

LIBRO DE TRABAJO

PAQUETE DE SOLUCIÓN EN
ALIANZAS ESTRATGICAS

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción a las Alianzas Estratégicas.....	3
1.1 Antecedentes Teóricos.....	3
1.2 Conceptos Básicos de las Alianzas Estratégicas.....	5
1.3 Estudio de Caso sobre Alianzas Estratégicas en México	12
Capítulo 2: Principios de la Alianza Estratégica.....	13
2.1 Principios de la Alianza Estratégica.....	13
2.2 Pasos sugeridos	16
Capítulo 3: Entender nuestro sistema	17
3.1 Entendiendo nuestro sistema	17
3.1.1 Mapeo de nuestro sistema.....	18
3.2 Sistema ideal para las OSCs	19
3.2.1 Adaptación del sistema por parte de las OSC.....	21
Capítulo 4: Hoja de Ruta de la Alianza Estratégica.....	23
4.1 Ilustración de la Ruta de la Alianza Estratégicas	23
4.2 Identificación de Recursos y Activos.....	24
4.3 Desarrollo de la Alianza Estratégica.....	26
4.4 <i>Due Diligence</i> para Alianzas Estratégicas.....	29
4.5 Implementación de la Alianza.....	31
4.6 Evaluación del desempeño.....	34
Capítulo 5: Sostenibilidad de la Alianza.....	37
5.1 Mantener una Relación.....	37
5.2 Hoja de ruta de la asociación.....	38
5.3 Gestión de los obstáculos.....	38
Capítulo 6: Notas finales.....	39
6.1 Las alianzas no son una "cosa que hacemos", sino una forma de hacer las cosas....	39
6.2 Alianzas con el sector privado: Más allá de la Responsabilidad Social de las Empresas.....	40

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN A LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Contenido del Capítulo:

- 1.1 Antecedentes Teóricos
- 1.2 Conceptos Básicos de las Alianzas Estratégicas
 - 1.2.1 Ejercicio 1: Tabla de Conceptos Básicos
- 1.3 Estudio de Caso sobre Alianzas Estratégicas en México

1.1. Antecedentes Teóricos

¿Por qué son importantes las alianzas para promover el desarrollo social y las agendas de Derechos Humanos? El objetivo principal de las alianzas es unir estratégicamente los esfuerzos para reducir las injusticias sociales a través de la redistribución de recursos y a través de programas de desarrollo social y económico. De hecho, las OSC que comparten los mismos objetivos también comparten la responsabilidad de trabajar conjuntamente para acelerar el progreso hacia su meta (Hale, 2011). Sin embargo, la cooperación entre las OSC suele limitarse a sus socios habituales (ibid.) y la mayoría de las OSC no explotan el potencial que ofrece la colaboración (Iglesias y Carrera, 2013).

En el actual contexto global de interdependencia e interconectividad, trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntos y compartir visiones, diagnósticos y teorías de cambio es fundamental si queremos tener un impacto significativo: por un lado, las colaboraciones – y por lo tanto, las Alianzas Estratégicas – aparecen como mecanismos para ser más eficientes y eficaces cuando las demandas sociales crecen, los problemas se vuelven más complejos y los presupuestos se reducen y, por otro, fortalecen la legitimidad de las OSC (Iglesias y Carrera, 2013). En este sentido, cada vez es más necesario utilizar un enfoque de colaboración y tener en cuenta el impac-

to colectivo en lugar del impacto limitado a la propia OSC (ibid.).

Trabajar con un enfoque colaborativo implica un cambio de mentalidad a la hora de analizar la realidad, buscar soluciones y tomar decisiones: Las OSC deben hacer un esfuerzo adicional para encontrar los recursos y capacidades disponibles en su entorno y considerarlos como activos disponibles, lo que a su vez obliga a las OSC a pasar de una visión organizacional a una sistemática. Un enfoque de colaboración plantea una serie de preguntas a las OSC:

- ⇒ ¿Cuáles son las principales capacidades o recursos necesarios para llevar a cabo nuestra agenda?
- ⇒ ¿Qué capacidades o recursos clave existen en el entorno?
- ⇒ ¿Qué OSC o actores (sector privado, academia, administración pública) los poseen?
- ⇒ ¿Cómo podemos movilizar estas capacidades y recursos para nuestra agenda?
- ⇒ ¿Qué papel pueden desempeñar nuestras OSC? (Iglesias y Carrera, 2013)

Las alianzas son estratégicas cuando involucran las actividades centrales de ambos socios (Jamali et. al., 2011). El propósito de las Alianzas Estratégicas para la justicia social y el desarrollo social puede lograrse cuando existe un verdadero compromiso de todos los socios involucrados. Para obtener este compromiso, los socios deben tener un claro entendimiento de lo que implica la asociación. Esto significaría que existe un apoyo mutuo para la identidad y el bienestar de cada actor, y para todos los aspectos del trabajo. Oxfam (2018) propone seis principios de asociación que deben tenerse en cuenta al formar una Alianza Estratégica:

- I. Compartir visión y valores
- II. Identificar un objetivo común y añadirle valor
- III. Mostrar respeto mutuo de la integridad institucional y la autonomía del socio
- IV. Ser transparentes y mutuamente responsables
- V. Ser claros en cuanto a las funciones y las responsabilidades
- VI. Comprometerse en aprender conjuntamente.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la formación de una Alianza Estratégica requiere un gran esfuerzo para coordinar a dos o más socios, y el esfuerzo es aún mayor cuando provienen de diferentes orígenes: los aliados tienen que entender las diferencias y estar dispuestos a encontrar un compromiso cuando las diferencias conducen a conflictos (Russo y Cesarani, 2017).

En resumen, para que una Alianza Estratégica tenga éxito, las OSC deben:

- I. Reconocer la ventaja competitiva obtenida a través de la alianza por todos los socios;
- II. Mostrar respeto entre los aliados, reconocer su valor y confiar en su compromiso;
- III. Definir roles claros y medios de comunicación fluidos;
- IV. Compartir el sentido de copropiedad de la alianza (Iglesias y Carrera, 2013).

1.2 Conceptos Básicos de las Alianzas Estratégicas

Asociación o Alianza: El concepto de asociación o alianza puede tener muchos significados y puede ser entendido de diferentes maneras. La mayoría de las veces, estos conceptos están asociados o relacionados con la ayuda o con las relaciones entre donantes y donatarios. Estas relaciones a menudo están desequilibradas, crean dependencia y generalmente se basan en compromisos a favor de los más poderosos (Fowler, 2000).

Para atenuar esta conceptualización desequilibrada de una asociación o alianza, se sugiere pensar en estas relaciones con mayor equidad, corresponsabilidad y apropiación.

Debido a que no todas las asociaciones y alianzas son iguales, la propuesta es que la creación de asociaciones se entiende como un proceso que se desarrolla en un continuo desde un nivel más bajo de colaboración hasta un nivel más alto de intensidad. El nivel de la asociación/alianza depende de la profundidad con que se compartan los recursos, desde el establecimiento de redes, la cooperación, la coordinación, la colaboración y la formación de coaliciones.

Las Alianzas Estratégicas son colaboraciones en las que...

- ⇒ Todos los socios comprometen sus capacidades clave y reconocen el valor de las aportaciones de los demás;
- ⇒ El tema tiene un valor estratégico para todos los socios; y
- ⇒ Se produce un compromiso temporal, ligado al desarrollo de un objetivo delimitado (Iglesias y Carrera, 2013).

Entorno favorable

- ⇒ Marcos jurídicos y normativos de apoyo, así como su aplicación y cumplimiento.
- ⇒ Fortalecimiento institucional, incluyendo coordinación, roles claros y responsabilidades de los actores clave (gobierno, actores no estatales, OSC).
- ⇒ Fortalecimiento de la capacidad de todos los actores para que puedan desempeñar sus funciones.
- ⇒ Diálogo social, incluyendo la participación de las partes interesadas.
- ⇒ “El entorno empresarial propicio es el conjunto de condiciones políticas, institucionales, reglamentarias, de infraestructura y culturales que rigen las actividades empresariales formales e informales. Incluye la administración y el cumplimiento de una política gubernamental, y los arreglos institucionales nacionales y locales que afectan el comportamiento de los actores relevantes que, en conjunto, constituyen muchos de los actores importantes en el entorno de capacitación empresarial” (USAID, 2001).

Sistema

USAID define un sistema local (actores en un país específico) en términos de su resultado (o conclusión):

“Estos conjuntos interconectados de actores – gobiernos, Sociedad Civil, sector privado, universidades, ciudadanos individuales y otros – que en conjunto producen resultados de desarrollo particulares (USAID, 2014)”.

Estado:

El estado, o la administración pública, a menudo forma Alianzas Estratégicas con las OSC. En México, las OSC pueden asociarse con agencias del gobierno federal (por ejemplo, la Comisión Nacional de Derechos Humanos), agencias del gobierno estatal (por ejemplo, la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León) o autoridades locales (por ejemplo, los municipios).

La siguiente tabla muestra lo que ambas partes ganan al aliarse estratégicamente (Iglesias y Carrera, 2013, p. 105):

Tabla 1. Dinámica de beneficios

¿Qué gana la administración pública?	¿Qué gana la OSC?
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Atención a la diversidad ⇒ Acceso a nuevos recursos ⇒ Ahorro de costos ⇒ Agilidad, flexibilidad y respuesta a las necesidades emergentes ⇒ Conocimiento ⇒ Mayor contacto con las comunidades ⇒ Canalización de las demandas sociales ⇒ Avanzar en su misión de servicio público 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Financiación ⇒ Legitimidad, visibilidad, credibilidad ⇒ Acceso a diferentes mercados, usuario u organizaciones ⇒ <i>Know-how</i> ⇒ Desarrollo de nuevos servicios o proyectos ⇒ Reconocimiento de derechos y servicios ⇒ Ventaja competitiva ⇒ Salto en el cumplimiento de su misión

Aunque una Alianza Estratégica fuerte entre una OSC y el gobierno puede ser una situación ganar-ganar, hay ciertas dificultades que vale la pena considerar antes de planificar una colaboración con el estado (ibid.):

- ⇒ Burocracia y falta de flexibilidad;
- ⇒ Desequilibrio de poder;
- ⇒ Capacidad financiera y legal, que puede dar lugar a una relación de dependencia;
- ⇒ Dependencia del sistema electoral, lo que dificulta los compromisos a largo plazo.

Sector Privado:

Las empresas privadas a menudo forman Alianzas Estratégicas con las OSC. En este caso, ambas partes deben identificar objetivos compartidos y establecer una relación en la que cada una de ellas aporte capacidades clave. Mientras que el enfoque filantrópico de las relaciones entre las empresas y las OSC adopta en gran medida la forma de donaciones altruistas de las empresas a las OSC, las asociaciones estratégicas están vinculadas a las competencias básicas de ambas partes y arraigadas en el espíritu emprendedor, el aprendizaje mutuo y la diferenciación (Jamali et. al., 2011).

