle son “The Invisible Conscience” (Holden, Sobotka y Dade 1997) y “Market-Civil Society Participation Formation” (Waddell 1997). La motivación dominante para la colaboración del sector privado con la sociedad civil la constituye el acceso a las aptitudes técnicas y grupos constituyentes de las ONG. A menudo, la participación en el desarrollo de la comunidad es considerada como una inversión a largo plazo y el rendimiento de esa inversión hace que la participación sea más estratégica que altruista. Por ejemplo, una empresa sin conocimientos especializados en la educación pudiera aliarse con ONG y con el gobierno para mejorar el sistema escolar local, asegurando así su propia fuerza

⁸ Informes: Waddell, USAID. Paper: Holden et al.

calificada en años venideros (Holden et al. 1997; Puryear 1997). Varios de los sitios web también demuestran que las relaciones públicas pueden motivar a las empresas a participar en el desarrollo, especialmente en el caso de las grandes empresas, multinacionales. La presión externa puede no ser una fuente duradera de motivación. De acuerdo con estudios de caso realizados como parte de la Nueva Iniciativa de Alianza (NPI) de la USAID, “Las alianzas funcionan óptimamente cuando están motivadas por una necesidad real y deberían iniciarse a partir de la base”. Por tanto, los donantes internacionales deberían desempeñar un papel de apoyo en vez de dirigir la alianza (USAID 1997).

Las entrevistas celebradas con miembros de las alianzas del sector privado-sociedad civil demostraron que incluso las organizaciones que ya participan en alianzas tienen dificultad en describir su motivación en términos estructurados y mensurables (Waddell 1997). En general, para mejorar nuestra comprensión de las motivaciones complejas para el establecimiento de alianzas, se necesita más investigación sobre toda la gama de nuevos recursos que pueden ofrecer a sus miembros las alianzas.

Debate metodológico

Dentro del cúmulo de publicaciones sobre alianzas hay poco que sea específico para la motivación. Muchos autores mencionan la movilización de recursos en términos generales, pero pocos formulan debates integrales de la motivación para el establecimiento de una alianza. Muchas de las cuestiones pudieran también debatirse de forma apropiada bajo el tema de beneficios de la alianza o el entorno de habilitación. Las publicaciones que se concentran en los factores que motivan el establecimiento de una alianza son cualitativas y, en algunos casos, puramente teóricas. Sin embargo, el trabajo de Steve Waddell, que incluye información obtenida de 39 miembros de alianzas, corrobora las afirmaciones basadas en la teoría de otros autores. La investigación de Waddell incluyó reseñas de documentos sobre alianzas y entrevistas telefónicas no estructuradas. Sin embargo, una de las propias conclusiones de Waddell es la de que, para comprender la forma en que los posibles beneficios motivan a las organizaciones a establecer alianzas, los beneficios de la alianza han de definirse mejor y explorarse más ampliamente mediante datos empíricos. Nuevamente, la investigación existente carece de análisis cuantitativo y grupos de control.

Resultados positivos de la alianza

Los resultados positivos de una alianza son, entre otros, los beneficios creados por el acto de aliarse propiamente dicho, que puede afectar a los miembros de la alianza al nivel de organización así como a los beneficios para los individuos y las comunidades. Entre los beneficios potenciales figuran las oportunidades resultantes de la sinergia de recursos complementarios; la adquisición de capacidad mediante contacto con miembros de alianzas que poseen aptitudes diversas; relaciones fortalecidas que pueden comprenderse como desarrollo de

capital social; y una mayor eficacia, productividad y sostenibilidad de los proyectos. Debería hacerse una distinción entre beneficios derivados de la alianza y los beneficios derivados de los proyectos ejecutados por la alianza. Admitimos que esta decisión no siempre será clara, pero la necesidad de distinguir entre estos dos beneficios resultantes es vital para comprender el verdadero impacto de las alianzas. Para esta sección de la reseña de publicaciones, se examinaron dos informes y un informe del tamaño de un libro, y dos libros⁹.

Conclusiones clave

Algunos autores suponen que las alianzas tienen algo que ofrecer simplemente en la forma en que se constituyen y realizan. Tomando como base esta hipótesis, los autores siguen tanto la sinergia de los recursos como el proceso de alianza. Cuando dos o más organizaciones conciertan una alianza de colaboración, hay beneficios inmediatos. Los programas y grupos constituyentes combinados permiten obtener nuevos fondos y nueva programación, proporcionando un mayor apalancamiento de los recursos. Además, las alianzas de colaboración pueden aumentar la credibilidad de las organizaciones participantes (CRWRC 1997:57).

La mayoría de las publicaciones están de acuerdo en que el mayor beneficio derivado de una alianza, incluso en su forma más primitiva, es la tensión creativa producida por el contacto de la interacción entre organizaciones e instituciones diversas (Waddell 1997). Esta interacción mejora inevitablemente la “tecnología utilizada para resolver un problema dado” (Fiszbein y Lowden 1999) y crea capital social (USAID 1997). La creación y fortalecimiento de capital social produce un entorno generativo, conducente a “círculos virtuosos de cooperación y desarrollo” (Fiszbein y Lowden 1999).

Los beneficios del sector privado están “relacionados en gran medida directamente con las actividades básicas de las empresas” (Fiszbein y Lowden 1999: 33). Esto pudiera ser cualquier cosa desde el reconocimiento en nombre de sus productos hasta la creación de recursos para atender sus propias necesidades mercantiles. Para el sector público, cualquier ganancia que provenga de una alianza es de ordinario una consecuencia de pasar de su papel tradicional de administrador de programas sociales al de facilitador (Fizsbien y Lowden 1999). Para el sector civil, los beneficios vienen en forma de mejoras en las actividades básicas y las funciones internas (USAID 1997).

