

GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR



Cooperación
Española

Guía AECID para las alianzas multiactor

© AECID, 2021

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Av. Reyes Católicos, 4

28040 Madrid, Spain

NIPO: 109-21-059-0

Catálogo General de Publicaciones Oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es>

Esta publicación ha sido posible gracias a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma no refleja necesariamente la postura de la AECID.



www.aecid.es

Dirección y Coordinación - Lourdes Sartorius González-Bueno y Miriam Ciscar Blat, Departamento de Cooperación Sectorial, Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera.

Preparación de la Guía - Esta Guía ha sido elaborada por una consultoría dirigida por Leda Stott (experta en alianzas), con el apoyo de Andrea Amaya Beltrán, Cecilia López Pablos, Javier Mazorra Aguiar y Manuel Pastor Gutiérrez del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) y con el asesoramiento de Carlos Mataix Aldeanueva (itdUPM) y Gorka Espiau Idoiaga del Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (ALC).

Agradecemos las valiosas contribuciones de las muchas personas que han dedicado parte de su tiempo a ayudarnos en la elaboración y revisión de esta Guía, entre las cuales se incluyen representantes de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), Gabinete Técnico, Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES), Unidad de Empresa y Desarrollo, Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe, Dirección de Cooperación con África Subsahariana, Oficina de Acción Humanitaria (OAH), Centros Culturales y las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) y muy especialmente a las OTC y a sus socios en las alianzas de Colombia, Etiopía, México y Mozambique incluidas como ejemplos en esta guía.

Diseño y maquetación - DCI PUNTO Y COMA

Este documento forma parte de los resultados del proyecto “Apoyo a la Elaboración de la Guía AECID para las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)”, un conjunto de tres productos que se complementan entre sí y que incluyen: (1) el informe sobre las nuevas tendencias en materia de colaboración en el ámbito de la cooperación post 2015, (2) la guía AECID para las alianzas multiactor y (3) un documento con información sobre los cuatro estudios de caso que han servido como ejemplos para ilustrar la guía. Los tres productos pueden consultarse en la web de la AECID.

PRÓLOGO

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas aporta un nuevo marco mundial para la cooperación internacional al desarrollo en el cual las alianzas multiactor destacan como elementos fundamentales para poder lograr sus diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, existe un consenso creciente en torno a que el enfoque transformador necesario para alcanzar las metas de los ODS requiere iniciativas de colaboración más ambiciosas y estratégicas entre distintas instituciones, sectores, países y niveles de administración. En este contexto, la Cooperación Española tiene como prioridad fomentar y articular alianzas entre los diferentes actores de la cooperación internacional, públicos, privados y de la sociedad civil, españoles y de países socios, para así maximizar sinergias, complementar recursos, enriquecer aprendizajes e incrementar el impacto de las intervenciones en el desarrollo.

La AECID tiene una trayectoria significativa en el ámbito de las alianzas, especialmente en las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) formadas entre los diferentes actores de la cooperación internacional del sector empresarial y de la sociedad civil. Aprovechando esta experiencia, la presente guía tiene como fin reforzar el trabajo de la AECID en materia de alianzas y orientar al personal de la AECID y a sus colaboradores en la promoción, respaldo y puesta en marcha de alianzas multiactor dentro del nuevo panorama de desarrollo que plantea la Agenda 2030.

Es un honor poder presentar esta Guía como una herramienta práctica que servirá para orientarnos y ayudarnos en nuestro trabajo cotidiano, cumpliendo con la aplicación del Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 del Gobierno de España.

Antón Leís García

Director de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Prólogo	3
Índice de herramientas	6
Glosario	7
1. Introducción y objetivo	9
2. Alianzas: Concepto y definición	11
3. El trabajo en alianza: consideraciones clave	14
3.1. Razones y cautelas	14
3.2. Habilidades y competencias	16
3.3. Funciones de las agencias de cooperación para el desarrollo	17
3.4. El papel del facilitador	18
4. El Ciclo de la Alianza	20
4.1. El Ciclo de la Alianza: Fase 1 - Preparación	22
4.1.1. Generación de la idea inicial	23
4.1.2. Estudio del contexto	24
4.1.3. Selección de socios y estudio de sus posibles contribuciones	26
4.1.4. Evaluación de los factores para trabajar juntos	28
4.1.5. Acompañamiento administrativo y legal	30
4.2. El Ciclo de la Alianza: Fase 2 - Iniciación	30
4.2.1. Desarrollo de los principios del trabajo en alianza	31
4.2.2. Precisar el enfoque, actividades y contribuciones	32
4.2.3. Establecimiento de las estructuras y procedimientos de gobernanza	33
4.2.4. Elaboración y firma de un acuerdo	36
4.3. El Ciclo de la Alianza: Fase 3 - Gestión e implementación	39
4.3.1. Desarrollo y experimentación	39
4.3.2. Demostración inicial de resultados	40
4.3.3. Promoción de la rendición de cuentas	40
4.3.4. Asegurar la participación	42
4.4. El Ciclo de la Alianza: Fase 4 - Consolidación	44
4.4.1. Consolidación interna en cada organización	45
4.4.2. Consolidación entre organizaciones	45
4.4.3. Influencia en materia de políticas públicas	46
4.4.4. Intercambio de conocimiento	47
4.5. El Ciclo de la Alianza: Fase 5 - Finalización	48

4.5.1. Gestión de los procesos de transición y finalización	48
4.6. Seguimiento y evaluación	52
4.6.1. ¿Por qué es necesario evaluar y efectuar un seguimiento del trabajo en alianza?	52
4.6.2. ¿Qué se debe evaluar y hacer un seguimiento y cuándo se debe hacerlo?	53
4.6.3. ¿Quién debe encargarse de realizar las labores de seguimiento y evaluación y cuándo deben hacerse?	55
4.6.4. Puesta en práctica de las lecciones aprendidas	57
5. Recursos	59
Anexo 1. Nuevas tendencias en la colaboración multiactor	63
Anexo 2. Preparación de informes	64
Anexo 3. Elaboración de acuerdos	66

