

EL PROCESO DE TRABAJAR A TRAVÉS DE ALIANZAS*

Ros Tennyson **

En 1992, la Conferencia sobre Medioambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, la Cumbre de Río, catalogó de indispensables a las alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil para alcanzar un desarrollo sostenible global. Se ha venido haciendo eco sobre ello en las sucesivas cumbres sobre población, desarrollo urbano, género, desarrollo social y, más recientemente y con más fuerza, durante la cumbre celebrada en Johannesburgo en 2002 como seguimiento de la de Río.

La hipótesis que respalda el enfoque de alianzas es que sólo con una colaboración intersectorial exhaustiva y generalizada, podremos asegurar que las iniciativas de desarrollo son lo suficientemente imaginativas, coherentes e integradas para hacer frente a los problemas más insolubles. Básicamente, las organizaciones forman alianzas, porque entienden (dada su experiencia) que trabajando solas no pueden alcanzar sus objetivos, y creen, o esperan, que cooperando con los demás sectores lograrán conseguir un mayor impacto, a mayor escala, más innovador y sostenible. Los enfoques de un sólo sector ya han sido probados y han demostrado ser decepcionantes. Cuando distintos sectores, trabajando por separado, han desarrollado sus actividades aisladamente, han terminado a veces compitiendo entre ellos, o duplicando esfuerzos y malgastando valiosos recursos. Cabe señalar que también el

trabajar por separado ha conducido frecuentemente a desarrollar una tendencia a «culpar a alguien» del caos o negligencias encontrados, es decir, a pensar que «la culpa siempre es de otro». Por lo tanto, la alianza proporciona una nueva oportunidad para trabajar mejor en desarrollo gracias a la habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común.

¿Qué trae consigo cada sector, ya sea este público o empresarial, o la sociedad civil? El «interés principal» de cada sector conduce a prioridades, valores y cualidades bastante diferentes, que pueden resumirse de la manera como se ve en la página siguiente.

Además de todas estas cualidades generales, cada sector tiene distintas competencias, aspiraciones y modos de operar que pueden unirse mediante un trabajo de alianza fructífero en aras de un objetivo común.

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

- *Enfoques innovadores*, frente a los desafíos que presenta el desarrollo sostenible y las esperanzas por acabar con la pobreza global.

* Este artículo es una adaptación del texto original publicado en *El Manual de Trabajo en Alianzas*, IBLF and GAIN, 2004.

** Directora del International Business Leaders Forum y del Partnering Initiative.

Sector	Principal interés	Cualidades principales
Sector público	<p>El cumplimiento de la ley mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de marcos de trabajo sobre los derechos económicos, políticos y sociales. • El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos así como la adhesión a los compromisos internacionales. • Servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicas están cubiertos. 	<p>Basándose en que para ellos es una cuestión de «Derechos», el sector público proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad.</p>
Sector empresarial	<p>La inversión y la actividad comercial mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de bienes y servicios. • La creación de oportunidades de empleo, y el fomento del crecimiento económico y la innovación. • La maximización de los beneficios de los inversores de modo que se garanticen las inversiones futuras, las cuales posibilitarán que el sector empresarial continúe innovando. 	<p>Basándose en que para ellos es una cuestión de «Beneficios», el sector empresarial posee inventiva, es rápido y está muy preparado.</p>
Sociedad civil	<p>El desarrollo social mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad. • Proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados. • Actuando como guardianes del bien común. 	<p>Basándose en que es una cuestión de «Principios», la sociedad civil es sensible, se hace escuchar y es integradora e imaginativa.</p>

- *Una serie de mecanismos*, para que cada sector aporte sus propias habilidades y aptitudes con el fin de lograr el objetivo común con más eficacia, legitimidad y sostenibilidad que si cada sector operara por separado.
- *Acceso a más recursos*, aprovechando los conocimientos y la amplia oferta de recursos técnicos, humanos, físicos y económicos que poseen todos los sectores.
- *Nuevas y más dinámicas redes de trabajo*, que ofrecen a cada sector mejores

canales de participación con la comunidad en general y una mejor capacidad para influir sobre la agenda política.