Un tema que aparece una y otra vez en las publicaciones es la necesidad de un cambio en la forma en que se determinan los resultados. De acuerdo con un estudio de tres años sobre la creación de capacidad en el contexto de las alianzas, “ha de haber persistencia a través de fracasos iniciales inevitables; ha de evitarse caer en la tentación de efectuar una evaluación prematura utilizando los criterios tradicionales de producto. Una alianza no puede sacrificar la viabilidad a largo plazo de ninguna organización para lograr eficiencia a corto plazo” (CRWRC

⁹ Informes: Charles, USAID, Waddell. Books: CRWRC, Fiszbein and Lowden.

1997:60). En las publicaciones también se advierte que la naturaleza de las interacciones entre los miembros de la alianza evoluciona en el curso del tiempo, a medida que las relaciones se hacen cada vez más recíprocas y se establecen vías múltiples de comunicación (Grobe et al. 1993; Zacchei y Mirman 1986).

Análisis metodológico

Estas fuentes dependieron principalmente de estudios de caso de proyectos, que utilizaron distintas técnicas de datos cualitativos para recopilar información. Entre los métodos empleados figuraron las entrevistas con los miembros de la alianza, perfiles de proyectos detallados, grupos de expresión o debate, análisis de las publicaciones y reanálisis de los datos procedentes de estudios de caso existentes. Tal como se mencionó anteriormente, las entrevistas con miembros de las alianzas (Waddell 1997) y los métodos de utilización de grupos pequeños apreciativos (CRWRC 1997) resultaron particularmente fructíferos en la recopilación de datos.

El trabajo de Fiszbein y Lowden ofrece una perspectiva especialmente completa de muchos aspectos de ISP, incluidos los resultados de la alianza. Los autores utilizan extensos estudios de caso y proporcionan perfiles de alianzas. Con los análisis de 27 estudios de caso, sacados de un cúmulo de 50, y más de 100 perfiles para proporcionar antecedentes, este estudio incluye la muestra de mayor amplitud de cualquier trabajo analizado aquí, pero contiene sólo análisis comparativo mínimo. Aunque las publicaciones sobre el tema de los resultados de las alianzas adopta por lo general una forma descriptiva, es sumamente informativo debido a que está fundamentado en datos empíricos y trabajo de campo. Una debilidad es la falta de atención al efecto sobre la vida de los segmentos pobres de la población. Sin un análisis más comparativo y un mayor uso de los datos de referencia, los grupos de control y datos cuantitativos, la cuestión de la atribución, o si los cambios en la condición pueden medirse y atribuirse a actividades de la alianza, queda sin resolver.

Costo y riesgos en relación con los beneficios

La alianza lleva consigo costos tanto evidentes como encubiertos. El desarrollo y mantenimiento de la relación, especialmente cuando los actores son diversos, entraña inversión de recursos financieros y materiales así como de tiempo. Los miembros de la alianza obtienen beneficios, tales como recursos y conocimientos especializados, pero pierden control exclusivo e individual sobre el proyecto. Esto entraña riesgo ya que, si el proyecto fracasa, los miembros de la alianza pierden no sólo la inversión directa en las actividades del proyecto sino también la inversión en la alianza. Un riesgo adicional proviene de la concertación de una asociación con otras organizaciones independientes que han convenido en compartir la responsabilidad de un proyecto, pero no han abandonado necesariamente su identidad o intereses. A menos que los beneficios de la alianza superan los costos, no hay razón para favorecer el establecimiento de una alianza

frente a otras estrategias de desarrollo. Siete publicaciones, entre ellas dos libros, dos informes, dos ponencias y un artículo breve, abordan específicamente la cuestión de costos y riesgos¹⁰.

Conclusiones clave

Todas las partes de la alianza han de tener ciertas capacidades para establecer una relación operativa. El desarrollo y empleo de estas aptitudes puede considerarse como una inversión para elevar la alianza a un nivel más alto y productivo. Entre las aptitudes importantes figuran la capacidad de escuchar intensamente, de hacer preguntas perceptivamente, de promover confianza, de integrar perspectivas múltiples para proporcionar información en la que se fundamente la acción, negociar, identificar un terreno común y crear una perspectiva compartida (USAID 1997:192). Las aptitudes que forman parte del establecimiento de una alianza conllevan costos, no sólo al comienzo sino también durante las etapas posteriores. Los costos asociados con la comunicación entre los miembros se han hecho especialmente evidentes durante la etapa de ejecución en la que se constituyen las nociones abstractas de las diferencias frente a esfuerzos de coordinación propiamente dichos (CRWRC 1997). Fiszbein y Lowden llegan a la misma conclusión, presentando una lista de los esfuerzos requeridos para que una alianza sea eficaz, contrayendo, por tanto, un costo: elaboración de contratos, determinación de responsabilidades respectivas, establecimiento de procedimientos de trabajo, mejoramiento de los sistemas de coordinación y respuesta al cambio (Fiszbein y Lowden 1997:15).

Si los costos son difíciles de calcular, los riesgos de la alianza son aún más difíciles de evaluar. El sector civil conlleva un nivel más elevado de riesgo al concertar una alianza que el sector gubernamental o comercial, debido en parte a que depende de financiamiento externo. Sin financiamiento independiente, las ONG y los grupos de la comunidad se vuelven vulnerables a las influencias de los sectores público y privado. Las asociaciones cívicas también necesitan preocuparse de ser consideradas como agentes del estado y parecer haber sido cooptadas (Tandon, 1991; Waddell, 1997). Las organizaciones han de considerar su propia identidad e imagen. En cierto grado, el establecimiento de una alianza requiere el compromiso con la relación por encima de los intereses de miembros en particular, lo que puede engendrar una pérdida de confianza en los grupos constituyentes.

Al igual que las alianzas pueden utilizarse como parte de una estrategia para el desarrollo social, también pueden minar la eficacia de una actividad de desarrollo. Las alianzas pueden utilizarse como gestos nominales o, aún peor, para encubrir temarios encubiertos (Wilcox 1998). Además, tienen el riesgo de socavar otras actividades locales de desarrollo (Tandon 1991) y excluir importantes actores de proyectos, creando obstáculos adicionales para la alianza (Puyear 1997). Drew Mackie, en su breve ponencia titulada, "Dancing While Standing

¹⁰ Libros: CRWRC, Fiszbein y Lowden. Informes: USAID, Waddell. Ponencias: Tandon, Wilcox. Artículos: Bowling, Mackie.