ÍNDICE DE HERRAMIENTAS

Herramienta 1: Consideraciones antes de trabajar en alianza	23
Herramienta 2: Recursos de las alianzas	26
Herramienta 3: Selección de socios	27
Herramienta 4: Factores contextuales para trabajar en alianza	29
Herramienta 5: Principios para trabajar en alianza	31
Herramienta 6: Precisar el enfoque, actividades y recursos	32
Herramienta 7: Gobernanza: Aspectos a considerar	34
Herramienta 8: Tipos de acuerdo	37
Herramienta 9: Garantizar la rendición de cuentas	41
Herramienta 10: Consejos para mantener el compromiso de los socios	43
Herramienta 11: Intercambio de conocimientos para consolidar una alianza	47
Herramienta 12: Gestión de los procesos de transición y finalización	49
Herramienta 13: Consejos para la finalización de una alianza	51
Herramienta 14: Control de la salud de una alianza. Cuestiones clave	53
Herramienta 15: Aspectos clave a tener en cuenta durante la evaluación de una alianza	55
Herramienta 16: Elección de un evaluador	56

GLOSARIO

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AINN	Acuerdo Internacional No Normativo
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APP	Alianza Público-Privadas
APPD	Alianza Público-Privadas para el Desarrollo
CE	Cooperación Española
CONGDE	Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo
CONFAMA	Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Colombia)
DGPOLDES	Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (AECID)
DIRENA	Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño (Colombia)
EAFIT	Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico (Colombia)
ERICA	España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia (Colombia)
ICSEM	Instituto para el Crecimiento Sostenible de la Empresa
IPMP	Instituto Politécnico Marítimo Pesqueiro do Atlántico de Vigo
itdUPM	Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, Universidad Politécnica de Madrid
MoU	Memorándum de Entendimiento
OAH	Oficina de Acción Humanitaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
ONGD	Organización no gubernamental para el desarrollo
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PIB	Producto interior bruto
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SECI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
SFD	Sistema Fotovoltaico Domiciliario
UCM	Universidad Complutense de Madrid
UE	Unión Europea
UPM	Universidad Politécnica de Madrid



INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas aporta un nuevo marco mundial para la cooperación internacional al desarrollo. En ella se destacan las alianzas formadas entre distintos actores como uno de los elementos fundamentales para poder lograr sus diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El V Plan Director de la Cooperación Española (CE)¹ que es el marco de trabajo, de ámbito internacional y nacional, de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), coincide con la aplicación del Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 del Gobierno de España.² Ambos destacan la importancia de trabajar en alianza entre las administraciones públicas, las empresas privadas, las universidades y las organizaciones de la sociedad civil. Este enfoque, en línea con el espíritu del ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), pretende identificar y aprovechar distintas capacidades, promover y validar innovaciones y movilizar los recursos necesarios que conforman la contribución española al cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La AECID tiene una trayectoria significativa en el ámbito de las alianzas, especialmente en las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) formadas entre los diferentes actores de la cooperación internacional del sector empresarial y de la sociedad civil, tanto españoles como de los distintos países socios de la AECID. La AECID ha participado en más de 30 alianzas en ámbitos diversos como son las energías renovables, la inserción laboral, la creación de microempresas, la ayuda humanitaria, etc. Estas alianzas se han desarrollado en diversos países como Colombia, Etiopía, Marruecos, México, Mozambique, Panamá y Perú. Además de estas experiencias, existe un Protocolo AECID para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)³ que ofrece pautas de gestión para su fase de creación y diseño.

La presente guía está basada en la experiencia adquirida hasta la fecha por la AECID en el ámbito de las alianzas. Su objetivo principal es orientar al personal de la AECID y a sus colaboradores en la promoción, respaldo y puesta en marcha de las alianzas multiactor dentro del nuevo panorama de desarrollo que plantea la Agenda 2030, dando respuesta de una manera flexible y adecuada al llamamiento de los ODS en favor de este tipo de alianzas que conllevan establecer una amplia variedad de relaciones con distintas combinaciones de actores. Asimismo, tiene como intención actualizar y ampliar la información que ya contempla el Protocolo AECID para la Gestión de APPD en vigor y ofrecer una serie de recomendaciones de carácter práctico. Es de esperar también que su contenido despierte el interés de un público más amplio, como son quienes se encargan de diseñar programas formativos, adoptar decisiones y apoyar enfoques de alianza en el campo de la cooperación internacional y del desarrollo.

¹ <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n/PD%202018-2021.pdf>

² <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documentos/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

³ https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Protocolo%20AECID_Todos%20los%20actores.pdf

La información sobre la cual se basa esta guía ha sido recopilada durante una serie de entrevistas celebradas con distintos miembros del personal de la AECID entre cuyas funciones están la promoción o participación en alianzas, o con experiencia previa en distintas iniciativas de la agencia. Dichas entrevistas se llevaron a cabo entre enero y abril de 2021 con representantes de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), Gabinete Técnico, Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES), Unidad de Empresa y Desarrollo, la Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe, Dirección de Cooperación con África Subsahariana, la Oficina de Acción Humanitaria (OAH), Centros Culturales y Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) y sus socios en distintas alianzas ubicadas en Colombia, Etiopía, México, Mozambique y Senegal. Las enseñanzas extraídas de estas entrevistas e iniciativas aportaron importantes datos sobre un conjunto de iniciativas de colaboración que están dirigidas y respaldadas por la AECID y que demuestran, de manera significativa, cómo las alianzas multiactor son capaces de hacer frente a los desafíos del desarrollo, y cómo la AECID puede promover y reforzar este tipo de procesos.

La guía se divide en cinco partes: en el Capítulo 2 se examina el nuevo marco para el trabajo en alianzas multiactor y se presenta una definición actualizada del concepto de alianza; en el Capítulo 3 se tratan los motivos y cuestiones a tener en cuenta para trabajar en alianza, qué habilidades y competencias hacen falta, cuáles son las diferentes funciones que puede ejercer la AECID en las alianzas multiactor y cuál es el papel esencial del facilitador a la hora de apoyar los procesos de colaboración. En la cuarta sección de la guía se presenta el ciclo de vida de la alianza, el cual se divide en cinco fases de desarrollo diferentes: preparación, iniciación, gestión e implementación, consolidación y finalización, además de la etapa de seguimiento y evaluación que es transversal a las cinco fases. En este capítulo se aporta, a su vez, información sobre el trabajo y las actividades que conlleva cada fase, junto con herramientas y ejemplos de varias alianzas desarrolladas por y con la AECID. La sección final de la guía incluye una lista de referencias prácticas como apoyo adicional para el desarrollo de alianzas eficaces.

Advertencia importante

La efectividad de los enfoques de trabajo en alianza depende, en última instancia, de la capacidad para desarrollar soluciones de colaboración adaptadas a las necesidades de cada contexto, de los socios y de las demás partes interesadas. Esta guía no ha sido diseñada para ser utilizada como un modelo rígido ni como una plantilla en donde ir marcando casillas. Su propósito es servir de orientación, respaldo e inspiración con el objetivo de que el trabajo en alianza se realice con flexibilidad e imaginación.