Además, el impacto social, las colaboraciones entre las OSC y el sector privado generan ventajas a nivel interno, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Ventajas de colaboración

Ventajas para la empresa	Ventajas para las OSC
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Innovación y mejora de los procesos internos ⇒ Mayor motivación de las y los trabajadores y retención del personal ⇒ Visibilidad de los valores corporativos de la empresa ⇒ Mejor conciencia de la realidad, implicación de la comunidad ⇒ Mejora de la marca ⇒ Aplicación de la responsabilidad social de las empresas (RSE) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nuevos recursos, financieros y técnicos ⇒ <i>Know-how</i> ⇒ Visibilidad y credibilidad a los ojos de los clientes de la empresa y de otras empresas y posibles aliados ⇒ Desarrollo de nuevos productos y proyectos como resultado de la colaboración ⇒ Acceso a una mayor audiencia debido a las conexiones y acuerdos de la compañía

Organizaciones Donantes o Agencias de Financiamiento

Las agencias de financiamiento son organizaciones profesionales que distribuyen ayuda. Ésta puede ser humanitaria (es decir, los esfuerzos de socorro de emergencia) u orientada al desarrollo (es decir, la ayuda exterior destinada a ayudar a los países a reducir la pobreza y lograr un crecimiento económico sostenido a largo plazo). Hay tres tipos de agencias de ayuda - o cooperación - para el desarrollo:

- ⇒ Nacional
Por ejemplo: AMEXCID de México, USAID de EEUU
- ⇒ Multilateral o internacional
Por ejemplo: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- ⇒ Organizaciones no gubernamentales
Por ejemplo: *Oxfam, Save the Children*

Las OSC suelen colaborar con grandes organizaciones de cooperación para el desarrollo para acceder a los fondos. Cada organización de financiamiento difiere en cuán exigentes son sus condiciones (Cotts Watkins et al., 2012). Una limitación importante de trabajar con una de estas agencias es que, para acceder a los fondos, las OSC terminan convirtiéndose en subcontratistas, lo que tiene consecuencias en sus actividades cotidianas: deben actuar de manera más profesional, aprender a redactar propuestas, elaborar planes estratégicos, redactar informes periódicos que detallen sus actividades, y rendir cuentas de sus gastos en los formularios adecuados (ibid.). En otras palabras, las OSC comienzan a operar bajo una gran presión proveniente de las condiciones de sus donantes.

Organizaciones de Base, o *Grass-roots Organizations*

Las organizaciones de base se definen como: personas que se unen por algo que tienen en común y que tiene consecuencias tanto personales como comunitarias, y se otorgan a sí mismas la autoridad para resolver el problema al que se enfrentan o crear el futuro que desean. Son enfoques locales incluyentes y empoderantes que mejoran las vidas y las comunidades.

La proximidad que las organizaciones de base pueden tener con sus partes interesadas (o *stakeholders*, en inglés) puede darles una ventaja comparativa y es su fuente más importante de legitimidad: les permite diseñar programas de forma “ascendente”, que apunte directamente a las necesidades específicas de una comunidad en particular (Banks et. al., 2015).

Comunidad en general

“Comunidad en general” se refiere a la comunidad más allá del grupo social más cercano de una persona. Por ejemplo, en el contexto académico, “comunidad en general” significa una escuela entera, más allá del círculo social del estudiante. En el contexto de la religión, significa ir más allá del grupo religioso de una persona.



1.2.1 Ejercicio Participativo I. Ventajas para la Colaboración

Complete la tercera columna de la tabla que se encuentra en la siguiente página (Iglesias y Carreras, 2013) con ejemplos específicos de su OSC.

¿Por qué colaboran las OSC?	Preguntas:	Respuestas:
<p><u>Fortalecer su capacidad institucional</u></p> <p>→ <i>Aumentar la escala dirigiendo recursos y esfuerzos similares con el objetivo de alcanzar el mismo objetivo.</i></p> <p>Por ejemplo: Asociarse con otras OSC para desarrollar campañas de concientización o cabildo</p> <p>→ <i>Acceder a conocimiento, recursos y capacidades</i></p> <p>Por ejemplo: Acceder a la metodología de otra OSC para un asunto específico en lugar de desarrollar la metodología internamente desde cero.</p> <p>→ <i>Desarrollar nuevas capacidades y aprender del otro</i></p> <p>Por ejemplo, espacios de intercambio que no fueron contemplados inicialmente.</p>	<p>P1. ¿Cómo fortalece mi OSC su capacidad institucional a través de una Alianza Estratégica?</p>	
<p><u>2) Acceder a nuevos campos, ubicaciones geográficas, donantes y personas beneficiarias</u></p> <p>Por ejemplo: Utilizar la Alianza Estratégica como una estrategia de entrada a nuevos beneficiarios.</p>	<p>P2. ¿Cómo puede mi OSC acceder a nuevas personas beneficiarias o donantes a través de una Alianza Estratégica?</p>	

<p>3) <u>Aumentar el volumen de recursos y capacidades para la misión y el impacto de la organización</u></p> <p>→ <i>Movilizar los recursos y capacidades de otras organizaciones hacia una meta y un impacto compartidos.</i></p> <p>Por ejemplo: Invitar a un aliado para desarrollar un proyecto, sabiendo de antemano que tiene un recurso que complementa al mío, como una sala de formación, una tecnología o una metodología.</p>	<p>P3. ¿Cómo puede mi organización aumentar el volumen de recursos y capacidades para lograr mayor impacto?</p>	
<p>4) <u>Desarrollar un ecosistema amigable para la misión y el impacto de la organización.</u></p> <p>→ <i>Crear un ambiente de apoyo para la misión de la organización.</i></p> <p>Por ejemplo: Desarrollar una red de organizaciones que traten los mismos temas que nosotros en la misma zona geográfica y que faciliten el espacio para el diálogo (reuniones, blogs...).</p>	<p>P4. ¿Cómo puede mi OSC desarrollar o mejorar un ecosistema amigable para su misión e impacto?</p>	

<p>5) <u>Ganar legitimidad y prestigio público</u> → <i>Reforzar la imagen pública</i></p> <p>Es decir, pertenecer a un determinado tipo de red puede reforzar positivamente nuestra imagen pública o desalentarla.</p>	<p>P5. ¿Cómo puede una alianza reforzar mi legitimidad?</p>	
<p>6) <u>Ser más eficientes y tratar de reducir los costos evitando la duplicidad.</u></p> <p>Es decir, compartir espacios físicos, compras o coordinar personal administrativo con aliados.</p>	<p>P6. ¿Cómo puede una alianza ayudar a mi organización a ser más eficiente?</p>	

1.3 Estudio de Caso sobre Alianzas Estratégicas en México

En los últimos 10 años, el sector privado ha desempeñado un papel cada vez más importante en la promoción del desarrollo social. Hay muchas variables que podrían explicar por qué es así en el mundo actual, pero quizás la explicación más importante es que los Estados han dejado de ser los únicos actores capaces de influir y promover el desarrollo. El contexto socioeconómico actual ha determinado el modo en que los Estados actúan en relación con el desarrollo, ya que se han dado cuenta de que no pueden financiar programas para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS de la O.N.U., 2015) por sí solos. Para cumplir con las metas de desarrollo que se han establecido al más alto nivel de los asuntos internacionales, los Estados saben que deben buscar formar alianzas y Alianzas Estratégicas que complementen los esfuerzos para cumplir con ODS.

Dentro de la Sociedad Civil, también ha habido un cambio en términos de cómo se percibe al sector privado. Mientras que antes el sector privado sólo era considerado como un donante potencial, ahora ha asumido un papel más activo en la promoción del desarrollo. Desde entonces, la Sociedad Civil ha reconocido la influencia que el sector privado tiene sobre diferentes sectores, como las organizaciones multilaterales. Un ejemplo de cómo esto está cambiando es que en enero de 2017, la Cámara de Comercio Internacional estuvo presente en la Asamblea General de la ONU por primera vez en la historia, como observador. Esta fue la primera vez que una organización privada ha tenido un papel en la Asamblea General de Naciones Unidas, donde los sindicatos y las organizaciones de la Sociedad Civil nunca han tenido la oportunidad de participar en ese espacio (Civicus, 2017).

Las nuevas formas en que el sector privado está contribuyendo a las agendas de desarrollo en todo el mundo también están presentes en México. La relación entre el sector privado y el sector de la Sociedad Civil es indicativa de importantes cambios y transformaciones en el país, donde diferentes sectores se han dado cuenta que el trabajo colaborativo es esencial para la creación de soluciones sostenibles y de largo plazo a los problemas más preocupantes que enfrenta México. En este sentido, las organizaciones de la Sociedad Civil juegan un papel esencial para establecer Alianzas Estratégicas con el sector privado y el gobierno. Su papel no es sustituir a otros sectores, sino trabajar con ellos como complemento en los procesos de transformación.

El caso de Ciudad Juárez y Monterrey; La participación del sector privado en la lucha contra la delincuencia.

De 2008 a 2012, las ciudades de Juárez y Monterrey vieron picos de violencia y crimen como nunca antes. En este contexto, el sector privado integrado por líderes empresariales, líderes de la industria y asociaciones empresariales, se unió para enfrentar una realidad, plan-

enfrentaron a estos problemas juntos porque encontraron una causa común para luchar.

Los grupos privados que surgieron para luchar por una mayor seguridad ciudadana se distinguieron por ser una combinación de las empresas privadas más importantes y exitosas, grupos cívicos y organizaciones que incluían asociaciones médicas, defensores de Derechos Humanos, académicos y otros activistas. En este caso único, para responder a la emergencia de seguridad, las líneas entre lo que se entendía por participación del sector privado se desdibujaron y su liderazgo y composición fueron más allá del comercio y la industria y comenzaron a construir un plan de acción con las organizaciones de la Sociedad Civil.

La participación del sector privado tuvo éxito porque creó nuevos canales de comunicación y diálogo entre ellos, las organizaciones de la Sociedad Civil, las alianzas ciudadanas y las autoridades. La participación y el activismo del sector privado se basaban en la creación de confianza entre las personas ciudadanas, alentando su participación para denunciar los delitos a través de diversos mecanismos.

Los resultados de esta colaboración innovadora entre sectores se hicieron más evidentes en la disminución de la delincuencia. Pero lo más importante es que la alianza entre las organizaciones de la Sociedad Civil y el sector privado han sido un ejemplo en todo México de cómo la participación cívica puede ser catalizada y funcionar como una fuerza constructiva para mejorar la seguridad ciudadana.