- *Un mayor entendimiento*, del valor, los principios y las cualidades de cada sector para lograr una sociedad más integrada y más estable.

Sin embargo, aunque existen muchas buenas razones para crear alianzas que hagan frente a los grandes problemas

de desarrollo, no siempre resulta obvio que este sea el mejor camino a seguir. Tampoco resulta fácil promocionar el trabajo en colaboración dentro de algunos contextos culturales, políticos o económicos poco receptivos a este tipo de iniciativas.

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

Procedencia del «obstáculo»	Ejemplo
Público en general	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud escéptica predominante. • Posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros. • Expectativas exageradas sobre lo que es posible o factible realizar.
Características negativas propias de cada sector (reales o percibidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Sector público: Es burocrático e intransigente. • Sector empresarial: Es resuelto y competitivo. • Sociedad civil: Es combativa y territorial.
Limitaciones personales (de las personas que dirigen la alianza)	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuadas aptitudes para el trabajo en alianza. • Autoridad restringida tanto interna como externamente. • Una posición o un trabajo con unas miras demasiado limitadas.
Limitaciones propias de las organizaciones (de las organizaciones miembro)	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de prioridades. • Competencia (dentro del sector) • Intolerancia (hacia otros sectores).
Grandes restricciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Clima social, político y económico. • Escalada de reto(s)/velocidad de cambio. • Incapacidad para acceder a recursos externos.

Si se apilan demasiados obstáculos ante una alianza, puede que lo mejor fuera abandonar la idea y esperar a que lleguen tiempos mejores. Sin embargo, con el suficiente compromiso, esfuerzo y paciencia, la mayoría de los obstáculos *son* superables. Incluso aquellos que desafían a la alianza hasta el punto del fracaso pueden ser utilizados para transformarla en algo mejor y más fuerte. Hay quien declara (y muchas alianzas han experimentado esto realmente) que un fracaso o una crisis puede generar una reacción inesperada y original que fuerza a los participantes a prestar atención nuevamente y a ver las cosas de un modo más imaginativo. Desde esta perspectiva, un obstáculo puede de hecho proporcionar un punto de inflexión a la alianza de incalculable valor.

Para abordar los obstáculos y trabajar lo mejor posible, además de acordar una meta común, toda alianza necesitará algún tipo de principios que actúen a modo de guía para mantenerla unida. Estos principios deberían idearse como parte del proceso de formación de la alianza y habrán de ser aceptados por todos los miembros. Si estos principios van a proporcionar los cimientos sobre los cuales formar la alianza, entonces a medida que las cosas progresan, continuarán sirviendo como el «cemento» que la mantendrá unida en el tiempo.

Cada sector tendrá sus propias prioridades y puede que les cueste trabajo aceptar las distintas prioridades de los demás, pero un coloquio serio, en don-

de se explique por qué un principio en particular importa tanto a uno u otro miembro, puede acercarnos más hacia la reconciliación entre las diferencias aparentes y hacia el logro de un compromiso.

Los tres principios fundamentales a los que se ha recurrido tantas y tantas veces en las alianzas intersectoriales en distintas partes del mundo son: equidad, transparencia y beneficio mutuo.

Equidad. Equidad no es lo mismo que «igualdad»; equidad implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y además convalida a todas aquellas contribuciones que no son mensurables simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública.

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

Beneficio mutuo. Si se espera que todos los miembros contribuyan en la alianza, también deberían tener derecho a beneficiarse de ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada miembro por encima de los beneficios comunes de todos los miembros. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromi-

so continuado de los miembros y por lo tanto su sostenibilidad.

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

Las alianzas no son un *remedio rápido* o una solución de *talla única* para todos

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