2

ALIANZAS: CONCEPTO Y DEFINICIÓN

A nivel internacional y en el ámbito de la cooperación española se ha aceptado que, dada su complejidad, muchos de los problemas que afrontamos no pueden ser abordados por un único actor o con enfoques convencionales basados en proyectos. Por tanto, es necesario establecer colaboraciones multiactor que combinen los recursos, habilidades y capacidades de diferentes actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil, para que conjuntamente puedan desarrollar soluciones más innovadoras.

Esta tendencia se ve reflejada en el posicionamiento del trabajo en alianza como elemento esencial para fomentar la transformación sistémica que está en el centro de la Agenda 2030 y de los ODS. El ODS 17 pide específicamente fortalecer y revitalizar la alianza mundial por el desarrollo sostenible y promover las alianzas multiactor que estén basadas en la experiencia adquirida trabajando en alianza y en estrategias de dotación de recursos⁴. Asimismo, existe un creciente consenso en cuanto a que los cambios estructurales profundos, que son necesarios para alcanzar las metas de los ODS, requieren de un “enfoque de nexo” que aúne las iniciativas de colaboración que se producen en diferentes niveles administrativos (local, regional y nacional) entre instituciones, temáticas, sectores, países y entre las políticas y su puesta en práctica.

La característica central de las alianzas multiactor es su capacidad para combinar los recursos, competencias y estilos procedentes de diferentes actores para alcanzar una meta social común y ofrecer a las partes involucradas unos beneficios mutuos que son superiores a los costes y riesgos que conlleva su participación. Para poder aprovechar esta diversidad es fundamental valorar de una forma equitativa las distintas aportaciones de cada socio. En este sentido, es importante señalar que, si bien el papel del sector privado en el campo del desarrollo ya había recibido cierta atención en los últimos años, es ahora cuando se ha reconocido que los actores del mundo empresarial pueden colaborar de una forma positiva y ofrecer una diversidad de recursos muy útiles. Es por ello por lo que son aceptados como un socio más entre los distintos actores de los sectores público y de la sociedad civil. Esta tendencia se ve reflejada en la creciente utilización del término “multiactor” en lugar de expresiones como “alianzas público-privadas”, “alianzas de desarrollo con el sector privado” o “alianzas público-privado-personas.”

Aunque siga existiendo cierta confusión en cuanto a qué término utilizar, las diferencias entre lo que es una Alianza Público-Privada (APP) y una alianza multiactor están claras. Las APP suelen implicar algún tipo de concesión o contrato vinculante en términos jurídicos y una estructura de rendición de cuentas vertical fundamentada en una relación bilateral entre una empresa y una agencia gubernamental. Por su parte, las alianzas multiactor incluyen una mayor diversidad de actores cuyas relaciones no se basan tanto en sus transacciones sino en sus resultados y procesos colaborativos, haciendo más hincapié en un tipo de rendición de cuentas de carácter horizontal.

⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Alianzas Público-Privadas	Alianzas multiactor
Acuerdos de tipo contractual (clara estructura vertical de responsabilidades)	Acuerdos, generalmente, menos “contractuales” (énfasis en una estructura de rendición de cuentas horizontal)
Objetivos más concretos Entregas y plazos definidos	Más flexibilidad en cuanto a los objetivos Entregas dentro de plazos más indeterminados
Los socios operan dentro de conceptos legales / normativos	Sus miembros operan dentro de conceptos legales /normativos pero la alianza en sí no tiene por qué estar regulada
La participación de los grupos de interés es limitada	La participación de los grupos de interés es más amplia

Fuente: Adaptación de Caplan y Stott (2008)⁵

La AECID adoptó la expresión Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) para definir a aquellas alianzas orientadas al desarrollo que contaban con la participación del sector privado además de otros actores del sector público y de la sociedad civil.⁶ Aunque el nombre indica cierta proximidad a las APP y un enfoque específico hacia la participación del sector privado, las APPD son en realidad un tipo de alianzas multiactor puesto que no son relaciones contractuales y cuentan con la participación del sector privado además de otros actores.

En la presente guía se propone utilizar la expresión “alianzas multiactor” para así evitar confusiones y poder ubicar mejor el trabajo en alianza que promueve la AECID en el marco de la Agenda 2030 y de las tendencias actuales.⁷ La expresión “alianzas multiactor”:

- Ofrece una definición común a nivel internacional para todas las agencias de desarrollo dentro del marco mundial de los ODS
- Se ideó con el objetivo de englobar bajo un mismo término a las distintas alianzas existentes entre socios del sector público, privado, sociedad civil, académico, etc.
- En vez de una excepción, el sector privado es un socio más dentro del ámbito de la cooperación, reforzando así el concepto de representación equitativa que es la esencia de este tipo de colaboraciones

Además de utilizar la expresión “alianza multiactor” a modo de denominación genérica para describir a las alianzas entre diferentes actores, aquí se presenta una definición de alianza revisada para la AECID. Dicha definición parte de la conceptualización existente en torno a las APPD, tal y como se recoge en el Protocolo AECID para la Gestión de APPD, y se añaden otras dimensiones que están relacionadas con las nuevas tendencias descritas anteriormente, a saber: flexibilidad, inclusividad y valor añadido.

⁵ Caplan, K. & Stott, L. (2008) Defining our Terms and Clarifying our Language, in Svensson, L. & Nilsson, B. eds. Partnership-As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change, Santérus Academic Press, Sweden

⁶ https://intercoonecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Protocolo_APPD.pdf (p4)

⁷ Esto no significa que haya que dejar de utilizar el término APPD necesariamente, especialmente en aquellos países en donde su uso está muy extendido y reconocido como marca de la AECID. La idea es situar a las APPD bajo el paraguas de las “alianzas multiactor”, es decir, como un modelo de relación más de entre los distintos tipos de relaciones colaborativas existentes que pueden desarrollarse dentro del marco de los ODS.

DEFINICIÓN DE ALIANZA MULTIACTOR

La AECID entiende que una alianza multiactor es una relación flexible, dinámica y complementaria entre la AECID y otros actores que trabajan en el ámbito del desarrollo y cooperación como, por ejemplo, las administraciones públicas de los países socios, una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil, del ámbito universitario o de otros entornos, ya sean de España, de los países socios o de terceros países, en la cual se establece un objetivo común, con un impacto en desarrollo demostrable.