Still” [Bailar sin moverse] añade que las alianzas “se han puesto de moda como forma de hacer las cosas”. Indica que el simple acto de unir a diferentes actores en una alianza es considerado a menudo también como una acción cuando es sólo una simulación. Para complicar las cuestiones aún más, la creación de alianzas con varios miembros conlleva a veces la incapacidad de efectuar seguimiento para determinar la responsabilidad de los éxitos o fracasos. Los donantes internacionales deberían preocuparse de que la alianza reduzca su capacidad de obtener calidad y que mitigue el control director de la dirección del proyecto. “El incremento en la demanda de colaboración y mutualidad en el mundo en desarrollo ha presentado un reto [a los miembros de las alianzas internacionales] que consiste en mantener esta preocupación por los resultados y la responsabilidad en tanto se da un reconocimiento más profundo a las alianzas con grupos autóctonos” (Bowling et al. sin fecha).

Los estudios de caso relacionados con empresas multinacionales y sus filiales demuestran un sentido desarrollado de responsabilidad para las comunidades en las que las empresas operan. A menudo promueven proyectos que satisfacen sus intereses; estudios de caso corroboran la idea de que las empresas a nivel nacional están especialmente motivadas por sus propios intereses. “Socios para el progreso”, un informe analítico, contiene numerosos estudios de caso que describen a las empresas con prácticas comerciales cuestionables que necesitan mejorar su imagen pública. Estas empresas tienden a utilizar sus bases empresariales como herramienta de comercialización y cada proyecto se convierte en una campaña de comercialización. ¿Es esto necesariamente una consecuencia negativa si las empresas contribuyen al desarrollo de una comunidad? En cierto grado, sí lo es.

Estas empresas, especialmente las sometidas a escrutinio público, “donan” una gran cantidad de dinero para crear proyectos eficaces. Esto es negativo debido a que los proyectos fuertemente patrocinados por el sector privado producen resultados que no pueden sostenerse o duplicarse debido a costos elevados. Las empresas transnacionales están algo conscientes de esta dicotomía, pero, tal como se advirtió en los estudios de caso, los fondos designados para “donaciones empresariales” en América Latina son en realidad “dólares de comercialización”. Evidentemente, ese dinero ha de producir resultados positivos, incluso si cuesta un poco más. Esto podría considerarse como un riesgo general del establecimiento de alianzas con el sector privado. Las cuestiones de la sostenibilidad han de considerarse estratégicamente en una alianza y proyecto verdaderamente eficaces. Nadie espera que ningún actor público o civil rechace fondos para el desarrollo de sus comunidades, pero han de considerarse las posibles consecuencias negativas, entre ellas, el fracaso del proyecto a largo plazo.

Debate metodológico

En general, las publicaciones más amplias sobre las alianzas apoyan el establecimiento de alianzas como estrategia de desarrollo, pero no hay seguridad sobre la relación entre costos y beneficios.

Mediante entrevistas, grupos de expresión o debate, reseñas de las publicaciones y las conclusiones teóricas fundamentadas en la experiencia profesional, estos autores recopilan y presentan información descriptiva útil sobre los costos y riesgos de las ISP. Sin embargo, ni los estudios de caso ni los trabajos de estudio no relacionados con los casos efectúan una comparación directa y controlada de los costos y riesgos con los beneficios del establecimiento de las alianzas y eso demuestra en qué condiciones puede aumentarse al máximo la diferencia entre costos y beneficios. Esta información es vital para el diseño y la ejecución de ISP eficaces y representa un área clave para futura investigación. Los estudios de caso constituyen una vía prometedora para un análisis comparativo. Fiszbein y Lowden efectúan análisis comparativos preliminares en los apéndices de su informe. Sin embargo, dudan con razón vacilantes en ofrecer un análisis cuantitativo debido al tamaño limitado de su muestra y a la falta de muestreo fortuito.

Entornos de habilitación

El entorno de habilitación se define como los factores sociales, políticos y económicos que contribuyen a la creación, desarrollo y mantenimiento de la alianza. Esto también incluiría los factores culturales, legales e históricos que ayudan o dificultan la actividad de establecimiento de alianzas. Dos libros, así como dos informes y una ponencia, incluyen material sobre este aspecto del establecimiento de una alianza¹¹.

Conclusiones clave

En el contexto político, Fiszbein y Lowden destacan la necesidad de concentrarse en la descentralización y la privatización directa de las actividades públicas. Tal como advierten en sus estudios de caso, la propensión a constituir socios en el gobierno local aumenta cuando los gobiernos nacionales realizan un esfuerzo de descentralización (Fiszbein y Lowden 1999). De acuerdo con Fiszbein y Lowden, estos nuevos actores locales son más propensos a trabajar en alianzas con otros sectores debido a las limitaciones de recursos. Al propio tiempo, la obra de Tandon titulada “Civil Society, the State and the Roles of NGOs” (La sociedad civil, el estado y el papel de las ONG) se concentra en factores que dificultarán el establecimiento de una alianza, tales como el miedo del gobierno de perder poder e influencia.

Varias ponencias también describen las sospechas que cada sector alberga con respecto a los demás. Ocasionalmente, los gobiernos asocian la actividad de las ONG con la subversión, en particular cuando las actividades están concebidas

¹¹ Libros: Charles, Fiszbein y Lowden. Informes: USAID, Waddell. Ponencias: Tandon.

para llegar a los segmentos pobres de la población (Fiszbein y Lowden 1999). A veces, el sector privado considera que los sectores público y civil son corruptos e ineficientes, y, por tanto, no son susceptibles de producir rendimiento de una inversión, que puede ser un ímpetu para el establecimiento de fundaciones empresariales. Las ONG pueden dudar de la motivación del sector privado y el sector público y suponer que tienen temarios encubiertos.

