

## Alianzas intersectoriales en Cooperación para el Desarrollo

Las alianzas intersectoriales en la cooperación para el desarrollo han estado en el centro del debate en los últimos años. Si bien las alianzas para el desarrollo del sector privado y del sector público no son nuevas, éstas adquirieron una mayor importancia después de que el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda publicó en 2011 la declaración *Alianza de Busan para una Cooperación eficaz al Desarrollo*. Esta edición de Co-Praxis resume y reflexiona sobre los conceptos, desafíos y buenas prácticas relacionadas con las alianzas intersectoriales para el desarrollo.

### Experiencia del JGG relacionada a las alianzas intersectoriales

Como una empresa social que combina una estructura de red y métodos de trabajo dentro de una entidad corporativa privada, el JGG ha experimentado distintos arreglos para su gestión interna y su labor en la cooperación para el desarrollo. El JGG ha co-implementado iniciativas con instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que comparten objetivos y valores, pero poseen distintas competencias y alianzas. El JGG también ha llevado a cabo consultorías con empresas y organizaciones de derechos humanos.

### Conceptos clave de la literatura

**Definición básica:** Una asociación intersectorial es un acuerdo de cooperación entre dos o más actores del sector privado, el sector público y/o la sociedad civil, con el objetivo de abordar conjuntamente una cuestión de desarrollo. Una asociación intersectorial implica compartir riesgos, responsabilidades, costos y beneficios. Es importante tener en cuenta que alguna literatura incluye ambos sectores, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro en su definición de organizaciones del sector privado.

**Tipos de alianzas:** La revisión de la literatura reveló cuatro categorías de alianzas para el desarrollo: i) mecanismos de diálogo de múltiples partes y redes formales; ii) alianzas entre el sector privado y organizaciones ya sean no gubernamentales o instituciones públicas; iii) modelo de coalición (iniciativas de múltiples socios que a menudo incluyen gobiernos de países en desarrollo, donantes, actores del sector privado, sociedad civil e instituciones de investigación); y iv) empresas privadas contratadas para implementar servicios públicos. Este número de Co-Praxis se centra en la segunda y tercera categorías.

### Valor creado por alianzas intersectoriales

**Sostenibilidad:** En contraste con las intervenciones tradicionales basadas en la ayuda al desarrollo, las alianzas intersectoriales son más auto sostenibles financieramente debido a las ventajas comparativas de cada sector.

**Ganancias de suma positiva:** En las alianzas intersectoriales cada socio aporta diferentes competencias. Más allá de la implementación de estas competencias diferenciadas, la combinación de los recursos básicos y experiencia de cada socio incrementa el beneficio potencial de desarrollo. La colaboración entre socios puede crear una mezcla única de capacidades que dan lugar a un enfoque innovador y más eficiente frente a un problema social persistente. En otras palabras, hay un valor sinérgico en el cual la combinación de competencias y recursos de cada socio permite lograr más de lo que cada uno podría tener por separado.

### Literatura revisada

Austin, J.E., and M.M. Seitanidi. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. Vol. 41. 2012.

Austin, J.E., and M.M. Seitanidi. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses: Part 2: Partnership Processes and Outcomes*. Vol. 41. 2012.

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). *Forms of Development Cooperation Involving the Private Sector*. Ed. BMZ, Division Cooperation with the private sector. Bonn, Berlin. 2011.

Hamann, Ralph, Pienaar, Sunette, Boulogne, Fleur, and Kranz, Nicole. *What makes cross-sector partnerships successful? A comparative case study analysis of diverse partnership types in an emerging economy context*. Working Paper. Web. 2007.

Heinrich, Melina. *Donor Partnerships with Business for Private Sector Development: What Can We Learn from Experience?* Working Paper, Donor Committee for Enterprise Development, Cambridge. 2013.

Infrastructure UK. *Public-Private Partnerships in Emerging Markets: How to Engage with the Private Sector*. Online: Government of the United Kingdom. 16April2013.