Las alianzas multiactor:

- Determinan y asumen sus responsabilidades, recursos, riesgos y logros de manera conjunta.
- Pueden ser formales o informales ya que su estructura jurídica es variable.
- Su punto de partida es reconocer el valor añadido que el trabajo en alianza puede aportar a todos los socios y a la sociedad en general.

Según el Protocolo AECID para la Gestión de APPD, en la definición arriba mencionada se excluyen las siguientes relaciones:

- Relaciones cliente-contratista (pago por parte de la AECID para la prestación de servicios, para el suministro de bienes, para la realización de obras o para la ejecución del todo o de una parte de un proyecto)
- Las relaciones con el sector privado empresarial enmarcadas en un contrato de gestión o de concesión por parte de la AECID o de una institución pública socia. Estas relaciones se denominan, normalmente, Alianza o Partenariado Público Privado (APP)
- Las relaciones estratégicas entre la AECID y actores privados empresariales y sociales en los que no quede demostrado desde el inicio su impacto en el desarrollo, aunque compartan objetivos, responsabilidades, riesgos y beneficios
- Las formas de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil (ONGD) a través de subvenciones para alcanzar objetivos de desarrollo mediante convenios, programas y proyectos
- Las formas de colaboración con actores privados empresariales desarrollados con otros actores únicamente a través de convocatorias de proyectos para un fin concreto

OTRAS FORMAS DE COLABORACIÓN MULTIACTOR

Existe una gama cada vez más diversa de tipos de colaboración multiactor que trabajan para apoyar la Agenda 2030 y la consecución de los ODS incluyendo iniciativas tales como diálogos, redes, consorcios, hubs, plataformas, coaliciones, alianzas, incubadoras de alianzas, e incluso nuevas instituciones. Entre las formas de colaboración cuyo reconocimiento es cada vez mayor, además de las alianzas, están los diálogos, los consorcios y las plataformas. Los cuatro modelos tienen mucho en común, sin embargo, difieren en cuanto a su propósito, orientación, composición y articulación. Los diálogos y los consorcios, por ejemplo, suelen centrarse generalmente en tareas que giran en torno a un tema o problemática determinada, mientras que las alianzas y las plataformas hacen más hincapié en los cambios sistémicos. Estas dos últimas formas de colaboración requieren un nivel de integración institucional más profundo, contar con acuerdos de colaboración, prestar más atención a los problemas organizativos, y amplias habilidades de facilitación y de colaboración entre los participantes (ver Anexo I y el informe “Trabajando en Alianza: Un nuevo panorama para las Agencias de Cooperación” que acompaña a esta guía).

3

EL TRABAJO EN ALIANZA: CONSIDERACIONES CLAVE

Este capítulo resume algunas de las cuestiones más importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de trabajar en alianza. Para garantizar la efectividad de este tipo de colaboración es importante tener claro cuáles son los motivos para trabajar en alianza y qué dificultades conlleva. Igualmente, conviene asegurarse de que los socios disponen, o pueden desarrollar, las habilidades y competencias que hacen falta para poder trabajar en alianza y, por otro lado, debe prestarse atención especial al papel del facilitador de la alianza. Es asimismo necesario que las agencias de cooperación para el desarrollo se familiaricen con las posibles funciones que vayan a asumir en las alianzas.

3.1. RAZONES Y CAUTELAS

La razón principal de trabajar en una alianza multiactor es poder compartir habilidades y recursos, a través de la colaboración, para así poder alcanzar una meta común que, de otro modo, hubiera sido imposible lograr trabajando por separado. Pero trabajar en alianza no es algo sencillo. Combinar enfoques, recursos y estilos organizativos distintos puede llegar a ser extremadamente difícil y requiere una inversión considerable de tiempo y de energía. Por tanto, es crucial concienciar sobre las dificultades que plantea el trabajo en alianza y animar a todos los socios a encontrar posibles maneras de superarlas.

RAZONES PARA TRABAJAR EN ALIANZA	CAUTELAS
Maximizar sinergias	
<p>Aprovechando las perspectivas y recursos de distintos actores se puede trabajar de un modo más estratégico, incorporando otros actores a los programas y proyectos de desarrollo a nivel regional, nacional y local, para así mejorar su ámbito de alcance y evitar duplicidades.</p>	<p>No es fácil acordar un enfoque común y garantizar que las actividades se orienten hacia los objetivos planteados, puesto que los socios tendrán metas y agendas distintas. Hay que invertir tiempo en identificar las sinergias con distintos actores y los vínculos a otras iniciativas existentes.</p>
Complementar los recursos propios	
<p>Trabajando con otros actores se puede disponer de una diversa gama de recursos y contribuciones entre los cuales se encuentran entre otros, además de los financieros, conocimientos, habilidades, experiencia, materiales, contactos o la influencia política.</p>	<p>Para asegurarse de que los recursos que se aporten son idóneos para el objetivo elegido, es necesario estudiar cuidadosamente cómo se combinan todas las aportaciones (financieras y en especie) y cómo se complementan.</p>

RAZONES PARA TRABAJAR EN ALIANZA

CAUTELAS

Desarrollo de capacidades y empoderamiento

El trabajo en alianza puede ampliar las posibilidades de crear y mejorar la capacidad estratégica y operativa de las organizaciones socias para así poder superar sus limitaciones en lo que se refiere a recursos, alcance y habilidades. Además, para determinados grupos de interés participar en una alianza puede dotarles de voz y permitirles desempeñar roles más proactivos a la hora de abordar cuestiones que les afectan.

El desarrollo de capacidades exige tiempo, compromiso y recursos, así como integración en la cultura de aprendizaje propia en las alianzas. Además, como el empoderamiento puede verse limitado por una posible percepción, entre los distintos socios, de desequilibrio de poderes, es importante saber valorar de igual forma los recursos que aporten todos y cada uno de los participantes.

Innovación, experimentación y aprendizaje

Se pueden desarrollar y probar soluciones innovadoras y generar, a su vez, un espacio para la reflexión, experimentación, exploración y ensayo de estas. El enfoque de aprendizaje es fundamental para poder valorar hasta qué punto las soluciones colaborativas, o algunos elementos de ellas, podrían expandirse e inspirar el desarrollo de nuevos modelos en otros lugares.

La complejidad de determinados procedimientos administrativos puede limitar la flexibilidad necesaria para la creatividad y la innovación. Por ello es importante poder contar con espacios de experimentación y proyectos piloto que permitan aprender sin miedo a equivocarse para desarrollarse y mejorar.