Las condiciones de la participación eficaz de la sociedad civil en las alianzas son, entre otras, la capacidad de establecer instituciones fidedignas, legalmente organizadas, la formalización de las instituciones con influencia en el diseño de intervenciones, y la adquisición de capacidades de organización que permitan proporcionar los servicios previstos. Varios autores identifican medidas legislativas que fomentarían el establecimiento de alianzas. Entre éstas figuran las normas que requieren consulta de la sociedad civil sobre el uso de los recursos de la comunidad y un temario participativo. De acuerdo con Fiszbein y Lowden, se necesita verificación independiente de las ONG para mejorar su credibilidad frente a posibles aliados intersectoriales (Fiszbein y Lowden 1999). Una alianza, en principio, también debería estar caracterizada por una coalición entre actores igualmente capaces de influir en su dirección; la sociedad civil, debido a su carencia de independencia financiera, no comparte a menudo esta igualdad. Organizaciones sombriamente sólidas de la sociedad civil, con fondos independientes y un método sistemático para su administración, pueden ayudar a llenar este vacío y proporcionar los recursos necesarios para el fomento de la capacidad institucional.

Debate metodológico

Las publicaciones utilizan la gama completa de métodos de recopilación de datos que se observa en esta reseña. El trabajo teórico de autores tales como Charles y McNulty, así como Tandon, es útil debido a que sintetiza la labor de otros investigadores. Sin embargo, el valor de las publicaciones sobre entornos de habilitación para la alianza, así como muchos otros temas relacionados con el campo de las alianzas, es limitado por la ausencia de grupos de control y muestreo fortuito. También se carece de datos cuantitativos. Sin embargo, esta limitación no representa la misma laguna de datos críticos que se observa en otras esferas. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que el entorno de habilitación está sumamente localizado. Las alianzas han de diseñarse en respuesta a las condiciones locales; por tanto, los estudios de caso constituyen un enfoque útil y válido. En realidad, los investigadores deberían tener cuidado con no socavar la utilidad de los datos específicos para el contexto al declarar conclusiones a través de regiones geográficas amplias.

Conclusión

Resumen de las conclusiones clave

El término “alianza” de por sí se utiliza para describir una amplia gama de arreglos. La alianza se ha utilizado para describir la consulta unilateral informal,

entidades intersectoriales institucionalizadas con responsabilidades legales y todo lo que está entre ambos conceptos. Esta no es necesariamente una situación negativa; de cierta forma, permite que el concepto de alianza sea moldeado por los factores contextuales y, por esa razón, se vuelve estratégico.

Pocos autores critican el enfoque de alianza, quizás debido a muchos informes y ponencias de investigadores de organizaciones que practican las alianzas y están comprometidas con ellas como estrategia de desarrollo. No muchas reconocieron los costos encubiertos y costos de oportunidad de la alianza.

Aunque la mayoría de los estudios de caso analizados ilustran, en cierta medida, los beneficios de las alianzas para sus miembros, la población objetivo y la sociedad en general, el caso a favor de las ISP como método eficaz y productivo para el desarrollo social no está suficientemente desarrollado. Los estudios de caso, así como los escritos teóricos, contienen argumentos racionales de que los miembros de la alianza fueron fortalecidos y se alcanzaron los objetivos del proyecto (en grados diferentes y al menos entre las alianzas estudiadas). Sin embargo, quedan pendientes determinadas preguntas. ¿En qué circunstancias son las ISP la estrategia preferida para el logro de las metas de desarrollo social a largo plazo? ¿Cuál es la relación entre el uso de las ISP y los cambios en la vida de las personas? Las publicaciones actuales no pueden responder a estas preguntas definitivamente debido a que se concentran casi por completo en los beneficios a corto plazo sin ir más allá de los productos inmediatos de recursos complementarios.

Una excepción a esta generalización es el estudio de Fiszbein y Lowden que examina los beneficios y resultados positivos para los miembros de la alianza, las poblaciones objetivo y la sociedad en general. Sin embargo, no llega a examinar los logros de la alianza al nivel de meta. ¿Producen las alianzas proyectos de calidad? Las publicaciones sobre la materia parecen indicar que sí los producen. ¿Tienen los proyectos en los que participan aliados más éxito en lograr la meta última de mejorar la vida de los segmentos pobres de la población? La pregunta sigue sin contestar.

¿Justifican las ISP el costo y los riesgos que entraña su creación? ¿Podría ser posiblemente ésta otra moda de los profesionales del desarrollo de los países del norte que tratan de imponer al sur? ¿Es una estrategia cuyos costos exceden a sus beneficios? ¿Se está pidiendo demasiado de los agentes de los países meridionales? ¿Tienen los profesionales del desarrollo de los países meridionales tiempo para desarrollar las capacidades y relaciones requeridas? Para la mayoría de los actores procedentes de todos los sectores, el trabajar en ISP entraña un cambio fundamental en la forma de pensar de la empresa. Si bien tienen un carácter muy positivo, las publicaciones existentes sobre la materia probablemente no son suficientemente rigurosas para superar el escepticismo.

Crítica de las metodologías de investigación

Las publicaciones actuales sobre las alianzas abarcan una amplia gama de relaciones interorganizativas pero incluye pocas obras que aborden específicamente las ISP. Tal como se indicó con anterioridad, la investigación es abrumado-

ramente cualitativa con poco análisis comparativo y ningún análisis cuantitativo. Las entrevistas con los miembros de las alianzas, grupos de expresión y el debate en grupo son las técnicas predilectas, junto con reseñas de las publicaciones; pero las voces de los beneficiarios y las visitas de observación brillan por su ausencia. Más preocupante es la ausencia de grupos de control, sin los cuales el impacto del proyecto como efecto de una alianza es imposible de demostrar.

