

UNA GUÍA PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ALIANZAS

Programa Nacional de Alianzas

www.fundacioncorona.org.co

Elementos básicos para el trabajo en alianza - Parte 1

El concepto de alianza

Alianza es una relación abierta establecida entre socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos.

El programa ha encontrado que existe una alianza allí donde se conjugan los siguientes elementos

Relaciones abiertas

Relaciones determinadas bajo criterios de igualdad y reglas de juego convenidas entre todos. Son democráticas y horizontales, independientemente del volumen o la calidad de la contribución individual que los socios hagan.

Socios activos

Miembros de la alianza que se comprometen con el logro del objetivo y asumen los riesgos que exige. Se diferencian de las personas o entidades que sólo aportan recursos.

Complementariedad

Combinación de las fortalezas de cada socio, expresadas en aportes de diverso tipo: técnicos, de gestión, de capacidad de convocatoria o recursos financieros, entre otros.

Propósito común

Objetivo acordado de manera clara y explícita. Expresa las motivaciones de cada socio y a la vez el interés común. Además de los elementos enunciados, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

En las alianzas, cada socio permanece autónomo en los asuntos propios de su organización, lo cual no le impide tener un firme compromiso con el objetivo común de la alianza.

Las alianzas son estrategias de trabajo, no un fin en sí mismas.

Toda alianza implica una estrecha relación entre actores. Ahora bien, no toda relación entre actores puede denominarse alianza.

Las alianzas se diferencian de las relaciones entre clientes y proveedores, la relación de contratista-contratante, y de la contribución puntual a un proyecto con aportes materiales, técnicos o financieros.

Las alianzas implican una relación horizontal y de cooperación entre los socios, donde éstos trabajan para alcanzar un propósito común y, a la vez, comparten riesgos.

Las alianzas pueden ser de corto o largo plazo, según el tiempo requerido para lograr el propósito común.

El ejemplo: Aprendizaje en Equipo en Mondomo

A causa del sismo de 1994, que afectó al Departamento del Cauca, surgió el comité “Un Valle Solidario con el Cauca”, por iniciativa del Comité Empresarial de la Cámara de Comercio de Cali, con el propósito de contribuir al restablecimiento de la región, mediante los aportes de cada empresa integrante.

Este comité recolectó aportes financieros de diversas empresas, consolidó un fondo semilla y ofreció su ayuda a la Corporación Nasa Kiwe, entidad responsable de la coordinación de las actividades de recuperación de la zona afectada. Esta

Corporación informó que casi todas las comunidades tenían ayuda, aunque no se había definido el apoyo para el corregimiento de Mondomo. Así, el Comité expresó su interés por apoyar un proyecto en el que la comunidad de Mondomo estuviese trabajando antes del sismo e identificó que, con el apoyo de la Gobernación del Cauca, ya se habían emprendido acciones tendientes a solucionar los problemas relacionados con el deterioro en el sistema de abastecimiento de agua.

Las entidades vinculadas hasta el momento: Gobernación del Cauca, Comité Un Valle Solidario por el Cauca y la Alcaldía de Santander de Quilichao, contactaron al Instituto de Investigación y Desarrollo en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación del Recurso Hídrico, Cinara, adscrito a la Universidad del Valle, para que diseñara el sistema de abastecimiento de agua aplicando una tecnología acorde con las necesidades de la región y el programa de desarrollo institucional para el manejo y la administración del sistema.

El proyecto comenzó con la participación de la comunidad y de las diferentes instituciones públicas y privadas vinculadas, que de manera conjunta desarrollaron el proceso, desde la planeación hasta la evaluación, con dos objetivos principales: fortalecer la organización comunitaria responsable de la prestación del servicio de acueducto en Mondomo y realizar el diseño técnico integral del sistema de abastecimiento y tratamiento de agua para la localidad.

Así se constituyó la alianza Aprendizaje en Equipo en Mondomo, con la vinculación activa de la Fundación Propal, promotora y gerente del proyecto; la Financiera de Desarrollo Integral, Findeter, que aportó recursos estatales; la Alcaldía del Municipio de Santander de Quilichao; la Empresa de Servicios Públicos de Santander de Quilichao, interventora del proyecto; Cinara, que tuvo bajo su responsabilidad el diseño integral del sistema y el fortalecimiento de la organización comunitaria para la administración del mismo, y la comunidad representada por la Junta Administradora del Acueducto del corregimiento de Mondomo.