Visibilidad y legitimidad

Trabajando juntos y fomentando un enfoque de resolución de problemas más receptivo, los actores que conforman la alianza pueden mejorar su imagen, visibilidad y reputación y conseguir así posicionarse socialmente como “organizaciones de confianza”.

La legitimidad puede verse afectada por la falta de transparencia y por una percepción de que las decisiones tomadas no cuentan con un respaldo generalizado. Una alianza también debe demostrar credibilidad ante terceros y ofrecer una respuesta legítima a las preocupaciones de los grupos de interés.

Promover la transformación

Poniendo el foco en la institucionalización de los procesos de cambio que se derivan de las actividades de colaboración, las alianzas pueden causar un impacto duradero, tanto en el ámbito de la política como en el de la práctica, hasta finalmente integrar en la cultura de la sociedad un enfoque sistémico.

Es difícil conseguir la asimilación de cambios institucionales porque las alianzas no son estáticas y sus socios, o sus representantes, pueden ir cambiando. La posibilidad de lograr cambios duraderos puede verse mermada también si el proceso de evaluación y consolidación es débil y no se comparten las lecciones aprendidas que pudieran demostrar el valor añadido que una alianza puede aportar.

3.2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Para trabajar eficazmente y afrontar los retos del trabajo en alianza, las diferentes organizaciones e individuos participantes van a necesitar una serie de habilidades específicas. Aquellos que vayan a trabajar en alianzas, además de poseer unos conocimientos técnicos “sólidos” en aspectos tales como administración y gestión, seguimiento y rendición de cuentas, puede que también necesiten una serie de habilidades “sociales” como, por ejemplo, técnicas de trato interpersonal y motivación de equipos.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN ALIANZA

	Capacitación	Apoyar el desarrollo de las habilidades que hacen falta para crear una alianza, especialmente con aquellos que aún carecen de capacidad suficiente para trabajar de este modo.
	Comunicación	Capacidad para captar la atención de los socios y otros grupos de interés y compartir información a través de las vías de comunicación establecidas (oral o escrita).
	Facilitación	Reunir a los socios en calidad de intermediario, especialmente en las etapas iniciales. Apoyar y promover la alianza con flexibilidad, intuición, tacto y gran capacidad de convocatoria.
	Generación de Red	Desarrollar y mantener redes de aprendizaje entre las personas y organizaciones socias con objeto de compartir experiencias y conocimientos.
	Gestión	Sólidos conocimientos en administración, coordinación y planificación.
	Negociación	Capacidad de diálogo y para apreciar distintos intereses y experiencias en términos equitativos, así como para mediar en los conflictos que pudieran surgir.
	Seguimiento y evaluación	Revisar, hacer un seguimiento y evaluar los enfoques y los procesos de la alianza, las relaciones entre los socios y su impacto.
	Sensibilización	Concienciar acerca de los motivos para crear una alianza y su valor añadido y transmitirlos a otros actores y grupos de interés.

3.3. FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Como el panorama de la financiación para el desarrollo ha cambiado y se está haciendo mayor hincapié en combinar recursos más diversos, tanto económicos como en especie, la posición tradicional de las agencias de cooperación para el desarrollo, como donantes que conceden y administran fondos, se está viendo sustituida por nuevos tipos de relaciones. En estas nuevas disposiciones, las agencias de cooperación actúan como miembros activos y socios de iniciativas de colaboración diversas. Igualmente, actúan cada vez más como promotoras destacadas de estas iniciativas y/o como facilitadoras e intermediarias, respaldando a diferentes actores para que trabajen juntos de una forma más provechosa. En este sentido, cabe señalar que a medida que una alianza se va haciendo más compleja, el rol del actor público va superando su papel tradicional como financiador para ir asumiendo las demás funciones.

POSIBLES FUNCIONES DE LA AGENCIAS DE COOPERACIÓN EN LAS ALIANZAS MULTIACTOR

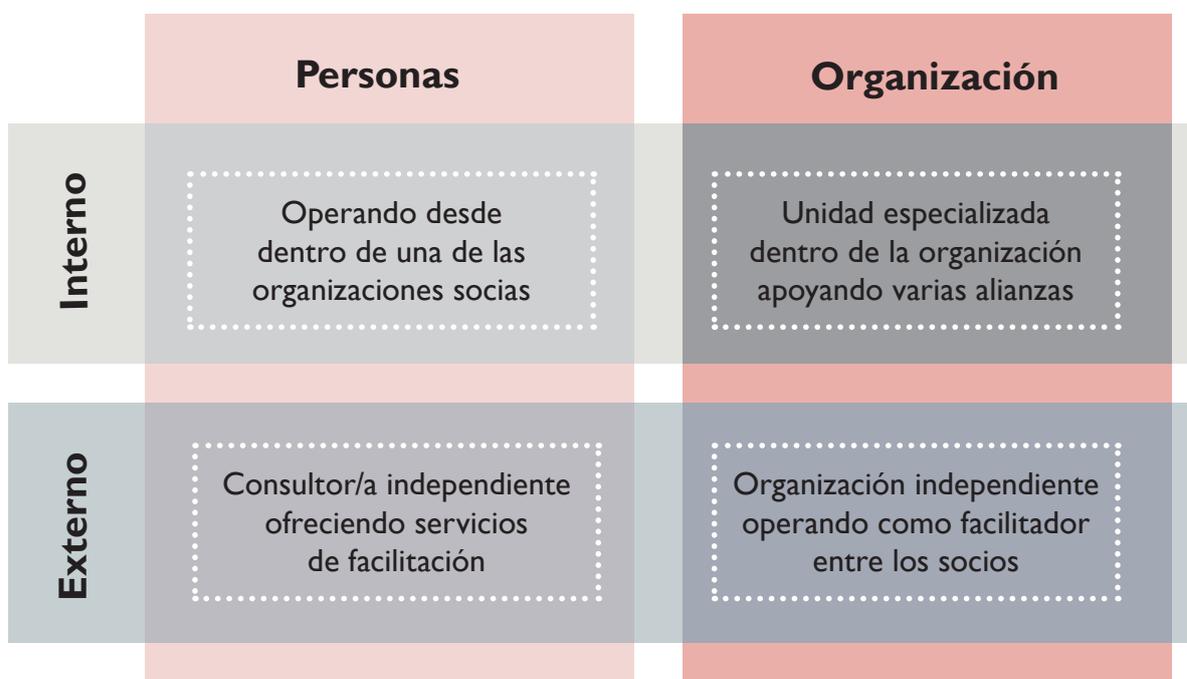
Financiadora	Administración de los fondos para las alianzas multiactor, utilizando tanto formas de financiación tradicionales y otras más flexibles con inversiones a más largo plazo y alternativas como “ <i>blended finance</i> ” que promuevan y apoyen la innovación y la creación de vínculos de colaboración y capacitación.
Promotora	Adopción de un papel impulsor proponiendo un objetivo temático y reuniendo a los actores relevantes para que comiencen a trabajar juntos. Se dedica a promocionar el trabajo en alianza haciendo uso de su reputación profesional y de su posición para dotar a este tipo de colaboraciones de más autoridad y prestigio. También realiza labores de recomendación e incidencia en favor del trabajo en alianza frente a terceros, argumentando los méritos de este tipo de iniciativas.
Socia	Trabaja como un socio más en las alianzas aportando recursos tales como su experiencia, conocimientos y habilidades, participando en la toma de decisiones y realizando las funciones acordadas para apoyar y desarrollar la iniciativa según sea necesario.
Gestora del conocimiento y aprendizaje	Asume la responsabilidad de reunir y compartir conocimientos, de aprender de las distintas experiencias de alianza y, a su vez, promueve los debates y los intercambios entre diferentes actores en torno a lo que funciona, a lo que no funciona y al por qué.
Facilitadora	Actúa en representación de los miembros con el objetivo de fortalecer la alianza, dando forma y gestionando los procesos colectivos, garantizando que estos sean inclusivos y capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes y de lograr resultados sostenibles.