En general, las publicaciones están equilibradas entre metodologías basadas en el terreno, tales como las técnicas predilectas descritas supra, y los trabajos teóricos e impresionistas que utilizan las publicaciones o la opinión profesional para corroborar una teoría. Los informes basados en el terreno de que se dispone carecen de procedimientos de muestreo al azar. Los estudios de caso, uno de los métodos más prometedores para la investigación comparativa a fondo, sólo ha sido utilizado hasta la fecha como herramienta descriptiva cualitativa para generar y perfeccionar hipótesis, y corroborar teorías y temarios existentes. En vez de seleccionados al azar, los casos estudiados fueron escogidos mediante un muestreo de conveniencia o según los factores de éxito. Análogamente, las obras impresionistas presentan teorías y principios basados en la experiencia personal y carecen de protocolos de investigación rigurosos que puedan ejecutarse uniformemente en distintos marcos. Por lo general, la investigación es casi totalmente académica y está escrita para servir de base a las decisiones normativas, no para que la utilicen los profesionales del desarrollo de base (Brown 1997).

Entre las metodologías actualmente predilectas, los estudios de caso, si se realizan con una muestra seleccionada al azar de tamaño moderado (de cinco a 20 casos) tienen grandes posibilidades de proporcionar datos comparativos detallados sin sacrificar información importante sobre los contextos locales. Sin embargo, la investigación actual también pasa por alto otras técnicas prometedoras de recopilación de datos, tales como las entrevistas de los beneficiarios y los métodos de recopilación de datos cuantitativos (por ejemplo, las encuestas, las listas comprobatorias de observación). En particular, la investigación realizada en grupos utilizando el modelo de la IAF ha generado conocimientos prometedores debido al énfasis que hace en las perspectivas del establecimiento de alianzas al nivel de base. Este método participativo se presta bien a la recopilación de datos para abordar la cuestión del impacto de las alianzas, esfera clave de investigación futura.

Bibliografía

Libros

Carroll, Thomas F. *Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development*. West Hartford, Conn.: Kumarian Press, 1992.

Estudio comparativo sobre las ONG intermediarias en América Latina que proporciona un perfil de 15 ONG e identifica las cualidades de organizaciones de mayor rendimiento.

Christian Reformed World Relief Committee. *Partnering to Build and Measure Organizational Capacity*. Grand Rapids, Mich.: Christian Reformed World Relief Committee, 1997.

Presenta los resultados de un estudio de tres años de extensión sobre la metodología y protocolos utilizados por CRWRC para lograr la capacitación institucional de ONG colaboradoras de nivel global.

Fiszbein, Ariel and Pamela Lowden. *Working Together for a Change: Government, Civic and Business Partnerships for Poverty Reduction in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1999.

Utiliza 27 estudios de caso de seis países latinoamericanos con el fin de ilustrar teorías sobre alianzas intersectoriales. Proporciona un análisis comparativo básico.

Tennyson, R. *Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible: Pautas Generales* (Inter-American Foundation, Trans.). London: MBR Representaciones, 1998.

Presenta pautas generales sobre el tema de formación de alianzas. El apéndice proporciona ejemplos de alianzas latinoamericanas en varias áreas programáticas.

United States Agency for International Development. *NPI (New Partnership Initiative) Resource Guide: A Strategic Approach to Development Partnering*. Vol. 1. Washington, D.C.: United States Agency for International Development, 1997.

Tomando como base 15 proyectos piloto, se discute el enfoque tridimensional de la AID para el desarrollo sostenible: la creación de destrezas, el fortalecimiento del ámbito habilitador y la formación de alianzas estratégicas.

Zacchei, David A. and Jill A. Mirman. *Business-Education Partnerships: Strategies for School Improvement*. Andover, Mass.: Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands, 1986.

Presenta pautas para la formación y desarrollo de alianzas entre empresas y escuelas públicas. Proporciona perfiles de 14 proyectos en los Estados Unidos.

Artículos

Berresford, Susan V. "Principles for Partnership." *Ford Foundation Report* (1999).

Presenta recomendaciones para el establecimiento de alianzas a nivel nacional y local tomando como base las conclusiones de una conferencia para fundaciones comunitarias.

Caravedo, Bernardo. "Special report: Social responsibility." *Peru Monitor Monthly* 1:1: 39-46 (2000).

Sostiene que la responsabilidad social empresarial —distinta a la filantropía y a la inversión social— tiene buen sentido empresarial.

Mackie, Drew. "Dancing while Standing Still." Disponible en la Internet <<http://www.partnerships.org.uk/articles/still.htm>> (23 de octubre de 2000).

Crítica el establecimiento de alianzas simbólicas que aunque pudiesen promover la participación comunitaria no mejoran en realidad la prestación de servicios y el efecto es debilitar la práctica de asociación. Considera las alianzas y la participación como los medios para conseguir un fin en lugar de considerarlas en sí mismas el objetivo final.

Presentaciones e informes

Ashman, Darcy. "Promoting Corporate Citizenship in the Global South: Towards a Model of Empowered Civil Society Collaboration with Business." *IDR Reports* 16:3 (2000).

Concluye que las alianzas estratégicas funcionan mejor en ciertas áreas programáticas y, por lo general, asignan costos relacionados con la alianza de un modo desproporcionado, con las organizaciones de la sociedad civil sosteniendo la mayor parte de ellos.

Bowling, Chet et al. "New Ways of Knowing North-South Partnerships: A Co-Inquiry into Organizational Capacity Building." s/f.

Presenta el estudio de tres años de extensión realizado por CRWRC. Proporciona una explicación del propósito de la iniciativa de investigación y desarrollo de la capacidad institucional.

Brown, David. "Social Learning in South-North Coalitions: Constructing Knowledge Systems across Social Chasms." *IDR Reports* 14:1 (1998).

Considera las redes como oportunidades de aprendizaje mutuo y se enfoca en la brecha existente entre investigadores de políticas y profesionales del desarrollo.

Catholic Relief Services and Global Excellence in Management. "Putting Partnership Principles into Practice: CRS/GEM Global Learning Initiative." Conference Proceedings: ZIPAM Conference Center, Zimbabwe. (7-13 de febrero de 1999).

Descripción de presentaciones de un taller que utilizó AI para examinar la práctica de alianzas entre las sedes, las oficinas en el terreno y las ONG locales. Contiene datos primarios de los protocolos de AI.