Nacimiento y puesta en marcha de las alianzas - Parte 2

Nacimiento de las alianzas

En el nacimiento de las alianzas, se entrelazan, generalmente, los siguientes aspectos:

- Una(s) institución(es) que lidera(n) la iniciativa.
- La identificación de uno o varios problemas que afectan a un grupo o a una localidad.
- La certeza de que una institución, por sí sola, no puede enfrentar con éxito la complejidad de los problemas.
- La necesidad concreta de contar con las habilidades, fortalezas, recursos o competencias de otros para asegurar el éxito de los objetivos que se espera alcanzar.
- La identificación de posibles socios a los cuales presentar la idea.

¿Cómo identificar y analizar los potenciales socios?

Paso 1. Identificar

Para identificar los socios potenciales podemos elaborar una lista exhaustiva de las organizaciones y grupos sociales (formales e informales), que tienen alguna relación con el tema o problema que se pretende resolver mediante el trabajo en alianza.

Para ello, podemos apoyarnos en la siguiente lista de actores posibles:

- Grupos de edad, género, etc.
- Asociaciones religiosas o culturales.
- Movimientos sociales de reivindicación.
- Entidades del sector público local, regional y central.
- Organizaciones ciudadanas.
- Organizaciones de base y de auto ayuda.
- Organizaciones de servicios y de asesoría o extensión.
- Entidades sin ánimo de lucro.
- Sindicatos y gremios.
- Universidades y centros de formación.
- Medios de comunicación.

Clubes y partidos políticos.

Pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado.

Otras... ¿Cuáles?

Paso 2. Agrupar

Luego ubicamos los diversos actores, según las siguientes categorías: sector público, sector privado y organizaciones civiles.

Paso 3. Analizar

Para cada uno de los potenciales socios nos preguntamos:

Paso 4. Decidir

Según el análisis realizado, decidimos a cuáles organizaciones invitaremos a ser socios e identificamos las estrategias que llevaremos a cabo para comunicarles la idea y acercarlos a la alianza.

Se debe tener en cuenta que:

No existen socios perfectos.

Ningún socio cumple de manera óptima todos los criterios.

Lo fundamental es encontrar una buena complementariedad entre socios a partir de sus fortalezas y cualidades.

Después de haber identificado y analizado los potenciales socios, viene el momento de los primeros encuentros. El(los) líder(es) establece(n) diversas formas de relación con los posibles socios, para presentarles la idea, despertar en ellos el interés, sensibilizarlos y conocer sus primeras reacciones frente a la propuesta.

Estos primeros contactos pueden ser de diversa índole: informales (conversaciones), formales (visitas, citas, cartas...)

Como resultado de los primeros encuentros surge un grupo inicial de socios interesado en trabajar de manera conjunta en torno a la problemática identificada.

La tarea fundamental, ahora, es mantener y consolidar el grupo inicial, para que adquiera una dinámica propia de trabajo, sin descuidar otros potenciales socios.

En los primeros encuentros ¿cuáles dificultades pueden aparecer?

El temor a relacionarse y dialogar, originado por el desconocimiento entre las organizaciones.

La falta de confianza, originada por prejuicios sobre los otros y la tradición de un trabajo aislado.

La falta de información sobre el problema a intervenir y las alternativas de solución.

El temor a asumir más compromisos y tomar decisiones.

La falta de tiempo y de recursos para convocar y planificar los primeros pasos.

¿Cómo abordar estas dificultades?

Actitud abierta y sincera

Encontrar los puntos de contacto y encuentro entre los potenciales socios. Hacer énfasis en las fortalezas y cualidades que cada uno de ellos tiene para el trabajo en alianza.

Establecer un diálogo abierto y honesto. Permitir la expresión abierta acerca de las posibilidades y dificultades de participación de cada socio en la alianza.

Buscar el objetivo común que puede acercar a los socios y la importancia que tendría el aunar esfuerzos para lograrlo.

Producir vínculos efectivos entre los interesados, mediante la creación de un ambiente a la vez informal y de reflexión.

Ponerse en el lugar de los otros

Entender el punto de vista de los otros. Comprender que cada socio tiene motivaciones, maneras de pensar distintas, problemas propios que resolver e intereses diversos.