3.4. EL PAPEL DEL FACILITADOR

Durante la realización de las actividades y especialmente en las fases iniciales, las alianzas suelen depender de alguien que actúe a modo de facilitador. Dicho facilitador de alianzas entabla las relaciones a seguir entre las partes y, a su vez, lleva a cabo “entre bastidores” la labor de crear y desarrollar la alianza.

Los facilitadores de alianzas pueden ser parte del personal de un socio inicial de la alianza o del promotor de esta; consultores o facilitadores externos; organizaciones que trabajen para alguna de las organizaciones socias; o agencias independientes (véase Fig. I.). Sus funciones son dinámicas y con el tiempo pueden ir cambiando, por ejemplo, un facilitador interno puede desempeñar una función esencial al inicio de la alianza y un facilitador externo puede ayudar ante los retos que pudieran surgir a medida que la alianza se va conformando. En algunos casos, los facilitadores internos y externos pueden trabajar juntos también para ayudar a la alianza.

Fig. I. Tipos distintos de facilitadores de alianzas



Fuente: Adaptación de Partnership Brokers Association (PBA)

Este papel es exigente, obliga a contar con una capacidad de comunicación sólida que requiere promover la cultura de la equidad, del aprendizaje y de la reflexión para así fomentar la confianza entre los distintos actores. Por ello, un buen facilitador de alianzas debe contar con la legitimidad y la confianza de todos los socios y poseer determinadas cualidades y capacidades, entre las que se encuentran:

- Claro conocimiento del contexto en el que trabaja y adaptabilidad al mismo
- Experiencia de trabajo con sectores diferentes
- Buena capacidad lingüística y de comunicación (en especial saber escuchar a los demás)
- Compromiso personal, empatía, sinceridad y carácter para enfrentar los retos

Reglas para la facilitación de alianzas

- Sitúese desde la perspectiva de cada socio
- Preste atención y muestre claramente sus propósitos
- Intervenga de forma práctica, productiva y con tacto
- Sea meticuloso recopilando información, guardando datos y en las comunicaciones
- Compórtese de un modo colaborador, no dominante
- Esté preparado y dispuesto para ceder cuando llegue el momento oportuno

Fuente: *The Partnering Initiative*

4 EL CICLO DE LA ALIANZA

Aunque las alianzas deben adaptarse a los diferentes contextos en los que trabajan, generalmente siguen un enfoque, o ciclo de vida, que se compone de una serie de procesos similares. Por lo tanto, para trabajar en una alianza de forma eficaz conviene seguir un ciclo de alianza que sirva para explorar y abordar los problemas y preocupaciones que puedan surgir durante su desarrollo. Esto conlleva analizar minuciosamente las cinco fases clave de una alianza: (1) Preparación, (2) Iniciación, (3) Gestión e implementación, (4) Consolidación y (5) Finalización, así como los procesos periódicos de revisión (de seguimiento y evaluación) implícitos en cada una de ellas (ver Fig. 2.):

Fig.2. El Ciclo de la Alianza



Fuente: Elaboración propia

Más adelante se describirán en profundidad estas fases, junto con sugerencias y consejos sobre cómo abordar sus distintos aspectos. Pero antes de hacerlo, es importante destacar una serie de elementos generales que se refuerzan entre sí y que deben tenerse en cuenta a lo largo del ciclo de la alianza. Estos son:

- **Flexibilidad:** Es importante disponer de normas y directrices que los socios han de observar y de que estos rindan cuentas de sus actividades y progresos, sin embargo, el desarrollo de las alianzas no suele ser lineal y por tanto exige mucha flexibilidad. Los plazos y calendarios del trabajo conjunto de los distintos actores están condicionados por contextos determinados y dinámicos y es probable que las fases del ciclo de la alianza se interrelacionen y se solapen y que los socios acuerden avanzar o retroceder según estimen oportuno.
- **Participación y compromiso:** Debe prestarse especial atención a garantizar que todos los socios participen durante las diferentes fases del ciclo de la alianza y que se ofrecen alternativas adecuadas para que puedan participar los grupos objetivo y demás partes interesadas pertinentes. Finalmente, y a fin de evitar posibles malentendidos, las alianzas exigen que entre los socios se mantenga una vía de comunicación abierta, fluida y constante.
- **Gestión del tiempo:** Es necesario ser consciente del tiempo que requiere desarrollar una alianza y colaborar para que la gestión del proceso de creación de esta sea eficaz. La confianza que se va generando y que surge durante el proceso de colaboración puede servir también para resolver cualquier problema relacionado con la gestión del tiempo, esto genera un efecto de autosostenibilidad que hace que la colaboración sea más fluida y eficaz.

CASOS UTILIZADOS EN LA GUÍA⁸

Para poder ofrecer ejemplos de cómo funcionan en la práctica las alianzas e ilustrar los distintos elementos del ciclo de una alianza, se ha recurrido a cuatro iniciativas de alianza en donde ha participado la AECID. Estos casos han sido cuidadosamente seleccionados para presentar ejemplos diversos de alianzas multiactor en donde participan distintos grupos de actores, en diferentes áreas prioritarias operativas y temáticas. Dichas iniciativas han estado operando también durante periodos de tiempo distintos y cubren varias etapas del desarrollo de alianzas.