Charles, Chanya L. et al. *Partnering for Results: A User's Guide to Inter-Sectoral Partnering*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development, 1998.

Manual con el fin de proporcionar una síntesis comprensible sobre los puntos clave de "Partnering for Results" ("Alianzas con resultados") para los directores de misión de la AID (Documento DEC ID#: PN-ACD-344).

Charles, Chanya and Stephanie McNulty. *Partnering for Results: Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development, 1999.

Reúne información de varias fuentes, entre ellas el NPI Resource Guide (Manual de recursos de NPI) con el fin de crear un marco amplio para la evaluación de alianzas (Documento DEC ID#: PN-ACG-107).

Currah, K. R. "Putting TNC-NGO Partnerships into a Civil Society Context." Discussion paper No. 4. World Vision (2000). <http://www.worldvision.org.uk/world_issues/global_economic/business-NGO.html> (10 de enero de 2002).

Analiza la experiencia de trabajo de World Vision con corporaciones transnacionales (TNC), y hace hincapié en la necesidad de transparencia con el fin de responder a la preocupación de la sociedad civil sobre la posibilidad de que las ONG sean presionadas.

Grobe, Terry et al. "Synthesis of Existing Knowledge and Practice in the Field of Educational Partnerships." Washington D.C.: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement (1993).

Presenta pautas generales para alianzas educativas basándose en un estudio bibliográfico sobre el tema. Ofrece ejemplos de las publicaciones para ilustrar los principios rectores de una alianza.

Holden Paul, Jennifer Sobotka and Carlo Dade. "The Invisible Conscience: Business and Social Issues in Latin America." Washington, D.C.: Enterprise Research Foundation (1998). <<http://www.eri-la.org>>.

Analiza la motivación del sector empresarial respecto a su participación en el campo de desarrollo en América Latina.

Kalegaonkar, A., & Brown, L. D. "Intersectoral Cooperation: Lessons for Practice." *IDR Reports* 16:2 (2000).

Presenta comparación de alianzas intersectoriales y expone las lecciones extraídas preliminares de cuatro países que participan en desarrollo económico, construcción de carreteras, programas de vivienda y habilitación económica.

Leach, Mark. "Models of Inter-Organizational Collaboration in Development." *IDR Reports* 11:7 (1997).

Categoriza relaciones entre organizaciones voluntarias privadas internacionales (OVP) y las ONG según seis modelos estructurales de alianzas: contratación, franquicias dependientes, las ONG como resultado de efectos secundarios, patrocinio visionario, operaciones colaboradoras y modelos de gobierno mutuo.

Mann, Ada Jo. "An Appreciative Inquiry Model for Building Partnerships." Case Western Reserve University, GEM Initiative. s/f. <<http://www.geminitiative.org/partnerships.html>>.

Resumen de principios de AI en relación con el estudio de alianzas.

Puryear, J. M. (Ed.). *Partners for Progress: Education and the Private Sector in Latin America and the Caribbean* (2nd ed.). New York: Americas Society, 1997.

Argumenta que la educación es el factor más importante en la eliminación de la pobreza. Analiza 30 casos de 11 países latinoamericanos y otros escenarios internacionales para sacar conclusiones sobre las mejores prácticas para el establecimiento de alianzas del sector privado con el fin de promover la educación.

Rundell, P. "Partnerships with TNCs: An Attempt to Compartmentalize Ethics?" Discussion paper No. 2. World Vision (2000). <http://www.worldvision.org.uk/world_issues/global_economic/business-NGO.html> (10 de enero de 2002).

Se preocupa por tendencias emergentes relativas a las alianzas entre las ONG y las corporaciones transnacionales (TNC), específicamente sobre los riesgos que corren los derechos de la ciudadanía cuando las TNC mantienen una agenda oculta.

Stiglitz, J., & Squire, L. "A Different Bottom Line." Discussion paper No. 2. World Vision (2000). <http://www.worldvision.org.uk/world_issues/global_economic/business-NGO.html> (10 de enero de 2002).

Promueve la responsabilidad social empresarial, en particular en asociación con las ONG tomando en cuenta que el crecimiento resulta no sólo del éxito financiero sino también del cumplimiento de necesidades comunitarias.

Tandon, Rajesh. "Civil Society, the State and Roles of NGOs." *IDR Report* 8:3 (1991).

Relaciona el trasfondo histórico del clima político actual de países en desarrollo con el desarrollo de las ONG.

Tennyson, R. "Business-NGO Partnerships: Significant Paradigm Shift or Passing Fad?" Discussion paper No. 3. World Vision (2000). <http://www.worldvision.org.uk/world_issues/global_economic/business-NGO.html> (10 de enero de 2002).

Define brevemente las ONG, las empresas y la asociación entre las dos con el fin de proponer un proceso conceptual ideal para asegurar que al entrar en asociación la estrategia de desarrollo sea duradera.

Waddell, Steve. "Market-Civil Society Partnership Formation: A Status Report on Activity, Strategies and Tools." *IDR Reports* 13:5 (1997).

Se basa en entrevistas de 39 organizaciones que participan en alianzas entre el sector privado y la sociedad civil. Hace un resumen de las tendencias y mejores prácticas y hace recomendaciones.

—. *The Evolving Strategic Benefits for Business in Collaboration with Nonprofits in Civil Society: A Strategic Resources, Capabilities and Competencies Perspective*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development (1999). <<http://www.usaid.gov/pubs/isp/resource/evolve.html>> (10 de enero de 2002).

Discute en detalle características, capacidades y estereotipos de cada sector y sienta las bases mediante esta discusión para lo que el autor determina "un esquema conceptual de beneficio mutuo."

Wilcox, David. *The Guide to Development Trusts and Partnerships*. London: The Development Trusts Association (1998). <<http://www.partnerships.org.uk/pguide>>.

Deriva conclusiones sobre el desarrollo de alianzas tomando como base la experiencia profesional del Reino Unido. Presenta un análisis de alianzas como estrategia de desarrollo comunitario.