Jenkins, Beth and Lorin Fries. *PROJECT NURTURE: Partnering for Business Opportunity and Development Impact*. Cambridge, MA. Harvard Kennedy School. 2012.

Kindornay, Shannon, Kate Higgins and Michael Olender. *Models for Trade-Related Private Sector Partnerships for Development*. Ottawa: The North-South Institute. 2012.

Ross Tennyson, *The Partnering Toolkit: An Essential Guide to Cross-Sector Partnering* (2011) online: The Partnering Initiative. 2011.

Saul, Jason, Cheryl Davenport, and Avery Ouellette. 2010. *(Re) Valuing Public-Private Alliances: An Outcomes-Based Solution*. United States Agency for International Development. 2010.

Stadtler, Lea. *Designing Public-Private Partnerships for Development*. M@n@gement. 2012.

Tissot, Stephanie. *Understanding the Value of Cross-Sector Development Partnerships: An Analysis of the Tim Horton's Coffee Partnership in the Trifinio Region of Guatemala and Honduras*. International Development Research Centre, 2013.

Valente, Mike. *Public and Private Partnerships for Sustainable Development in Africa: A Process Framework*. Journal of African Business 11.1. 2010.

Westhead, Rick. *Donors closing wallets to Canadian charities who work with CIDA, mining companies*. The Toronto Star, January 31, 2013.

**Valor asociativo:** Un socio puede obtener beneficios simplemente por tener una relación de colaboración con el otro. Los socios adquieren credibilidad o buena reputación de la alianza.

**Valor de los recursos transferidos:** Se refiere al beneficio obtenido por un socio de la recepción de un recurso del otro socio, como ser una contribución financiera que le permita acceder o aprovechar nuevos recursos.

**Valor de interacción:** Los socios obtienen beneficios intangibles de los procesos de trabajo conjunto. Pueden mejorar su reputación y confianza, obtener capital relacional, compartir conocimientos y ejercer soluciones conjuntas a la resolución de problemas. Por ejemplo, una empresa privada puede buscar una iniciativa de desarrollo con el fin de mejorar su imagen corporativa, mientras que una organización no gubernamental busca recursos financieros. Las alianzas intersectoriales pueden desafiar y finalmente cambiar el arraigado comportamiento institucional.

## Factores de éxito y buenas prácticas

**Comunicación multilateral y transparencia:** El éxito de una iniciativa puede depender de la capacidad de cada socio de ser transparentes en la discusión de los objetivos, consecuencias y metas a corto y largo plazo. Antes de emprender una iniciativa, las motivaciones de ambos socios deben ser claras y transparentes con el fin de maximizar el impacto.

**Salvando diferencias e identificando complementariedades:** A menudo hay una tensión filosófica entre el afán de lucro del sector privado y el idealismo de muchos actores del desarrollo. Si bien esto puede crear desafíos, algunos de los ejemplos más exitosos de alianzas intersectoriales son aquellos que optimizan los antecedentes de cada socio, la autonomía de cada uno y comparten la rendición de cuentas. Los socios pueden tener diferentes objetivos a largo plazo, pero también pueden buscar resultados superpuestos o complementarios a mediano plazo. La clave es centrarse en la creación de algo nuevo y efectivo.

**La necesidad de flexibilidad:** El éxito de las alianzas intersectoriales requiere flexibilidad en respuesta a las cambiantes circunstancias y prioridades. La superación de las tensiones filosóficas entre el sector privado y público podría implicar la necesidad de ceder el propio punto de vista de cómo ejecutar un proyecto u organización y estar abierto para adaptarse al cambio de las condiciones y exigencias del entorno, del proyecto y de la gente.