Capítulo 2

PRINCIPIOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Contenido del Capítulo:

2.1 Principios de la Alianza Estratégica (USAID)

2.1.1 Ejercicio. Definición de los Principios de la Alianza Estratégica de las OSC

2.2 Pasos sugeridos para construir una Alianza de manera efectiva

2.1 Principios de la Alianza Estratégica

La siguiente tabla contiene una serie de principios de Alianza Estratégica que se sugieren para la consolidación de una alianza/asociación. Estos principios se complementan con preguntas específicas que pretenden guiar a las OSC en la construcción de dicha alianza.

Principios de la Alianza Estratégica y preguntas guía

<p>Trabajar juntos para lograr los resultados acordados y aceptar la responsabilidad conjunta de lograrlos.</p> <p><i>Los intereses de nuestros aliados pueden diferir en algunos aspectos, pero deben ser compatibles con los nuestros. Debemos establecer las reglas del juego y compartir la responsabilidad definiendo nuestros papeles desde el principio. ¡La confianza, el equilibrio y el compromiso de ambas partes son fundamentales para que nuestra colaboración tenga éxito!</i></p>	<p>¿Cuáles son nuestros intereses comunes? ¿Cuáles son nuestras preocupaciones compartidas acerca de nuestra comunidad/sociedad? ¿Qué tenemos en común?</p>
<p>Las alianzas implican una participación a largo plazo</p> <p><i>Las alianzas son un compromiso a largo plazo porque toman mucho tiempo para construirse, operar y madurar (¡o cerrar!). De hecho, en general, hay tres fases principales en el proceso de Alianza Estratégica (Russo y Cesarani, 2017):</i></p> <p><i>Formación: fase inicial en la que dos actores manifiestan el interés de aliarse; después eligen la forma de gobierno más apropiada para gestionar la alianza.</i></p> <p><i>Operación: cuando la alianza se traduce en realidad. Factores de éxito: coordinación, compromiso, control, comunicación.</i></p> <p><i>Evaluación: momento del ciclo de vida de la alianza en la que madura y realiza su potencial. Factores clave: evaluación del desempeño de la alianza y desarrollo de la misma o planificación detallada.</i></p>	<p>¿Cuál es nuestro lapso de tiempo individual para lograr un resultado en particular? ¿Cuál es nuestro lapso de tiempo compartido para trabajar juntos?</p>

Las alianzas tienen que ver con la confianza, el respeto, la integridad, la rendición de cuentas y la igualdad.

La formación de una Alianza Estratégica requiere un gran esfuerzo para coordinar e integrar a dos o más OSC, y el esfuerzo es aún mayor cuando provienen de orígenes culturales, políticos, gerenciales y económicos diferentes (Russo y Cesarani, 2017). En este sentido, la comunicación es primordial: la información debe ser compartida entre los aliados a tiempo y abiertamente, las retroalimentaciones deben tomarse en serio y la información debe fluir sin problemas (ibid.).

¿Cuáles son los límites, las reglas y los comportamientos que buscamos establecer?

¿Qué es importante para nosotros en nuestras relaciones?

Las alianzas requieren una aceptación del principio de que las organizaciones locales tienen derecho a la agenda final para su propio trabajo.

Las Alianzas Estratégicas son relaciones de empoderamiento mutuo (Oxfam, 2018), por lo que, cuando las formamos, nos encontramos en una posición de igualdad frente a nuestro socio, sin importar su tamaño ni el nuestro. En muchas asociaciones, especialmente en las relaciones de financiamiento, existen desequilibrios de poder que pueden socavar el principio de autonomía e independencia. Los aliados deben trabajar para manejar esta tensión a través de procesos claros de asociación y sistemas de rendición de cuentas (ibid.).

¿Cómo compartimos nuestra visión y la importancia de nuestro trabajo?

¿Qué herramientas podemos crear para una comunicación eficaz?

¿Cómo vamos a transmitir la importancia de nuestro trabajo a otros actores en términos de lo que podemos ofrecer a través de una alianza?

Las alianzas no deben conducir a una situación en la que se debilite el vínculo entre el grupo representado de una organización y su liderazgo.

Para no comprometer al grupo representado de nuestra organización ni debilitar su liderazgo, debemos elegir cuidadosamente a nuestros aliados. La alianza debe construirse de manera transparente, donde ambas partes sean conscientes de los beneficios y los costos de unir esfuerzos. Por lo tanto, los riesgos, costos y beneficios deben ser cuidadosamente evaluados.

¿Cómo podemos gestionar el trabajo con nuestros socios sin descuidar el trabajo con nuestras principales partes interesadas?

¿Cómo podemos incluir a nuestras partes interesadas en el proceso de creación de alianzas?

¿Cómo podemos comunicar nuestro trabajo con nuestras partes interesadas a nuestros nuevos socios?

¿Cómo se comparan las ganancias potenciales con los riesgos?

¿En qué medida esta potencial alianza afecta nuestra relación con nuestras partes interesadas?

¿Existen conflictos de interés?

Al negociar relaciones o contribuciones desde fuera de la “alianza”, se debe tener en cuenta y respetar el espíritu y la letra de una asociación existente.

Nuestras alianzas y asociaciones pueden ser diversas, pero deben ser coherentes con nuestra misión y valores. Tenemos que evitar los conflictos de interés entre las asociaciones anteriores y las nuevas colaboraciones. ¡Una vez más, una fuerte estrategia de comunicación con nuestras partes interesadas y aliados potenciales es clave!

¿Cómo podemos integrar nuevas alianzas con asociaciones preexistentes?

¿Cómo podemos comunicar mejor la variedad de alianzas con nuestras partes interesadas?

Dentro de una sociedad, ninguna de las partes puede aceptar unilateralmente otras condiciones que influyan materialmente en la sociedad.

Suele haber conflictos en las relaciones de alianza cuando existe un alto nivel de interdependencia entre las partes; el factor del éxito reside en la forma en que se gestionan y resuelven (Russo y Cesarani, 2017). La elección de la forma de gobierno más apropiada para la gestión de alianzas permite reducir el riesgo de comportamientos oportunistas; definir antes del suceso el conjunto de tareas que cada socio espera que el otro realice también es clave para evitar conflictos (ibid). ¡Además, los aliados deben estar abiertos a dar y recibir retroalimentación unos de otros para aprender y mejorar!

¿Cómo puedo construir canales de comunicación sólidos con mis socios para que no haya confusión o falta de comunicación?
¿Cómo podemos consolidar los acuerdos para que no estén abiertos a la influencia externa?

La asociación no debe alterar las prioridades básicas relacionadas con la identidad, la visión y los valores de ninguna de las organizaciones.

La alteración de la visión, la misión y la visión de una OSC es uno de los mayores riesgos cuando se asocia con grandes actores, como las agencias donantes internacionales o el gobierno, que podrían exigir cambios organizativos explícitos a cambio de fondos. La capacidad financiera y legal de las “grandes” partes interesadas puede conducir a una relación de dependencia.

¿Son mis prioridades, identidad, visión y valores lo suficientemente fuertes para soportar cualquier tipo de asociación?
¿Son conscientes las partes interesadas y las demás organizaciones de mis prioridades, identidad y visión?

Un supuesto subyacente de la cooperación en materia de alianzas es que las organizaciones interesadas serán más competentes para alcanzar sus objetivos más allá de esta relación específica.

Ambas partes involucradas en una alianza ganarán capacidades institucionales: se ampliarán combinando recursos, conocimientos y habilidades para lograr el mismo objetivo. También producirán recursos innovadores, basados en el aprendizaje mutuo y en nuevo know-how compartido: por ejemplo, una nueva metodología de investigación puede ser resultado de un proyecto conjunto.

¿Son mis objetivos sostenibles en el tiempo?
¿Tengo los recursos necesarios para seguir persiguiendo mis objetivos sin la asociación en cuestión?



2.1.1 Ejercicio Participativo 2

Se sugiere el siguiente ejercicio para que la organización pueda pasar por un proceso de autorreflexión para construir una estructura sólida de una alianza determinada.

En grupos, las personas participantes pueden comentar las siguientes preguntas guía y anotar las posibles respuestas en un papel grande.

2.2 Pasos sugeridos para construir alianzas/asociaciones

Los siguientes pasos están diseñados para que la organización pueda construir una estructura sobre la cual se pueda construir cualquier alianza:

Paso 1. Definir conjuntamente un problema y una solución a ese problema.

Paso 2. Compartir recursos que puedan permitir la solución de ese problema.
Redactar una lista de dichos recursos y compartirlos con el socio potencial.

Paso 3. Definir conjuntamente los riesgos potenciales del proyecto.
Redactar una lista de los riesgos que ambos socios identifican y compartirla entre sí.

Paso 4. Definir conjuntamente las responsabilidades de cada socio.
Tener una reunión formal en la que se comenten estas responsabilidades y documentar tanto el proceso como los resultados.

Paso 5. Definir nuevas formas en las que las OSC pueden trabajar con nuevos socios.
Pensar sobre los objetivos de las organizaciones y los proyectos y las actividades que ya están en marcha. Pensar en maneras en las que el socio potencial puede hacer avanzar dichos proyectos y actividades. Visualizar el resultado deseado más allá del alcance tradicional de los recursos financieros.

Paso 6. Definir conjuntamente qué es ganar-ganar.

Paso 7. Definir conjuntamente el impacto que puede tener esta asociación potencial.
¿Cuál es el resultado de esta asociación en términos de bien público?

Capítulo 3

ENTENDER NUESTRO SISTEMA Y LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Contenido del Capítulo:

- 3.1 Entendiendo nuestro sistema
 - 3.1.1 Mapeo de nuestro sistema
- 3.2 Adaptación del sistema por parte de las OSC

3.1 Entender nuestro sistema y lo que entendemos por cambio sistémico

Si bien no existe una definición universalmente aceptada de un sistema, existe un acuerdo general dentro de la comunidad de desarrollo de que los sistemas pueden describirse mejor de acuerdo con tres conceptos principales:

Relaciones: Se refiere a los procesos interconectados que definen los vínculos entre los actores e influyen en el comportamiento individual y en los resultados a nivel de sistema.

Perspectivas: Determinan la comprensión del sistema por parte de los actores y su papel, junto con sus creencias sobre el desempeño del sistema, las formas de cambiar el sistema y los incentivos para promover el cambio.

Límites: Definen los límites del sistema que se está estudiando, lo que ayuda a mantener el sistema manejable para fines analíticos, pero puede dar lugar a la exclusión de los componentes pertinentes.

USAID define un sistema local (actores en un país específico) en términos de su resultado (o consecuencia):

“Estos conjuntos interconectados de actores – gobiernos, Sociedad Civil, sector privado, universidades, personas ciudadanas individuales, y otros – que en conjunto producen resultados particulares en términos de desarrollo.”
(USAID, 2014).

Una buena manera de enfocar y entender los sistemas es utilizando la **metodología de las 5R**, que se relaciona con la forma en que el sistema está estructurado y la gobernanza general de cada interacción. La metodología de las 5R comprende lo siguiente (USAID, 2014).