Recursos de la Internet para alianzas de desarrollo

Una de las herramientas más poderosas para la divulgación es la Internet. No solamente permite a los autores alcanzar miles de personas sino también puede mejorar la calidad de información compartida a través de varias formas de interacción. Esta riqueza de datos, por supuesto, requiere clasificación, categorización, y verificación de su validez. Lo que sigue a continuación es un intento de realizar dicha tarea. La lista de los mejores diez sitios de la Web dedicados a alianzas del desarrollo se creó según dos criterios: la calidad de información presentada y su accesibilidad.

La información de los sitios debe estar actualizada, ser proveniente de una fuente confiable y comprobable mediante otros enlaces pertinentes. Los sitios que contienen herramientas para la formación de alianzas se consideran de gran utilidad. La accesibilidad se mide, en términos generales, basándose en la presentación del material y, específicamente, en la facilidad con que el sitio maneja el intercambio de información. Los sitios de la Web seleccionados son fáciles de navegar, tienen una base de datos investigable y permite que los materiales puedan ser copiados.

New Partnerships Initiative (NPI) Resource Guide de la AID

<http://www.info.usaid.gov/pubs/mpi/npiresrc.htm>

El vice presidente Albert Gore lanzó la Iniciativa de nuevas alianzas de la AID en marzo de 1995 en la Cumbre mundial para el desarrollo social. NPI presenta un enfoque integrado para el desarrollo sostenible que utiliza alianzas estratégicas así como la participación activa de la sociedad civil, la comunidad empresarial y las instituciones locales de gobierno democrático con el fin de reforzar el papel de las comunidades locales en su propio desarrollo. Después de un proceso de diseño participativo de tres meses de duración, se publicó un informe en julio de 1995. Entre marzo y octubre de 1996 NPI se implementó en forma piloto en 15 misiones de la AID. NPI Resource Guide (solamente en inglés) compila los resultados y proporciona una gama de herramientas programáticas para ayudar con la incorporación de NPI en los ministerios de las misiones.

Iniciativa de GEM

<http://www.geminitiative.org>

Global Excellence in Management (GEM) es un programa a nivel universitario de aprendizaje y educación que trabaja en asociación con organizaciones privadas de los Estados Unidos y organizaciones voluntarias privadas (OPV) y ONG internacionales para realizar programas que fomentan la capacidad institucional y apoyan nuevos modelos de excelencia institucional. GEM es conocido por sus programas enérgicos, originales, por sus temas distintivos como la investigación sensible, las alianzas globales y la generación de conocimientos, por su enfoque que responde a las agendas avanzadas de aprendizaje de los equipos de liderazgo de las OPV y las ONG, y por su labor que fomenta la capacidad institucional en colaboración para obtener un resultado permanente. La participación permite a las organizaciones descubrir y enriquecer su capacidad de aprendizaje, cambio e innovación.

Institute for Development Research (IDR)

<http://www.jsi.com/idr>

El IDR, una organización sin fines de lucro de investigación, educación y consultoría, se dedica a la promoción de la participación de grupos con poca representación y empobrecidos en el desarrollo social, político y económico. El IDR ayuda a identificar estrategias y aumentar la capacidad de representantes de la sociedad civil para trabajar con las empresas y el gobierno en la elaboración de políticas eficaces que resuelven problemas de desarrollo y fomentan mejoramientos sostenibles.

National Council for Sustainable Development (NCSD)

<http://www.ncsdnetwork.org>

EL NCSD es un mecanismo para la promoción de la sostenibilidad tal como se define en la Agenda 21, un plan de acción aceptado por los gobiernos

representados en la Cumbre de la tierra 1992 en Río de Janeiro. El concepto legitima el papel de la sociedad civil en colaboración con el gobierno para formular políticas que conduzcan a la implementación de la agenda del desarrollo sostenible. Reúne grupos sociales de importancia para la gestión de un acuerdo balanceado sobre políticas y actividades que apoyan la sostenibilidad.

Alianzas con resultados: Alianzas intersectoriales

<http://www.info.usaid.gov/pubs/isp>

El uso de alianzas intersectoriales para el desarrollo está aumentando debido al creciente reconocimiento de la comunidad del desarrollo sobre la importancia de instituciones que combinan características de mercado, gobernabilidad y servicio voluntario. Las alianzas intersectoriales (ISP) fortalecen a las organizaciones dentro de cada sector, ofrecen un mecanismo para resolver asuntos específicos y pueden sentar las bases para un cambio más amplio y sistémico. La acción colaboradora puede producir resultados imposibles de realizar por un sector por su cuenta. Este sitio de la Web proporciona información sobre lo que son las ISP, por qué son importantes y cómo los donantes y otras organizaciones pueden facilitar su crecimiento. También es un centro de cambio de información para nueva información.

Partnerships Online

<http://www.partnerships.org.uk/part>

Los recursos de este sitio contiene The Guide to Development Trusts and Partnerships publicado en 1998 sobre las organizaciones sin fines de lucro para la renovación comunitaria, un breve A-Z sobre alianzas, una colección de hojas informativas que proporciona detalles adicionales sobre cómo se establecen sociedades fiduciarias, el Guide to Effective Participation, sobre temas de más alcance sobre la participación comunitaria, un servidor de lista de correo pertinente y otros recursos de la Internet sobre alianzas y participación.

Foro de líderes empresariales del príncipe de Gales

<http://www.oneworld.org/pwblf>

La misión del Foro es promover prácticas empresariales socialmente responsables que ayudan a lograr el desarrollo sostenible en economías emergentes y en transición. El personal del Foro trabaja con líderes de empresas, la sociedad civil y el sector público con el fin de promover el mejoramiento continuo de estas prácticas, el desarrollo de alianzas intersectoriales geográficas o enfocadas en un tema específico y prestar ayuda para crear un ambiente que facilite prácticas empresariales socialmente responsables y alianzas intersectoriales. Este sitio proporciona enlaces con una base de datos.