Programa ERICA (España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia),

Actualmente finalizado, fue una intervención pionera en el ámbito de las APPD y del intercambio de conocimientos. Empezó en 2006 con el desarrollo de una plataforma de coordinación interinstitucional entre actores del sector público, privado, académica y de cooperación para contribuir a la reducción de la inequidad socioeconómica en Antioquia a través de acciones de transferencia de conocimiento con España que promovieran el desarrollo económico y el tejido empresarial, con enfoque de género e inclusión social.

Más información: <https://www.eafit.edu.col/innovacion/consultoria-proyectos/Paginas/erica.aspx>

<https://www.aecid.org.col/index.php?idcategoria=4551>

Luz en Casa Oaxaca y EncASa Oaxaca

Entre 2012 y 2016 el Programa Luz en Casa Oaxaca facilitó el acceso sostenible y asequible a servicios básicos de iluminación a familias situadas en zonas rurales aisladas del Estado de Oaxaca mediante Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios de tercera generación (SFD3G). Posteriormente, desde 2018, a través del programa EncASa Oaxaca, se ha extendido el servicio a soluciones de cocinado eficiente, agua y saneamiento.

Más información: <https://www.accion.org/es/mexico/encasa-oaxaca> y <https://www.accion.org/es/mexico/luz-en-casa-oaxaca>

⁸ Para más información sobre los cuatro casos véase el documento "Guía AECID para las alianzas multiactor: Cuatro estudios de caso" que acompaña a este guía.

CASOS UTILIZADOS EN LA GUÍA

Alianza Shire (Etiopía)

Establecida en 2014, la Alianza Shire es la primera experiencia de alianza multiactor en el ámbito humanitario impulsada por la cooperación española. Entre sus objetivos está desarrollar soluciones innovadoras de acceso a energía que mejoren los servicios y la calidad de vida de los habitantes en los campos de refugiados situados en la región de Shire, al norte de Etiopía.

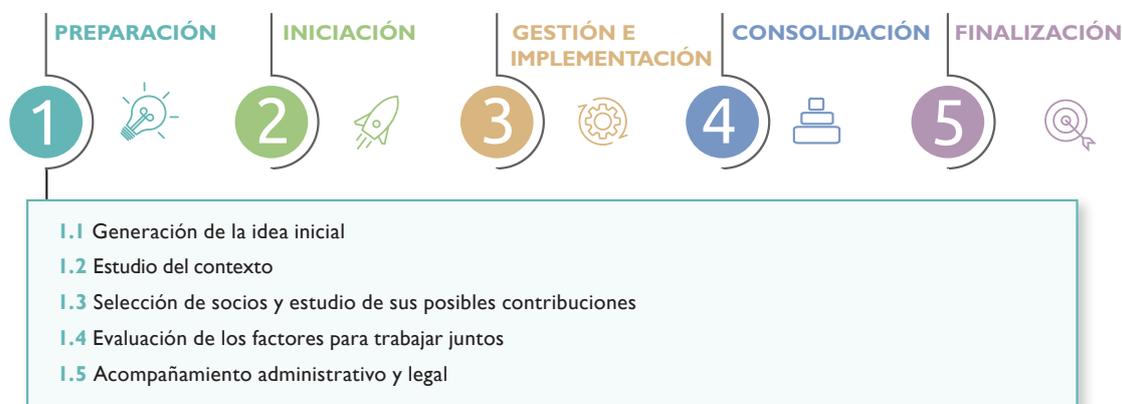
Más información: <http://www.alianzashire.org/>

Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique

Esta alianza surge en 2020 tras una identificación, por parte del Grupo Nueva Pescanova, de la necesidad de mejorar la formación del personal local que se integra a las flotas. La alianza focaliza en la transferencia de capacidades entre centros de formación pesqueros en España y Mozambique.

Más información: <http://www.aecid.org.mz/lanzamiento-del-programa-para-el-refuerzo-de-las-capacidades-profesionales-del-sector-maritimo-pesquero-de-mozambique/>

4.1. EL CICLO DE LA ALIANZA: FASE I - PREPARACIÓN



La fase de preparación de una alianza multiactor generalmente comienza determinando cuál es la problemática o reto a tratar y el motivo de por qué debe abordarse a través de una colaboración entre distintos actores. Asimismo, se evalúa el contexto en donde va a funcionar la alianza propuesta al igual que sus objetivos generales y su conveniencia, en relación con el reto señalado. A continuación, se seleccionan los posibles socios que compondrán la alianza, valorando cuidadosamente qué factores son los que les incentivan a trabajar juntos.

4.1.1. Generación de la idea inicial

El primer paso para la creación de una alianza es determinar el problema o reto que hay que abordar. La idea de trabajar en alianza puede surgir de la propia AECID, de otros actores del sector público o privado, de la sociedad civil o de una combinación de todos ellos, en el terreno o en España. La AECID también puede unirse o dar su apoyo a iniciativas de alianzas que hayan sido desarrolladas por otros actores.

Es habitual que la idea inicial se perfile a través del diálogo y de conversaciones mantenidas con otros posibles socios. Para este tipo de análisis, que puede ser formal o informal, es necesario estudiar cuidadosamente el contexto operativo en el que la colaboración va a desenvolverse, considerar si es idóneo aplicar el enfoque de las alianzas e investigar otros casos previos y opciones de colaboración. Además de evaluar la/s temática/s principal/es y el área operativa propuestos para la alianza, otra cuestión clave que hay que plantearse en este punto es por qué optar por trabajar en alianza y qué valor añadido supone trabajar así, frente a otras posibles alternativas, para alcanzar los objetivos propuestos.

Herramienta I:

CONSIDERACIONES ANTES DE TRABAJAR EN ALIANZA

Es importante tener claro que una alianza no es un proyecto de tipo clásico, un mecanismo para recaudar fondos o un programa de filantropía. Por el contrario, requiere de un compromiso institucional, rendición de cuentas horizontal y, cada vez más, una visión de transformación en la acción que se quiere llevar a cabo y en la propia organización. Las organizaciones deben ser permeables a los cambios de todo tipo que pueda inducir la alianza en sus propias organizaciones.