Roles: La mayoría de los sistemas locales involucran a una serie de actores, que sumen roles definidos, tales como productores, consumidores, facilitadores o barreras.

Recursos: Los sistemas locales transforman recursos, como presupuestos, conocimientos o materias primas, en productos.

Relaciones: La interconexión entre los actores de un sistema establece varios tipos de relaciones, tales como colaborativas, fuertes, débiles y conflictivas.

Reglas: Las reglas rigen nuestro sistema definiendo o asignando roles, determinando la naturaleza de las relaciones y estableciendo términos de acceso a los recursos.

Resultados: Estos incluyen medidas de la solidez del sistema, así como de los productos y efectos tradicionales.

¿Qué significa hablar de un cambio sistémico?

Existen varias definiciones de cambio sistémico. Algunos practicantes del desarrollo social (*Social Development Practitioners*, en inglés) se refieren a ello como: “Cambios en los patrones (similitudes y diferencias) de las relaciones del sistema, los límites, el enfoque, el tiempo, los eventos y los comportamientos en el tiempo y el espacio” (Parsons y Hargreaves, 2009). Otros se refieren a éste como “transformaciones en la estructura o dinámica de un sistema que conduce a impactos en grandes cantidades de personas, ya sea en sus condiciones materiales o en su comportamiento” (Red SEEP, 2013).

Estas definiciones enfatizan la importancia de los cambios en los elementos estructurales subyacentes y en los patrones que caracterizan el sistema. Por ejemplo, estos cambios estructurales pueden ser decisivos para lograr los resultados de desarrollo deseados para los beneficiarios de las organizaciones de la Sociedad Civil. Sin embargo, es importante recordar que los cambios sistémicos no son el objetivo final, sino más bien un resultado que deriva su importancia de las contribuciones hechas para lograr los resultados finales para la población objetivo.

3.1.1 Mapeo de nuestro Sistema

Una herramienta muy útil para entender y analizar el sistema en el que nos encontramos es crear un Mapa del Sistema. Este es un ejercicio simple que puede permitir a la organización una perspectiva más amplia del sistema que la rodea y también definir hacia donde querrían moverse las organizaciones.



Ejercicio Participativo 3 | Cree el mapa de su organización usando la metodología de las 5Rs como herramienta de orientación.

Paso 1. ¿Quiénes son los actores que participan activamente en nuestro sistema? Queremos identificar y enumerar a los actores y personas influyentes en su sistema. No se trata de una prueba del conocimiento de las personas participantes sobre el entorno político, sino más bien de un iniciador de la conversación que permite a la organización identificar a los actores y partes interesadas clave que están en el interés directo de la organización.

Los actores pueden ser: individuos, organizaciones de la Sociedad Civil, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, grupos o redes, agencias, instituciones internacionales, universidades o instituciones de investigación, grupos religiosos, etc.

Las y los participantes deben anotar los nombres de estos actores en post-its y colocarlos en el espacio disponible o asignado para el ejercicio.

Las preguntas clave pueden ser:

¿Hay actores informales que también participan en el sistema?

¿Existen otras partes interesadas influyentes que se puedan añadir?

Cada uno de los actores y las partes seleccionadas pertenece a un sector o grupo particular. Es útil separarlos en grupos para los siguientes pasos del ejercicio de mapeo.

Paso 2. Mapear el **rol** que cada uno de los actores identificados tiene dentro del sistema.

Los roles pueden ser: aliado, facilitador, donante, barrera, competencia, socio. Cualquier otra función que pueda identificarse puede utilizarse para este ejercicio.

Los participantes deben anotar el papel de los actores más importantes que han identificado (o todos, dependiendo del tiempo). El rol debe colocarse directamente al lado o por encima del actor al que pertenece (esto facilita la lectura e interpretación posterior).

Paso 3. Mapear los **recursos** que estos actores tienen dentro del sistema.

Los recursos pueden ser: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimiento, alianzas, capacitación, fortalecimiento institucional, infraestructura, visibilidad, información, etc.

Los participantes deben anotar los recursos que los actores más importantes tienen dentro del sistema. El recurso debe colocarse directamente al lado de los roles de los actores.

Paso 4. Mapear las **relaciones** que estos actores tienen entre sí y en relación con la organización. Los participantes pueden dibujar flechas para indicar los vínculos.

Las relaciones pueden ser: fuertes, débiles, colaborativas, conflictivas.

Los participantes pueden asignar un color específico al tipo de relación para identificarlo mejor al analizar el mapa.

Paso 5. Analizar el mapa hablando de cada uno de los actores (comprendidos dentro de los sectores, sus roles, recursos y relaciones). Las siguientes preguntas pueden estimular una discusión participativa sobre el tipo de **reglas** que están presentes en el sistema.

¿Cómo afecta la relación con los actores más importantes a la organización?

¿Existen políticas internas que determinen cómo nos ponemos en contacto y nos relacionamos con los diferentes actores y partes interesadas?

¿Los diferentes actores y partes interesadas determinan las reglas para su interacción con las organizaciones?

¿Existen leyes (locales o federales) que influyan o alteren la forma en que establecemos relaciones con los diferentes actores y/o las partes interesadas?

Los participantes pueden anotar estas respuestas, ya que son **reglas del sistema** para un análisis más detallado.

Paso 6. Resultados, Panorama general y análisis.

Se busca identificar si los resultados de las acciones de los actores son Positivos o Negativos para el resultado de nuestra organización.

Para finalizar las personas participantes y facilitadoras utilizan este tiempo para observar el mapa y cómo se desarrolla cada uno de los actores. Las siguientes preguntas pueden ayudar a hacer un análisis del mapa:

¿Hay algo que se pueda observar en el mapa que no supiéramos antes?

¿Existen actores y/o partes interesadas que las organizaciones están interactuando más que con otros?

3.2 Sistema ideal para las OSC

La segunda etapa de este proceso de reflexión se centra en la participación de la organización en el sistema, promoviendo un cambio positivo y sostenible.

¿Cómo se ve un Mapeo de Sistemas?



Mapeo de Sistemas en FECHAC,
Ciudad Juárez, 2018



Mapeo de Sistemas en Documenta,
Ciudad de México, 2018



Mapeo de Sistemas en Sentit Nobis,
Hermosillo, 2018

Se sugiere que la organización realice este proceso de reflexión de manera participativa, incorporando las diferentes visiones de lo que podría ser el sistema, de manera que se puedan incorporar diferentes perspectivas.

Las siguientes son algunas preguntas sugeridas que pueden guiar a la organización a través de este proceso de análisis:

P1. ¿Qué roles tendrían que asumir los actores identificados para lograr diferentes resultados? ¿Existen estos roles actualmente? Si no, ¿a qué actor tendrían que enfrentarse?

P2. ¿Cuál es el papel de los donantes? ¿Cómo podrían fortalecerse estas funciones?

P3. ¿Existen roles faltantes en el sistema?

P4. ¿Existen problemas de legitimidad en relación con las funciones de los actores identificados?

P5. ¿Qué tipo de relaciones tendrían que cambiar entre los actores? Por ejemplo, ¿necesitarían pasar de lo informal a lo formal?

P6. ¿Cómo pueden mejorar estas relaciones? ¿Qué habría que cambiar para producir resultados diferentes?

P7. ¿Qué tipo de recursos se necesitarían para obtener mejores resultados dentro del sistema?

P8. ¿Qué recursos se necesitarían para cambiar? ¿Cómo pueden ser mejores para el sistema?

P9. ¿Qué tipo de normas tendrían que estar presentes para el mejor funcionamiento del sistema?

P10. ¿Cómo se pueden reforzar las normas para hacerlas más eficaces y equitativas?

P11. ¿Cuál sería el resultado de la mejora de las relaciones entre los actores?

P12. ¿Qué cambios tendrían que producirse en la forma en que los actores se relacionan entre sí?

P13. ¿Qué tipo de relaciones tendrían que cambiar para lograr mejores resultados?

3.2.1 Adaptación del sistema por parte de las OSC

Una vez que hemos visualizado el sistema en el que se encuentra inmersa nuestra organización, podemos hacernos algunas preguntas sobre cómo podemos adaptarnos a ese sistema.



Ejercicio Participativo 4

Para el próximo ejercicio, se recomienda que participen los miembros del personal de la organización, así como algunos de las partes interesadas de la organización (población objetivo, donantes, colaboradores externos).

Reúna a los participantes para una sesión de “pensar en voz alta”. Los participantes deberán dividirse en grupos pequeños. A cada grupo se le asignará un sector específico (que también ha sido identificado al mapear el sistema).

Cada una de las casillas representa un grupo. El número de casillas puede variar dependiendo del número de sectores que se hayan identificado durante el ejercicio de mapeo. Se pide a los participantes que imaginen cómo las organizaciones pueden adaptarse mejor al sistema actual, analizando un sector asignado. Los participantes pueden utilizar las preguntas sugeridas para guiar la discusión.

Coloque a la organización en el centro de cada recuadro y anote los cambios y/o las modificaciones que se necesitarían para adaptarse mejor al sistema.

Grupo 1. Gobierno	Grupo 2. Sector Privado
¿Qué aspectos de nuestra relación con el gobierno pueden mejorarse?	¿Cómo podemos relacionarnos mejor con el sector privado?
¿Cómo podemos aumentar los recursos que intercambiamos con el gobierno?	¿Qué necesitamos cambiar para tener relaciones más duraderas?
¿Qué necesitamos (interna y externamente) para mejorar nuestra relación con el gobierno?	¿Cómo podemos explicar mejor nuestra agenda a nuestros homólogos del sector privado?
	¿Qué necesitamos (interna y externamente) para mejorar nuestras relaciones con el gobierno?