Evitar crear ambientes de incertidumbre y pesimismo. Procurar no señalar en exageración problemas como la ausencia de recursos o los errores del pasado.

Claridad en la propuesta

Expresar de manera clara la propuesta y verificar siempre las posibilidades de colaboración.

Trabajo metódico

En las reuniones o talleres es preciso invitar a una persona para que cumpla las funciones de moderador o animador de las discusiones y que no tenga injerencia sobre los temas, sino sobre los procesos de comunicación.

Este moderador debe contar con las siguientes cualidades: capacidad de escucha atenta, manejo de herramientas para la discusión y la toma de decisiones en forma participativa, habilidad para manejar conflictos y conducir reuniones ágiles y productivas.

También es importante preparar en forma adecuada los primeros encuentros, de manera que sean reuniones ágiles, productivas y claras en la transmisión de lo que se busca. Además, es preciso llevar registro escrito de las reuniones y encuentros, que permitan actualizar a actores nuevos y mantener el vínculo entre los actores ya contactados.

Producir información y conocimiento

Producir información faltante acerca del problema y las posibles alternativas. Acudir, para ello, a bibliografía existente o a expertos en la problemática.

Hacer un inventario de experiencias similares en el tema.

Suministrar a todos los invitados la información que se posee en torno al tema.

El ejemplo: La Corporación Empresarial de Itagüí –CITA- (Antioquia)

Surgió en 1988, por iniciativa de algunos empresarios de la región, que querían unir esfuerzos y recursos en una entidad sin ánimo de lucro, que permitiera consolidar los vínculos entre la industria, la comunidad y las autoridades. Una investigación sobre los principales problemas que afectaban a los ciudadanos, demostró que la falta de credibilidad en la justicia era uno de los prioritarios.

Para responder a este problema, CITA buscó asociarse con el Tribunal Superior de Medellín, los jueces de Itagüí, la Alcaldía Municipal y la Fundación FES, y conformar un equipo de trabajo.

De este equipo, apoyado por profesionales expertos en derecho, ingeniería y gerencia social y empresarial, resultó la propuesta denominada Programa de Modernización y Sistematización de los Juzgados de Itagüí.

Consolidación y sostenibilidad de las Alianzas - Parte 3

Los factores claves para el éxito de las alianzas

A partir de las lecciones aprendidas por múltiples experiencias de trabajo en alianza, se ha podido concluir que los factores de éxito del trabajo en alianza son:

Puesta en práctica de valores claves

- Confianza
- Respeto
- Inclusión
- Transparencia
- Responsabilidad compartida

Claridad en el propósito

- Consistencia y claridad en la misión de la alianza
- Coherencia entre la misión de la alianza y la misión de las instituciones que la integran
- Visión de largo plazo, dinámica y compartida, que puede ser evaluada y ajustada en la medida que la alianza avance
- Proyección de una imagen clara y sólida de la alianza hacia afuera

Gestión eficiente y orientación a resultados

- Definición de mecanismos estables de ejecución, administración, seguimiento, control y evaluación del proceso.
- Respuesta proactiva frente a las amenazas y las dificultades.
- Diseño flexible y dinámico de la forma de trabajo.
- Capacidad técnica y profesional. Equipos de trabajo sólidos, con un alto sentido de pertenencia de las personas involucradas.

- Asignación clara de roles, funciones y tareas.
- Continuidad en el esfuerzo.
- Resultados tangibles y logrados pronto.

Participación y compromiso de los socios

- Liderazgo compartido*.
- Complementariedad de los aportes. Cada socio aporta, según sus capacidades y fortalezas.
- Participación activa y continuidad de los socios.
- Comunicación permanente y disposición a la reflexión y la evaluación.
- Disposición a aprender de otros y con otros, a repensar las prácticas institucionales y a concertar nuevos enfoques.
- Disposición a minimizar los conflictos internos.

* Para profundizar en el tema del liderazgo, podemos utilizar el Módulo 1: ¿Qué debemos tener en cuenta? Los criterios transversales de un proyecto. Alexandra Castrillón L. Colección “Juntos es Mejor”. 1999.