Sustainable Development International

<http://www.sustdev.org>

Los gobiernos han organizado grupos principales compuestos de autoridades locales, organizaciones no gubernamentales, líderes empresariales e industriales, y comunidades científicas, cuyo mandato es coordinar la adquisición de tecnologías y productos para la Agenda Local 21. El proyecto tiene como objetivo el desarrollo de un sistema centralizado de información coordinada sobre la Agenda 21 en cooperación con organizaciones internacionales pertinentes. Una revista técnica y estratégica conectará a las compañías con el personal directivo a nivel local.

El sitio de la Web sobre capital social del Banco Mundial

<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>

Este sitio enlaza al Banco Mundial con sus asociados externos, investigadores, instituciones, gobiernos y otros interesados en entender el concepto de capital social, definido como las normas y relaciones que forman parte de las estructuras sociales, las cuales permiten a las personas coordinar la acción que se necesita para alcanzar las metas deseadas. Ofrece enlaces con temas diversos relacionados y analiza cómo se define y mide el capital social.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

<http://www.wbcsd.ch>

El WBCSD está comprometido con responder al pacto global propuesto por Kofi Annan, en el cual las empresas apoyarían un conjunto de principios básicos sobre derechos humanos, derechos del trabajador y la protección ambiental.

Sobre las autoras

Las dos autoras de este estudio están afiliadas con el Education Development Center (Centro de Educación sobre el Desarrollo), una organización de investigación aplicada y de desarrollo, ubicada en Newton, Massachusetts.

El enfoque académico de *Beryl Levinger* es la evaluación y administración de organizaciones no gubernamentales internacionales, en particular las que participan en el desarrollo sostenible. En el EDC, la Dra. Levinger dirige el Center for Organizational Learning and Development (Centro para Aprendizaje Institucional y Desarrollo), un equipo especializado en prestar ayuda a las ONG internacionales, fundaciones y organismos de desarrollo en la formación de alianzas que responden a poblaciones necesitadas. Durante un año típico, trabaja con aproximadamente 50 ONG, organismos gubernamentales e instituciones multilaterales para evaluar y fortalecer la capacidad institucional. Además, es profesora distinguida de administración de organizaciones sin fines de lucro en el Monterrey Institute of International Studies (Instituto de Estudios Internacionales de Monterrey). Durante más de 30 años en el campo de administración de organizaciones sin fines de lucro y en educación internacional, la Dra. Levinger ha desempeñado posiciones de liderazgo en los Programas Interculturales de American Field Service, CARE e InterAction. La Dra. Levinger es coautora de *Hacia la Escuela Nueva*, libro publicado por el Ministerio de Educación de Colombia en 1977, el cual ayudó a sentar las bases para el reconocido movimiento colombiano Escuela Nueva. Su libro más reciente se titula *Critical Transitions: Human Capacity Development Across the Life Span*.

Jean McLeod es administradora de proyectos e investigadora principal del Global Learning Group (Grupo Global de Aprendizaje) del EDC, donde, entre otras actividades, diseña e investiga las alianzas y su impacto sobre la capacidad institucional de las ONG estadounidenses e internacionales. Obtuvo su licenciatura en antropología de la Universidad Yale y su maestría en administración pública internacional del Monterrey Institute of International Studies.

Fundación Interamericana

La Fundación Interamericana (IAF por su sigla en inglés) es un organismo independiente de ayuda externa del gobierno de Estados Unidos que otorga donaciones a organizaciones de base en América Latina y el Caribe. Creada en 1969 como un programa experimental, la IAF responde a proyectos de autoayuda innovadores, participativos y sostenibles propuestos por grupos de base comunitarios y organizaciones que los apoyan. Además promueve la formación de alianzas entre organizaciones comunitarias, empresas y gobiernos locales, dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población pobre y a fortalecer las prácticas democráticas. Para contribuir a una mejor comprensión del proceso de desarrollo, la IAF comparte sus experiencias y los conocimientos de ellas derivados. Con el fin de promover este mandato del Congreso de EE.UU., la IAF ha lanzado, con esta publicación, una Serie de estudios temáticos que evalúan el impacto tangible e intangible de su financiamiento.

La IAF está regida por un consejo directivo compuesto de nueve miembros nombrados por el presidente de Estados Unidos y ratificados por el Senado de EE.UU. Seis de ellos provienen del sector privado y tres del gobierno federal. El consejo directivo recibe el apoyo de un consejo consultivo. El consejo directivo designa al presidente quien desempeña el cargo de presidente ejecutivo de la IAF y administra el personal, radicado en Arlington, Virginia, EE.UU.

El Congreso de EE.UU. asigna anualmente fondos a la Fundación Interamericana. La IAF también tiene acceso al Fondo Fiduciario de Progreso Social (FFPS) administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El fondo está constituido por los pagos de préstamos que el gobierno de EE.UU. concedió originalmente en el marco de la Alianza para el Progreso a varios gobiernos de América Latina y el Caribe. Desde 1972 la IAF ha financiado 4.348 donaciones por un total de más de \$US528 millones. Conjuntamente, la IAF y sus donatarios han creado modelos costo-eficientes para el desarrollo social y económico. Frecuentemente, estos modelos han sido reproducidos por organismos gubernamentales e instituciones donantes más grandes, mejorando la calidad de vida de miles de familias pobres en todo el Hemisferio.



Fundación Interamericana

901 N. Stuart Street, 10th Floor

Arlington, VA 22203

EE.UU.

Tel: (703) 306-4301

Fax: (703) 306-4365

Sitio en la Web: www.iaf.gov

La Fundación Interamericana se complace en iniciar la publicación de su Serie de Estudios Temáticos con *Alianzas: Cómo los gobiernos, las empresas y las ONG se asocian para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina* escrito por Beryl Levinger y Jean McLeod. Las publicaciones subsiguientes que documenten el aprendizaje extraído de la evaluación de proyectos financiados por la IAF, así como de las experiencias de los propios donatarios, aparecerán ocasionalmente en forma impresa y en línea (www.iaf.gov) en su versión gráfica o en texto solamente.