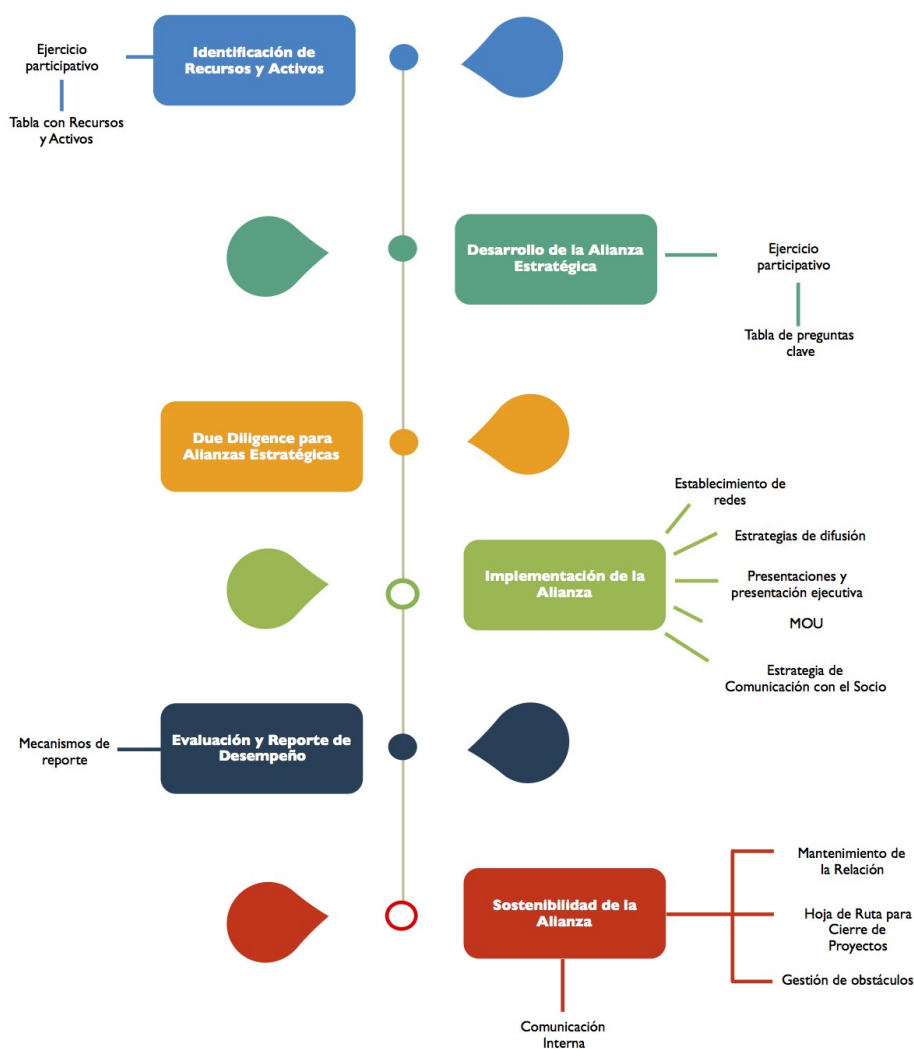
<p style="text-align: center;">Grupo 3. OSC</p> <p>¿Cómo podemos articular mejor nuestro trabajo con el trabajo de otras OSC?</p> <p>¿Cómo podemos aprovechar al máximo de nuestra participación en redes, coaliciones u otras formas de organización de las OSC?</p> <p>¿Qué necesitamos para mejorar nuestras relaciones y resultados con otras OSC?</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 4. Actores Informales</p> <p>¿Cómo podemos incluir la perspectiva de otros actores en nuestra planificación?</p> <p>¿Disponemos de canales de comunicación sólidos para apoyar la integración de nuevas ideas en nuestro trabajo diario?</p> <p>¿Qué necesitamos cambiar para mejorar nuestras relaciones y resultados con los actores informados?</p>
<p style="text-align: center;">Grupo 5. Academia</p> <p>¿Cómo estamos compartiendo y expandiendo nuestro conocimiento?</p> <p>¿Estamos incorporando nuevos conocimientos en nuestro proceso de toma de decisiones?</p> <p>¿Cómo podemos entender mejor nuestro contexto para diseñar mejores programas y/o intervenciones sociales?</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 6. Otros</p> <p>¿Cómo incorporamos la opinión, las ideas y las experiencias de otros actores en nuestro proceso de toma de decisiones?</p> <p>¿Queremos fortalecer nuestra relación con otros actores relevantes para nuestro trabajo?</p>

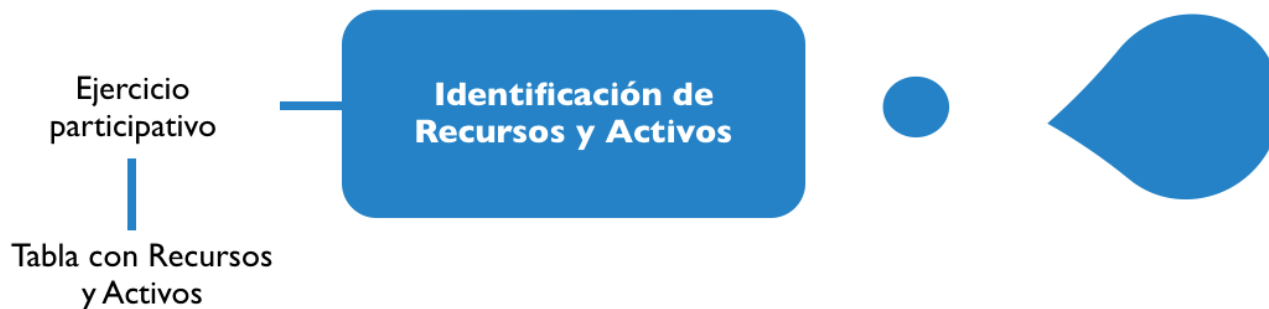
Capítulo 4

RUTA CRÍTICA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Contenido del Capítulo:

- 4.1 Ilustración de la Hoja de Ruta de la Alianza Estratégica
- 4.2 Identificación de Recursos y Activos
 - 4.2.1 Tabla de identificación de Recursos y Activos
- 4.3 Creación de Alianzas Estratégicas
 - 4.3.1 Ejercicio de creación de Alianzas
- 4.4 Due Diligence
- 4.5 Implementación de la Alianza
- 4.6 Evaluación del Desempeño e Informes





La primera etapa de la Ruta Crítica de las Alianzas Estratégicas consiste en identificar los activos y recursos que el socio potencial puede tener y cómo estos activos y/o recursos pueden contribuir a la meta de las OSC. Éste es un proceso de identificación del socio potencial, pero también un proceso de análisis de lo que la OSC tiene que compartir con el socio potencial.

Los siguientes son temas que pueden facilitar la identificación de activos y recursos tanto del socio potencial como de la OSC:

1. Definir los activos de la OSC:

1. Influencia o promoción de políticas
2. Experiencia o *know-how* sobre el tema
3. Redes locales, estatales y federales
4. Relaciones con los actores clave
5. Presencia en los países a largo plazo
6. Credibilidad
7. Causa socialmente responsable
8. Otros (la OSC propone más)

2. Definir los activos del socio potencial

1. Habilidades, servicios y experiencia
2. Habilidades de gestión de proyectos
3. Apoyo tecnológico e intelectual
4. Relaciones
5. Acceso a los actores clave
6. Soporte de comunicaciones y mercadeo
7. Financiamiento

Una vez identificados los activos y los recursos de la OSC y del socio potencial, se debe elaborar una lista de activos y recursos comunes. Esta lista tiene el primer esquema de colaboración. Este proceso puede repetirse con diferentes socios potenciales y puede utilizarse como una herramienta comparativa que ayude a las OSC a elegir la mejor alianza potencial.

Tabla de Activos y Recursos identificados

Los miembros de las organizaciones pueden utilizar la siguiente tabla como espacio para registrar los activos y recursos de la OSC y del socio potencial.

ACTIVOS DE LAS OSC	RECURSOS DE LAS OSC

ACTIVOS de los Socios	RECURSOS de los Socios



Una vez que hayamos identificado un socio potencial (basado en los activos y los recursos que podemos tener) podemos empezar a planear la formación de la alianza). A pesar de la diversidad de formas de las Alianzas Estratégicas, hay cuatro aspectos que deben tenerse en cuenta al construir una (Iglesias y Carreras, 2013):

Reconociendo la ventaja competitiva que se obtienen a través de la alianza para todas las partes

Las Alianzas Estratégicas son sostenibles cuando realmente generan una ventaja competitiva que no puede ser alcanzada individualmente: los esfuerzos conjuntos crean un valor que resulta de la combinación de recursos y capacidades. Estar al tanto de esta nueva ventaja competitiva hace que sea más fácil para los miembros de la alianza comprometerse a largo plazo.

Respeto mutuo entre los aliados, reconociendo el valor y el compromiso de cada uno.

Cuando una OSC decide comprometerse en una Alianza Estratégica, está tomando una oportunidad como una forma de alcanzar un objetivo que valora. Cuando se pone en duda el compromiso de un miembro de la Alianza Estratégica, la propia alianza corre el riesgo de fracasar: de hecho, uno de los mayores riesgos al construir una Alianza Estratégica es la falta del desarrollo de una base mínima de confianza para empezar a colaborar. Por lo tanto, la confianza requiere un lenguaje compartido entre las OSC y se construye en torno a un objetivo común.

Establecimiento de roles claros y canales de comunicación fluidos

El establecimiento de roles claros y canales de comunicación fluidos es fundamental para que una Alianza Estratégica tenga éxito, ya que esto mantendrá el vínculo entre las organizaciones, evitará malentendidos y permitirá la solución de posibles problemas operativos. Una sólida comunicación también fortalece la confianza entre las partes.

Sentido de propiedad compartida

Es muy importante que todos los miembros de una Alianza Estratégica compartan su sentido de pertenencia para comprometerse genuinamente con ella y con el objetivo compartido. Este elemento puede perder fuerza cuando hay demasiados socios involucrados; en este caso, se sugiere que un grupo central sienta este sentido de propiedad compartida para impulsar la alianza y no dejarla “en el papel”.



Ejercicio de construcción de alianzas 5 El equipo de la OSC puede responder las siguientes preguntas:

¿Qué empresas y otros actores clave se preocupan por nuestra causa?

¿Por qué les importa?

¿Qué pueden aportar que necesitamos?

Definir el Elemento de Programa y el Indicador.

Es importante enfatizar y considerar las agendas relacionadas con la misión de la OSC.

iv. ¿Qué puede ofrecer la organización al socio potencial?

¿Por qué deberían asociarse con nosotros?

¿Cuáles son nuestros objetivos/valores compartidos?

Para lograr los objetivos de impacto en el desarrollo, las alianzas exitosas incluyen lo siguiente (USAD, 2017):

- ⇒ **Confianza:** Entre los socios para construir relaciones de trabajo sólidas
- ⇒ **Respeto:** Del derecho igualitario de todas las partes a participar
- ⇒ **Competencias:** Combinación adecuada de habilidades y recursos de los socios
- ⇒ **Inclusión:** La asociación procesa las necesidades para todas las partes interesadas.
- ⇒ **Alineación:** De intereses para lograr objetivos compartidos.
- ⇒ **Beneficio Mutuo:** Todos los socios se benefician más allá de los objetivos compartidos
- ⇒ **Transparencia:** Comunicación abierta e intercambio de información.