## Desafíos

**Falta de efectiva medición de resultados y evaluación de proyectos:** La revisión de documentos destacó la falta de una accesible medición de resultados y la falta de una evaluación eficaz de los proyectos como dos principales cuestiones que obstaculizan la evaluación de las alianzas intersectoriales. La falta de resultados cuantitativos (en lugar de cualitativos o anecdóticos) es una preocupación particular. Una serie de documentos hacen hincapié en que la medición de resultados tiene que pasar de la evaluación de productos (diseñados para evaluar la rendición de cuentas) a evaluar los efectos intermedios (diseñados para medir el valor). Sin una evaluación integral es difícil llegar a la conclusión de que

El Ministerio de Educación de Colombia estudió 90 alianzas con empresas privadas y organizaciones internacionales para identificar valores esenciales y un modelo intersectorial. Los valores esenciales para asociaciones exitosas identificados por el ministerio son compatibles con la literatura revisada: confianza, transparencia, respeto, complementariedad y comunicación directa. La evaluación de experiencias de asociación y de la literatura secundaria permitió al ministerio definir un modelo para guiar el diseño y la implementación de iniciativas de desarrollo con socios del sector privado. El modelo de buenas prácticas (*Modelo de Alianzas Público Privadas*) demuestra que la propia alianza requiere importante energía y herramientas para su gestión. El ministerio identificó prácticas que son integradas a través del ciclo de gestión del proyecto: actividades de evaluación continua, seguimiento de la propia alianza (por ejemplo, a través de una plataforma de gestión de colaboración en línea), gestión de la comunicación e información interna y externa, y gestión del conocimiento.

las alianzas intersectoriales logren mayores y más sostenibles resultados que los proyectos de un solo sector o parte.

**Desbalance de poder:** El desbalance de poder entre socios, particularmente los del sector privado y la sociedad civil, puede ser un gran desafío. La búsqueda de diferentes (y en ocasiones divergentes) agendas puede generar tensiones en las alianzas y limitar el éxito. Previa señales negativas, intolerancia y desconfianza entre los socios de diferentes sectores han sido elementos identificados como desafíos adicionales a ser superados.

**Diferentes prioridades y perspectivas:** La literatura identifica un mayor desafío cuando los socios tienen diferentes antecedentes y perspectivas. Estos pueden incluir diferencias, por ejemplo en el lenguaje, estructura organizacional, etc., así como tensiones causadas por diferentes metodologías, prioridades y responsabilidades. Algunos sugieren que estas diferencias debieran ser enfocadas hacia objetivos comunes con el fin de establecer asociaciones exitosas. Del mismo modo, la gestión y la modificación de la imagen del anteproyecto puede ser un desafío para algunas asociaciones. Este fue el caso de la asociación entre IAMGOLD y Plan Canadá (que opera en Burkina Faso) financiada por el gobierno canadiense. Al anuncio de esta alianza, el Plan Canadá recibió quejas de varios de sus donantes descontentos con el consorcio.

## Reflexiones del JGG

**Cultura de aprendizaje:** El JGG ha encontrado que las organizaciones asociadas, ya sean privadas o públicas, que incorporan prácticas de aprendizaje y desarrollo de conocimientos en su cultura organizacional aumentan las posibilidades de éxito de las asociaciones. Estos socios dedican tiempo a la gestión innovadora y a la reflexión crítica.

**Desbalance de poder:** En algunas circunstancias las alianzas entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil no empiezan como iniciativas de carácter voluntario entre partes igualmente empoderadas. Por ejemplo, un gobierno nacional o alguna dependencia de éste pueden autorizar la extracción de recursos naturales en o cerca de territorios de pueblos indígenas. El derecho de los pueblos indígenas al consentimiento libre, previo e informado no siempre es respetado por los titulares de deberes (agentes estatales). Por otra parte, algunas comunidades indígenas pueden decidir negociar acuerdos de beneficio con la minería u otras empresas.

### Datos de Contacto de GGJ

Sitio Web: [www.justgovernancegroup.org](http://www.justgovernancegroup.org)

Correo electrónico: [info@justgovernancegroup.org](mailto:info@justgovernancegroup.org)

skype: [JustGovernanceGroup](https://www.skype.com/JustGovernanceGroup)

facebook: [www.facebook.com/JustGovernanceGroup](https://www.facebook.com/JustGovernanceGroup)