El ejemplo: la alianza “Aprendizaje en Equipo en Mondomo” *

Logró, como productos, un sistema de acueducto con cobertura total en la población y una capacidad actual de servicios a siete años; la Asociación de Usuarios del Sistema de Abastecimiento; la Empresa de Servicios Públicos, el mejoramiento de las condiciones de vida de 3.300 personas, el desarrollo de una cultura organizativa dispuesta a resolver los conflictos y un proceso de autovaloración y credibilidad en la gestión institucional.

Les preguntamos cómo lograron estos productos y señalaron que los factores que más contribuyeron fueron:

El interés que la comunidad mostró desde que se gestó la idea hasta hoy, y que se ha manifestado en su participación, aporte, capacitación, disponibilidad al aprendizaje, deseo de que las cosas funcionen bien y ejercicio del control ciudadano que han realizado.

La participación de la comunidad en la toma de decisiones durante todo el proceso, que garantizó la apropiación del proyecto y aseguró su autogestión administrativa y operativa.

La sinergia de los saberes y el trabajo en equipo. Se definieron roles claros y precisos por parte de cada uno de los socios en la alianza, y compartieron responsabilidades.

El pleno reconocimiento al saber, la capacidad y la habilidad de cada socio.

El uso de una metodología clara y participativa con la comunidad, permitió la consolidación de un modelo de empresa de base comunitaria, administradora del sistema de acueducto.

La alta capacidad de gestión de los miembros de la junta administradora de la Asociación de Usuarios del Acueducto de Mondomo E.S.P. durante todo el proceso. La administración del proceso se responsabilizó de liderar en la comunidad un proceso dinámico y transparente, acompañar e identificar necesidades de corto y largo plazo.

* A causa del sismo de 1994, que afectó de manera considerable al departamento del Cauca, surgió el Comité un Valle Solidario con el Cauca, por iniciativa del Comité Empresarial de la Cámara de Comercio de Cali. Su objetivo era contribuir con la región afectada por el sismo con recursos provenientes de los aportes de cada empresa integrante. La Fundación Propal lideró las acciones que dieron nacimiento a la alianza pro acueducto de la comunidad de Mondomo. Se consiguieron, como aliados para el proyecto del acueducto, el municipio de Santander de Quilichao, la empresa de servicios públicos del municipio, Emquilichao, el Instituto de Investigaciones y Desarrollo en Agua Potable, Saneamiento Básico y Conservación del Recurso Hídrico, Cinara, y la empresa Arcila & Gutiérrez Consultores Contratistas.

Para terminar

Si crear una alianza es un gran reto, conducirla hasta la obtención de los resultados propuestos lo es más todavía. Sin la comunicación continua de su propósito y avances, y sin el frecuente chequeo a lo que en ella sucede, es difícil que la alianza se consolide y se incorpore a la cultura y práctica institucional de las organizaciones socias.

En la fase de ejecución, se puede tener la idea de que una vez establecido el acuerdo, ya la alianza está consolidada. Esto es apenas el principio. Una alianza necesita un equipo que la cuide, que la mantenga, que esté constantemente preocupado por hacer el seguimiento a las actividades y los resultados, y por consolidar y afianzar las relaciones entre los socios.

Consolidar la alianza implica las siguientes tareas:

- Enfatizar el propósito común
- Fomentar el intercambio de información

- Promover la participación activa en la planificación y la evaluación
- Manejar los conflictos
- Enfatizar puntos fuertes de cada socio
- Analizar las relaciones entre los socios, y sus respectivos intereses y motivos para permanecer en la alianza
- Analizar periódicamente el cumplimiento de las tareas
- Persistir en el esfuerzo y producir resultados
- Enfatizar intereses comunes a largo plazo
- Fomentar la reflexión continua sobre los procesos
- Identificar las ventajas y el común denominador
- Evaluar
- Analizar los efectos de la alianza en los socios
- Generar habilidades en los socios para tratar con diferentes culturas organizacionales, cambiar de lugar y de perspectiva, y comparar los distintos puntos de observación, negociar, conducir un diálogo estructurado entre los socios, manejar conflictos, y trabajar en equipo*.

* Para profundizar en el tema de trabajo en equipo, podemos utilizar el módulo 1: *¿Qué debemos tener en cuenta?* Los criterios transversales de un proyecto. Alexandra Castrillón L. Colección “Juntos es Mejor”. 1999.