La primera etapa de la construcción de la Alianza Estratégica es la selección de los socios. Elegir a los socios adecuados significa encontrar coincidencias deseables entre los recursos, objetivos y estratégicas de los socios (Das y Teng, 2003, en Russo y Cesarani, 2017). Al llegar a un aliado potencial con el que queremos asociarnos, nosotros como OSC debemos (Iglesias y Carreras, 2013):

- ⇒ Investigar por qué asociarse con nosotros podría ser de interés para ellos.
- ⇒ Acercarnos desde una posición de igualdad, ofreciendo un proyecto interesante y valioso.
- ⇒ Adoptar una narrativa del tipo: “No estamos pidiendo nada, pero queremos construir algo juntos”.
- ⇒ Tener una lista clara de las concesiones que estamos dispuestos a hacer (especialmente cuando se trata de donantes).
- ⇒ Ser claro sobre los beneficios que esperamos.
- ⇒ Ser honestos en nuestras posiciones de partida.
- ⇒ Tener una actitud abierta y humilde.
- ⇒ Respetar el papel del otro.

Encontrar el FIT adecuado

Al diseñar una Alianza, los socios deben tener en cuenta lo siguiente:

⇒ Reputación = ¿Cuál es el impacto de la asociación?

- ¿En qué sentido la Alianza Estratégica va a beneficiar a todas las partes en términos de su reputación? Por ejemplo, una empresa puede estar interesada en formar una Alianza Estratégica como parte de su estrategia de RSE.

⇒ Control moderado

- En una Alianza Estratégica, el establecimiento de las reglas y los mecanismos es primordial. Sin embargo, un nivel inadecuado de control puede limitar la protección y la utilización eficiente de recursos valiosos, y un control excesivo de las actividades de la alianza podría destruir la buena voluntad y la benevolencia entre los asociados, que tendrán una autonomía limitada para realizar su trabajo (Child et al., 2005, en Russo y Cesarani, 2017). En pocas palabras: ¡céntrese en sus propias tareas y trate de encontrar el equilibrio!

⇒ Recursos humanos iniciales necesarios

- Los socios deben asegurarse de contar con el capital humano necesario para ejecutar la alianza. Por ejemplo, si la alianza toma la forma de un proyecto específico, asegúrese de que haya un Gerente de Proyecto a cargo (contrate uno si es necesario), o si la alianza se trata de lanzar una campaña conjunta de concientización, busque los recursos humanos para operarla (especialistas de comunicación, diseñadores gráficos, gestores de comunidad).

⇒ Prioridades contrapuestas de los socios

- Las prioridades de los socios deben ser, al menos, congruentes. Para evitar prioridades conflictivas entre los socios, éstos deben llegar a un acuerdo mutuo antes de planificar la alianza.

⇒ Problemas de aplicación

- Probablemente aparecerán desafíos operativos. Una sólida comunicación entre los socios es fundamental para identificarlos lo antes posible, abordarlos y resolverlos con la menor tensión posible.



Due Diligence para Alianzas Estratégicas

El “Estratégico” en “Alianza Estratégica”

¿Qué hace que una alianza sea realmente estratégica? Ésta es una pregunta muy importante al elegir con quién queremos asociarnos. Elegir el ajuste adecuado no sólo se trata de identificar los activos y los recursos que ambos tenemos (y que podemos compartir), sino también de elegir socios que conocemos y en los que confiamos.

Para asegurarse de que el socio es apropiado, se sugiere que la OSC investigue al socio potencial basándose en los siguientes criterios:

Imagen Corporativa: Imagen pública, demandas pendientes, medios negativos, transparencia.

La Imagen Corporativa es un factor clave a analizar en un socio potencial. Funciona como un factor de comodidad para los clientes del socio (en caso de que sea una empresa privada) y para las partes interesadas, ya que les asegura que están comprando o relacionándose con lo que socialmente se considera mejor. La imagen corporativa influye en las actitudes de las personas que trabajan con ese socio, medios de comunicación, analistas y personas influyentes hacia la organización. En otras palabras, lo que la gente piensa y siente sobre una compañía u organización en particular es muy importante.

Rendición de cuentas sobre el Medio Ambiente: seguimiento, mitigación del impacto, mejora del rendimiento.

La rendición de cuentas se define en términos generales como los requisitos para que los actores acepten la responsabilidad y respondan a sus acciones (OCDE, 2019). La responsabilidad ambiental se ha convertido en una cuestión muy importante en el ámbito internacional, ya que las cuestiones ambientales son cada vez más importantes para la gobernanza. Cuando una empresa u otro actor es responsable con respecto al medio ambiente, está previniendo o mitigando los impactos ambientales que están directamente relacionados con su operación y también está asegurando que la voz de sus partes interesadas o de las personas potencialmente afectadas entre en el proceso de toma de decisiones.

Al elegir a un socio potencial, es muy importante acordar y compartir su enfoque socialmente responsable y respetuoso con el medio ambiente en sus operaciones.

Solidez financiera: Cotización pública, informes anuales, estados financieros auditados, años de actividad.

Al elegir un socio potencial, es importante asegurarse de que dicho socio tenga estabilidad financiera. Esto puede apreciarse observando su cartera de inversiones, las inversiones que gestionan y el nivel de riesgo, así como el bienestar financiero general.

Reputación: cláusula de eficacia y coherencia de la cláusula de responsabilidad social/de las empresas.

Es importante conocer la reputación del socio potencial en términos de responsabilidad social o de las empresas. Se sugiere que la OSC conozca las cláusulas de responsabilidad social e investigue a fondo la eficacia y la coherencia de sus programas. Este proceso permitirá a la organización identificar los activos y los recursos que se pueden compartir, pero también las áreas en las que no hay compatibilidad.

La reputación de un actor es relevante si queremos que otros asocien nuestra organización con ese actor en particular. Además, saber si ese actor en particular es coherente en términos de sus valores y acciones, por ejemplo, una Agencia de Derechos Humanos, es clave para establecer una relación.

¿Y si hay un problema?

Si se encuentra un problema después de pasar por el proceso de [due diligence](#), hay algunas acciones que la organización podría querer revisar:

1. Busque orientación
2. Analice la “materialidad” del tema y el impacto potencial.
3. Pondere los riesgos contra los beneficios y tome una decisión.
4. Considere los enfoques para mitigar el riesgo potencial.



A. Establecimiento de redes, o networking

El establecimiento de redes - o *networking* - se refiere a la creación y el seguimiento de las relaciones profesionales. Sin embargo, “es mucho más que aparecer en funciones de establecimiento de redes, estrechar muchas manos y recoger un montón de tarjetas” (Misner, 2008). Tenga en cuenta que:

- ⇒ Establecer redes es una actividad proactiva...
 - ¡Nunca verá lo que puede obtener del establecimiento de redes hasta que lo haga!
- ⇒ ... pero debe ser estratégico y centrado
 - ¡No todas las personas que conozca agregarán valor a la red existente de su OSC!

B. Estrategias de difusión

Las estrategias de difusión son planes de acción de mercadeo para atraer a más clientes. En el caso de las OSC, las estrategias de difusión son útiles cuando se trata de:

- ⇒ Llegar a más beneficiarios potenciales
- ⇒ Obtener visibilidad dentro del sistema de la organización
- ⇒ Atraer donantes
- ⇒ Crear conciencia
- ⇒ Realizar campañas de recaudación de fondos

Algunas estrategias de difusión que las OSC, al igual que las empresas, pueden considerar implementar, son:

- ⇒ Organizar eventos de recaudación de fondos
- ⇒ Perfiles institucionales de redes sociales con actualizaciones periódicas (Facebook, Twitter, Instagram)
- ⇒ Campañas específicas de redes sociales
- ⇒ Videos en YouTube sobre el trabajo de la organización
- ⇒ Abrir una página de LinkedIn y mantenerla actualizada
- ⇒ Hacer un concurso y tratar de hacerlo viral. (Patel, 2015).

C. Presentaciones y ponencias

D. Memorando de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés, *Memordandum Of Understanding*): Documentar el acuerdo entre los socios.

¿Qué es un Memorando de entendimiento (MOU)?

Éste es un acuerdo no vinculante entre dos o más partes, que describe los términos y los detalles de un entendimiento, incluyendo los requisitos y las responsabilidades de cada parte. Un MOU usualmente es el primer paso hacia la formalización de una alianza o asociación.

¿Cuáles son los elementos para un MOU sólido?

- ⇒ Documentar los detalles del socio – Nombres, puntos de contacto.
- ⇒ El MOU detalla los siguientes términos del acuerdo:
 - Propósito
 - Metas
 - Objetivos
 - Aspectos clave
 - Actividades críticas
- ⇒ Designa las funciones y las responsabilidades de los socios (incluyendo el valor y el tiempo de las contribuciones en efectivo y en especie).
- ⇒ Establece una estructura de gobierno y aborda las disposiciones para una posible enmienda del MOU.
- ⇒ Refleja los detalles de los Anexos (por ejemplo, marca, mercadeo, protocolos de comunicación).
- ⇒ Monitoreo y Evaluación:
 - Determinar de quién es la función
 - Es posible que sea necesario informar sobre las diferentes métricas para los diferentes socios
 - Estar al tanto de los datos privilegiados de los socios corporativos
 - Buscar indicadores comunes
 - Aprovechar las estructuras existentes de M&E del programa.

E. Estrategia de comunicación entre las OSC y los socios:

Se hace desde el principio, en colaboración con los socios de la alianza.

Aclarar las necesidades de marca y marcaje.

Determinar los vehículos para divulgación

Establecer un plan de trabajo con un cronograma para los entregables.

Dividir el trabajo.

Incorporar la estrategia en el MOU (si es posible) +

Asignar personal para la comunicación entre las OSC y los socios.

Promocionar la alianza (otra posibilidad).

Hay algunos factores importantes a considerar durante la fase de operación (también conocida como “cuando la visión de la alianza se traduce en realidad” de la Alianza Estratégica (Russo y Cesarani, 2017):

- ⇒ **Coordinación:** Mohr & Spekman (1994) define la coordinación como un conjunto de tareas que cada socio espera que el otro realice para alcanzar los objetivos comunes.
- ⇒ **Confianza y compromiso:** Sin sentimientos de confianza y compromiso, los socios pueden actuar de manera oportunista, ya que pueden retener información importante u obtener ventajas injustas sobre los demás (Ranjai, 1995).
- ⇒ **Control:** Reglas y mecanismos.
 - Un nivel inadecuado de control puede limitar la protección y la utilización eficiente de recursos valiosos. Por otro lado, un control excesivo de las actividades de la alianza podría destruir la buena voluntad y la benevolencia entre los socios, que tendrán una autonomía limitada para realizar su trabajo (Child et al., 2005).
- ⇒ **Comunicación:** Es necesario que el intercambio de información entre los socios sea oportuno y abierto y que la retroalimentación sea creíble y precisa. El éxito de la alianza depende de la forma en que los socios gestionan los flujos de información.
 - Los socios con una visión compartida estarán más comprometidos con la alianza (Spralls et al., 2011).
- ⇒ **Conflictos:** A menudo existen en las relaciones de alianza debido al alto nivel de interdependencia entre los socios; el factor de éxito reside en la forma en que se gestionan y resuelven.
 - La gestión de conflictos es un desafío crítico para la gestión de alianzas (Das y Teng, 2003). Las principales fuentes de conflictos de alianzas se deben a las diferencias organizativas, de gestión y culturales entre los socios.

Mecanismos de
reporte

**Evaluación y Reporte de
Desempeño**



¿Qué es la Evaluación?

USAID define evaluación como: “La recolección y análisis sistemático de información sobre las características y los resultados de los programas y los proyectos como base para los juicios, para mejorar la eficacia y/o informar las decisiones sobre la programación actual y futura” (USAID, 2011).

Parte del proceso de construcción de alianzas y de la efectividad de construir alianzas y asociaciones con otros actores es establecer una forma en la que la OSC y el socio vayan a medir cuán efectivas son esas alianzas, de manera que las alteraciones y las adaptaciones se puedan hacer para que tengan el mejor resultado posible. La incorporación de una lógica de evaluación de desempeño en el desarrollo de la Alianza Estratégica permitirá a la organización y a los socios potenciales diseñar, adaptar y mejorar la forma en la que se ejecutan estas relaciones y los resultados que producen.

Sin embargo, no hay una sola manera de evaluar las alianzas y las relaciones. Estos pueden ser flexibles y se pueden hacer a través de varios métodos. Las organizaciones tendrían que evaluar qué tipo de mecanismo de evaluación es el más adecuado para el contexto, las capacidades internas y, lo que es más importante, lo que la contraparte o el socio también están dispuesto a evaluar y compartir.

A continuación se presentan tres tipos de evaluación entre los que puede elegir cualquier OSC:

Evaluación acumulativa: Busca hacer un juicio general sobre el mérito y el valor de un programa (alianza o sociedad). Esto incluiría:

- ⇒ **Evaluación de impacto:** Diseñado para determinar en qué medida los cambios observados en los resultados para la población objetivo pueden atribuirse a la intervención.
- ⇒ **Evaluaciones de desempeño** que se centran en los logros de los programas: también podrían incluir mediciones de los resultados para la población objetivo, los resultados observados no se comparan con los contra fácticos (USAID, 2014).

Evaluación Formativa (también conocida como **evaluación de desempeño**): Evalúa el desempeño de los modelos de programas y la fidelidad o la adaptación que implica su implementación. Éstas se aplican típicamente cuando el contexto es bien entendido y se asume que se puede desarrollar un modelo con insumos bastante estándar que conducen a resultados predecibles.

Evaluación del Desarrollo: Busca apoyar la mejora continua en un enfoque de intervención que no ha sido o no puede ser estandarizado, cuando todavía se está experimentando para identificar los enfoques adecuados, y cuando hay un surgimiento continuo de nuevas “preguntas, desafíos, oportunidades, éxitos y actividades. Este tipo de evaluación está diseñada para ser flexible y se puede aplicar en entornos complejos cuando se desconocen los resultados.

Evaluar una alianza y asociaciones puede ser complejo. Sin embargo, algunos expertos han sugerido un enfoque de tres pasos para incorporar el pensamiento sistémico* en la lógica:

Paso 1. Evaluar la dinámica del sistema

El contexto determina cómo y si el cambio sistémico ocurrirá o no. Al realizar la evaluación, las OSC deben identificar a las partes interesadas pertinentes, sus relaciones y perspectivas en relación con los posibles cambios. La naturaleza de las relaciones entre los actores dentro de un sistema y sus actitudes son críticas para permitir o bloquear el cambio. Los evaluadores deben basarse en este entendimiento para establecer los límites de la evaluación.

Paso 2. Determinar la dinámica de la intervención

Un segundo motor del enfoque de evaluación es la naturaleza de la intervención que busca crear un cambio sistémico. Los evaluadores deben entender cómo se rige la intervención, la teoría del cambio de la intervención y los resultados previstos.

Paso 3. Seleccionar el enfoque apropiado de evaluación del cambio sistémico

El paso final es entender quién será el usuario de la evaluación y el propósito de llevar a cabo la evaluación. Esto sugerirá los métodos de evaluación más apropiados.

** El enfoque en los sistemas locales se basa en la realidad de que el logro y mantenimiento de cualquier resultado de desarrollo depende de las contribuciones de múltiples actores interconectados. Construir la capacidad de un solo actor o fortalecer una sola relación es insuficiente. Más bien, la atención debe centrarse en el sistema en su conjunto: los actores, sus interrelaciones y los incentivos que los guían (USAID, 2018).*

Medición de las Alianzas Estratégicas

La medición es una parte esencial de la construcción de alianzas. Al comentar la evaluación de una alianza, se conceptualiza el intercambio no sólo en términos de valor agregado de una alianza, sino también de expectativas de rol recíproco, así como de orientaciones de valor, normas sociales y obligaciones. Las organizaciones pueden optar por utilizar diferentes tipos de enfoques de evaluación (como los que se mencionan en la tabla anterior) para poder medir si una alianza (o varias de ellas) van por el **buen camino**.

La evaluación como parte de la construcción de la alianza

La forma en la que se evalúan las alianzas y los resultados de esas alianzas debe determinarse como parte del proceso de construcción de éstas. Los elementos y el proceso de evaluación deben ser comentados durante las negociaciones del MOU, porque incluir al socio en la lógica de la evaluación es una parte esencial del proceso.

Los siguientes son algunos pasos que las OSC pueden considerar en el proceso de formación de alianzas:

- ⇒ Determinar de quién es qué función
- ⇒ Es posible que sea necesario informar sobre las diferentes métricas para los diferentes socios
- ⇒ Estar al tanto de los datos privilegiados de los socios corporativos
- ⇒ Buscar indicadores comunes
- ⇒ Aprovechar las estructuras existentes de M&E del programa.

Cuando se intenta reportar, se sugieren los siguientes pasos:

- a. Funcionamiento de la alianza, así como de todas las actividades del proyecto
- b. La presentación de informes debe ser una línea de actividad en el presupuesto del proyecto.
- c. Difundir los resultados y los informes a todos los socios para que puedan fomentar la confianza, la transparencia y el buen gobierno.
- d. Vehículos para difusión:
 - Evento de Lanzamiento
 - Comunicado de prensa
 - Actualizaciones de buenas noticias
 - Boletines
 - Sitio web
 - Folletos
 - Casos de éxito
 - Videos

Capítulo 5

SOSTENIBILIDAD DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Contenido del Capítulo:

- 5.1 Mantener una relación
- 5.2 Hoja de ruta de la asociación para el cierre o la continuación del proyecto (versión 2.0, etc.)
 - 5.2.1 Ejercicio: ¿Cómo mantener estos actos presentes en nuestro trabajo diario?
- 5.3 Gestión de los obstáculos
 - 5.3.1. Ejercicio: Gestión de los obstáculos



5.1 Mantener una relación

En primer lugar, deberíamos pensar en términos de “sostenibilidad de los beneficios de una Alianza Estratégica” en lugar de centrarnos en la sostenibilidad de la colaboración per se. ¡El desempeño de una alianza se mide en relación con su capacidad para alcanzar sus objetivos y mantenerse fiel a su propósito, pero tenemos que pensar más allá del ciclo del proyecto de una Alianza Estratégica para asegurar su sostenibilidad!

Para mantener una relación con un socio, se alienta a las OSC a que (USAID, 2017):

1.- Cuenten con una visión articulada del bien público

2.- Se aseguren de que el proyecto esté alineado con los intereses centrales del socio

3.- Contacten regularmente a los puntos de contacto de los socios

Se sugiere que cada parte tenga una persona que actúe como punto de contacto para evitar malentendidos en la comunicación, o lo que en México llamamos “triangulación de la información”. Se debe establecer una estrategia de seguimiento de la alianza durante el diseño de la colaboración. Algunas ideas son: llamadas periódicas, correos electrónicos, reuniones... para comentar el desempeño de la alianza.

4.- Regulen la comunicación con los constructores de alianzas

5.- Involucren a los socios en los momentos adecuados

6.- Cuenten con el nivel necesario de recursos/compromiso para gestionar la alianza

7.- Dispongan de un sistema claro de respuesta a los problemas

5.2 Hoja de ruta de la asociación para el cierre o la continuación del proyecto (versión 2.0, etc.)

Una vez que una alianza o una asociación ha llegado a su fin o se han cumplido los objetivos, es importante establecer una “hoja de ruta” que ofrezca pasos claros sobre cómo concluir el proyecto. Esto puede ser detallado en colaboración con el socio y discutido una vez que el proyecto esté en su fase final. Se deben acordar pagos y responsabilidades claras.



Ejercicio: ¿Cómo mantener estos actos presentes en nuestro trabajo diario?

Piense en una Alianza Estratégica actual de su OSC, o si no puede pensar en una, piense en una Alianza Estratégica que su OSC mantuvo en el pasado. Ahora, reflexione sobre las siguientes preguntas para evaluar si su OSC debe continuar o cerrar la Alianza Estratégica.

5.3 Gestión de los obstáculos

¿Cuáles son las cuestiones que tenemos que considerar que pueden salir mal con el socio, teniendo en cuenta el contexto? Los siguientes son los principales obstáculos a los que las OSC se enfrentan más a menudo (USAID, 2017):

- Establecer asociaciones con socios que se interesan por sus propios recursos y que no tienen ningún interés público
- Sin MOU
- Mala comunicación
- Personal inadecuado
- *Due diligence* débil



Ejercicio: Gestión de los obstáculos

Reflexione sobre los obstáculos mencionados anteriormente basándose en una de las Alianzas Estratégicas de su OSC que no tuvo éxito al responder a las siguientes preguntas en grupo:

¿Por qué decidimos colaborar con _____?

¿Teníamos un MOU?

¿Tuvimos mala comunicación? ¿Por qué?

¿El personal era adecuado?

¿Nuestro *due diligence* fue sólido?

¿Qué podríamos haber hecho mejor?

Capítulo 6

NOTAS FINALES

Contenido del Capítulo:

- 6.1 Las alianzas no son una “cosa que hacemos” sino una forma de hacer las cosas.
- 6.2 Alianzas con el Sector Privado: Más allá de la Responsabilidad Social Empresarial

6.1 Las alianzas no son una “cosa que hacemos”, sino una forma de hacer las cosas

A medida que este documento llega a su fin, la pregunta de por qué las alianzas son importantes es válida. Como el contenido de este documento ha tratado de transmitir, los beneficios de hacer alianzas son muchos y las formas de obtener resultados positivos varían de muchas maneras. Sin embargo, la razón por la que es deseable pensar en alianzas y asociaciones es porque las OSC se crean y desarrollan en un sistema más amplio al que invariablemente están conectadas con muchos otros actores. En última instancia, la razón por la que las alianzas son clave para que el proyecto avance de manera efectiva está conectada a la idea de trabajar para un objetivo común.

Este documento está diseñado para que las OSC comprendan más a fondo qué son las Alianzas Estratégicas, pero sólo será útil cuando las OSC elijan entre todos estos elementos los que mejor se adaptan a sus propias necesidades. Por lo tanto, las OSC pueden seleccionar y probar las sugerencias que les parezcan más adecuadas para cada situación. Además, dado que las OSC trabajan en contextos complejos, la consolidación de alianzas y la medición de las mismas tienen más sentido desde un punto de vista flexible. Esto significa que se anima a las OSC a obtener ciertos resultados al entrar en una Alianza Estratégica, pero estos pueden obtenerse en términos de lo que la OSC y el socio han aprendido y cómo se han adaptado a ello (Green, 2016).

Por lo tanto, las alianzas no son una cosa que hacemos, sino una forma de hacer las cosas. Son una experiencia de aprendizaje y adaptación y una forma de llevar a cabo nuestros proyectos. Naturalmente, cuando se aprende de la experiencia y se adapta a contextos cambiantes, se recomienda a los actores que dejen volar su imaginación e imaginen no sólo resultados positivos potenciales, sino también formas diferentes de abordar los desafíos sociales. En este caso, las Alianzas Estratégicas pueden convertirse en una nueva forma en la que los diferentes actores, que tradicionalmente no han trabajado juntos, pueden lograr un cambio social conjunto.

“A veces no entendemos la historia que hay detrás del sistema al que nos enfrentamos y, por lo tanto, no ‘bailamos’ con el sistema. Un sistema nos anima a alimentar una genuina curiosidad sobre los complejos elementos entrelazados que caracterizan a los sistemas en los que estamos tratando de influir, sin abandonar nuestro deseo de actuar. Necesitamos ser observadores y actividades simultáneamente” (Green, 2016)

Como activistas, siempre podemos volver a nuestra causa raíz para la existencia de la organización y, desde ese punto de vista, hacernos las siguientes preguntas para la formación de alianzas y asociaciones:

- ¿Qué tipo de cambio queremos que produzca una alianza en particular?
- ¿Qué antecedentes hay de los que podamos aprender?
- ¿Quiénes son las partes interesadas y cuál es su posición?
- ¿Qué estrategias reales estamos dispuestos a probar?
- ¿Cómo aprenderemos el impacto de nuestras acciones y los cambios en nuestro contexto?

6.2 Alianzas con el Sector Privado: Más allá de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se ha convertido en una de las principales áreas de interés dentro de la agenda de promoción del desarrollo. La presencia, las responsabilidades y el poder de los intereses de las empresas organizadas son cada vez más relevantes en las áreas de política social para el desarrollo; a través de la RSE, la regulación privada y las asociaciones público-privadas, entre otras (UNRISD, 2010).

Si bien la adopción de las políticas de RSE sigue siendo voluntaria para las empresas, las organizaciones internacionales como el Banco Mundial, las Naciones Unidas y los organismos de desarrollo están promoviendo la participación del sector privado en la promoción del desarrollo, en el que hay grandes expectativas sobre el impacto potencial en la reducción de la pobreza y otras agendas sociales, como los Derechos Humanos.

La ilustración más vívida del nuevo papel que desempeña el sector privado en el desarrollo puede apreciarse en el nuevo Programa de Desarrollo Sostenible para 2030. En este sentido, el papel del sector privado ha resurgido como actor clave en las estrategias internacionales para el crecimiento económico y la necesidad de políticas que hagan que ese crecimiento sea sostenible e inclusivo. El Programa para 2030 identifica la importancia de promover “el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” como una de las iniciativas fundamentales que deben lograrse para la erradicación de la pobreza en todo el mundo (Cumbre de Desarrollo Sostenible, 2015).

Incluso cuando la participación del sector privado en el programa de desarrollo es deseable y ampliamente aceptada, todavía se plantean preguntas importantes sobre cómo se diseñan las políticas de RSE y cómo el sector privado se está involucrando en la agenda social. En la actualidad y específicamente en la región latinoamericana, las estrategias de RSE no incluyen la reducción de la pobreza como un objetivo principal, ni incluyen una agenda de Derechos Humanos (Jenkins y Newell 2013).

El papel del sector privado ha cambiado enormemente en las últimas décadas; su presencia en la sociedad, su poder económico y su influencia política han abierto una puerta para su participación en el desarrollo, al asociarse a los objetivos internacionales de erradicación de la pobreza, adoptar iniciativas voluntarias asociadas con la RSE y buscar alianzas público privadas, entre otros esfuerzos. Sin embargo, la RSE sigue siendo una cuestión pendiente, ya que no mejora necesariamente la rendición de cuentas de las empresas ni promueve el desarrollo inclusivo (UNRISD, 2010).

La definición de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) no es clara ni universalmente aceptada. La manera en que se entiende esta noción depende de los diferentes enfoques y de la comprensión del desarrollo y del papel del sector privado. La idea de “RSE” abarca la noción de que las empresas deben tener en cuenta no sólo las ramificaciones económicas de sus actividades, sino también su desempeño y sus impactos sociales y ambientales, dondequiera que operen en el mundo” (UNRISD, 2010).

En México, es necesario cuestionar el papel del sector privado y sus programas de RSE. En este sentido, es importante preguntarse si estas empresas son coherentes con los valores sociales que transmiten al realizar su propio trabajo y, especialmente, con las ramificaciones de sus actividades comerciales. Tener esto en cuenta es importante para las OSC para ver los programas de RSE a la luz de las relaciones tradicionales que se han establecido desde hace mucho tiempo entre el sector de las OSC y el sector privado. Estas relaciones se han formado tradicionalmente en torno a la dinámica donante-donatario, en la que el donante (la empresa privada) otorga a una OSC un recurso específico que podría (o no) encajar en su agenda.

Aun cuando la dinámica anterior no es perjudicial en sí misma, el contexto nacional actual exige que el sector de las OSC piense y proponga nuevos y más inclusivos programas de RSE. Estos tienen que adaptarse a las necesidades sociales que el país enfrenta y, lo que es más importante, tienen que ser coherentes con las acciones de las empresas.

Una nueva oportunidad

El nuevo papel redefinido del sector privado en el programa de desarrollo plantea una nueva y apasionante oportunidad. Al reconocer la importancia del sector privado en la agenda social y el potencial que puede tener cuando se trata de agendas de desarrollo inclusivo y sostenible, el sector de las OSC puede empezar a pensar en alianzas y asociaciones para avanzar en el trabajo de promoción de su misión.

La idea de las asociaciones entre el sector privado y las OSC que van más allá de los programas tradicionales de RSE es quizás desconocida para muchos de los actores involucrados en estas dinámicas, pero la oportunidad de explorar esto está a nuestro alcance.

¿Cómo se puede involucrar el sector privado en la promoción de los Derechos Humanos?

- Adoptar políticas internas que promuevan los Derechos Humanos entre los empleados y las partes interesadas.
- Asegurarse de que la empresa no produzca externalidades que vayan en contra o no promuevan los Derechos Humanos.
- Co-crear programas de RSE que apoyen la agenda de Derechos Humanos de las OSC que trabajen en áreas donde tienen partes interesadas en común y comparten influencia. Esto implica reconocer que las violaciones de los Derechos Humanos o las vulnerabilidades afectan a todos los miembros de la sociedad y que la falta de una perspectiva de Derechos Humanos coloca a todos los miembros de la sociedad en una situación vulnerable, incluidas las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Banks, Nicola, David Hulme, and Michael Edwards. " NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? ." *World Development*, 2015: 707–718.
- CIVICUS. *Resumen Temático: La Sociedad Civil y el Sector Privado*. Johannesburgo, 2017.
- Cotts Watkins, Susan, Ann Swidler, and Thomas Hannan. "Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations." *Annual Review of Sociology*, 2012: 285–315.
- Cumbre de Desarrollo Sostenible. ONU. 2015. <https://www.who.int/mediacentre/events/meetings/2015/un-sustainable-development-summit/es/>.
- Das, T.K., and B.-S. Teng. " Partner Analysis and Alliance Performance. ." *Scandinavian Journal of Management*, 2003: 279-308.
- Fahey, Glenn, and Florian Köster. *MEANS, ENDS AND MEANING IN ACCOUNTABILITY FOR STRATEGIC*. OECD Education Working Paper, Paris: OECD, 2019.
- Fowler, Alan. *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game*. Occasional Paper No.1, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development, 2000.
- Green, Duncan. "How Change Happens." *Oxford: Oxford University Press*, 2016.
- Hale, Stephen. "NGOs must form creative alliances to tackle global poverty and injustice. ." *The Guardian*. . 2011. <<https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2011/mar/14/stephen-hale-oxfam-collaboration>> .
- Hargreaves, Margaret; Parsons, Beverly. "Evaluating Complex System Interventions." *Professional development workshop presented at the American Evaluation Association Conference*. Orlando, FL, 2009.
- Iglesias, María, and Ignasi Carreras. *La colaboración efectiva en las ONG: Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de la Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE), 2013.
- Jamali, Dima, Mary Yianni, and Hanin Abdalalh. "Strategic partnerchips, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. ." *Business ethics: A European Review*, 2011: 375-391.
- Jenkins, R., and P. Newell. "CSR, tax and development." *Third World Quarterly*, 2013: 378-396.
- Misner, Ivan. "What Is Business Networking, Anyway?" *Entrepreneur*, 2008: <https://www.entrepreneur.com/article/196758>.
- Mohr, Jakki, and Robert Spekman. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques." *Strategic Management Journal*, 1994: 135 - 152.
- ONU. *Organización de Desarrollo Sostenible*. 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- Osorio-Cortes, Lucho, and Marcus Jenal. *Monitoring and Measuring Change in Market Systems - Rethinking the Current Paradigm*. Synthesis, Seep Network, 2013.
- OXFAM. "Working Together. Oxfam's Partnership Principles." <<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-partnership-principles.pdf>> , 2018.
- Patel, Sujan. "12 Ways to Think Outside the Marketing Box and Reach More Customers Online." *Entrepreneur*, 2015: <<https://www.entrepreneur.com/article/253562>> .

- Ranjay, Gulati. "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 1995: 619-652.
- Russo, Margherita & Cesarani, Maurizio. "Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle." *International Journal of Business*, 2017.
- Spralls PhD, Samuel, Shelby Hunt, and James Wilcox. "Extranet Use and Building Relationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability. ." *Journal of Retailing*, 2011.
- UNRISD . *COMBATING POVERTY AND INEQUALITY Structural Change, Social Policy and Politics*. Geneva: UNITED NATIONS RESEARCH INSTITUTE FOR SOCIAL DEVELOPMENT, 2010.
- USAID. *Local Systems: A Framework For Supporting*. Washington DC, 2014.
- USAID. "The Legal Environment for Civil Society Organizations in Mexico." Analysis and Recommendations, Ciudad de México, 2017.
- . "usaid.gov." *Global Development Alliances*. 2001. <https://www.usaid.gov/gda>.