- ¿Existe una relación clara con las metas y objetivos esenciales de la AECID?
- ¿Se han tenido en cuenta otros enfoques alternativos del tipo proyecto o contrato tradicional, u otras formas de colaborar como son los diálogos, los consorcios y las plataformas?
- ¿Han fracasado los intentos previos de resolver la cuestión o el problema mediante enfoques convencionales?
- ¿Se ha comprendido claramente qué implicaciones conlleva trabajar en alianza en términos de tiempo, recursos y modificaciones a los procedimientos habituales de una organización y a su forma de trabajar?
- ¿Existe compromiso o aceptación para trabajar en alianza desde el ámbito institucional por parte de la gerencia, equipos, unidades y departamentos concernidos?

El proceso de exploración puede estar dirigido por una persona, un equipo o una entidad que actúe en calidad de “facilitador/a” (véase 3.4).

A lo largo de este trabajo, en las alianzas analizadas se ha encontrado una gran diversidad en cuanto a quién realiza y cómo se ha entendido la función de la facilitación. En primer lugar, en algunos casos la propia **AECID** ha asumido el rol de facilitador en alianzas e iniciativas de colaboración. Su reputación como actor de confianza la sitúa en una posición de relevancia a la hora de facilitar procesos de diálogo y coordinación, promover redes y espacios de aprendizaje e intercambiar experiencias y conocimientos relacionados entre distintos actores. Destaca el papel de las **Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC)** y de los **Centros Culturales** en facilitar y generar lazos entre actores de diversos sectores (público, privado, universitario, tercer sector) y su labor a la hora de transferirles conocimiento, siempre vistos a sí mismos como pares.

En otros casos, esta función la ha realizado otro socio de la alianza. En el caso de la **Alianza Shire**, el **Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM)**⁹ asumió este rol ya que cuenta con una importante trayectoria como facilitador de iniciativas de colaboración. Además de su posición en el ámbito académico y de su imagen de actor neutral, itdUPM trabaja para garantizar la creación de un entorno interdisciplinar y un cambio hacia “comunidades” abiertas y diversas que puedan coproducir y transferir nuevos tipos de conocimientos prácticos. Su labor de facilitador se fundamenta en la combinación de un liderazgo orientado a objetivos reconocido por los distintos sectores con los que trabaja (academia, sector público, privado y tercer sector) con una cultura de mentalidad abierta, flexibilidad organizativa y competencias individuales en materia de sostenibilidad, innovación y cooperación.

También hay casos en los que se ha contratado a una organización externa para esta función como en el Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique en donde el **Instituto para el Crecimiento Sostenible de la Empresa (ICSEM)**¹⁰ trabaja como facilitador de la alianza. ICSEM tiene una sólida experiencia en procesos de mediación, negociación y facilitación. Consideran que es muy importante contratar a un facilitador de alianzas desde el principio para ayudar a fomentar las relaciones entre los socios y para que la alianza pueda seguir avanzando antes de firmar un acuerdo. En ICSEM entienden su papel como: “El nexo de las aspas de una hélice”.

Además, es importante señalar la importancia del papel de intermediario que desempeñan las personas que trabajan en representación de las organizaciones socias de una alianza. Dichos representantes trabajan infatigablemente en calidad de **facilitadores internos** dentro de sus organizaciones para intentar agilizar, promover y apoyar el trabajo en alianza.

4.1.2. Estudio del contexto

Aunque se está generalizando la creencia de que las alianzas entre distintos actores y regiones ofrecen una alternativa para poder hacer frente a los apremiantes retos sociales, es fundamental reconocer que todas las alianzas están condicionadas por los contextos históricos, económicos, políticos, culturales y sociales propios de donde operan. Las alianzas parecen tener más éxito allí donde el entorno cuenta con determinados factores favorables que estimulan su desarrollo, como son, por ejemplo, políticas gubernamentales favorables, marcos jurídicos y normativos que las apoyen, así como la existencia de organizaciones o personas clave con capacidad de convocatoria suficiente para reunir a distintas organizaciones y que actúan como intermediarias. Allí donde este tipo de factores contextuales son limitados, o no existen, las alianzas se enfrentan a una serie de dificultades que condicionan su éxito.

⁹ <http://www.itd.upm.es/>

¹⁰ <https://icsem.es/>

La preparación del terreno sobre el que crear una alianza exige estudiar y analizar el contexto concreto en donde se tiene previsto trabajar teniendo en cuenta:

- La razón de ser de la alianza y las necesidades de los grupos objetivo
- Los posibles socios y demás partes interesadas, especialmente aquellos que puedan servir de apoyo para la alianza y que ayuden a sacar adelante sus objetivos
- Qué recursos necesita la alianza, tanto económicos como de otro tipo
- La experiencia de trabajo en la temática propuesta, en el contexto operativo y en iniciativas de colaboración

El **Programa ERICA** realizó un diagnóstico del departamento de Antioquia (Colombia) para identificar agentes, líneas de actuación, fortalezas y debilidades de las actividades llevadas a cabo en los campos de emprendimiento y desarrollo empresarial, desarrollo local y desarrollo tecnológico. Previamente, la Cooperación Española había definido este departamento y el ámbito de desarrollo económico para la reducción de la inequidad como prioritarios de su acción y llevó a cabo sobre el territorio un trabajo de coordinación entre esas líneas estratégicas y las marcadas por el Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), así como rondas de contactos organizadas por la AECID (entre marzo y junio 2006) en las que los agentes sociales expusieron sus diferentes visiones sobre las problemáticas existentes. El análisis del contexto identificó la importancia de Antioquia y su capital, la ciudad de Medellín, como motores de la economía colombiana (por ser la segunda región que más aportaba al PIB) pero que, al mismo tiempo, presentaban niveles altos de inequidad. Posteriormente, a raíz de la firma del Acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC (2016), los esfuerzos se concentraron en el ámbito de desarrollo rural para la construcción de la paz territorial.

La **Alianza Shire** surgió tras dos estudios experimentales, dirigidos por la Oficina de Acción Humanitaria española (OAH) durante el año 2013, con el objetivo de explorar la posibilidad de crear una alianza multiactor para hacer frente a un problema humanitario que estaba desatendido y en el que el sector privado español tuviera un valor diferencial. Dichos estudios fueron realizados por el itdUPM y dieron lugar a varias conclusiones claras: la necesidad de contar con la experiencia de la empresa privada para resolver ciertos problemas humanitarios, la falta de conocimiento de iniciativas con impacto en el campo de la energía dentro del contexto humanitario y la existencia de empresas españolas en el sector de la energía con una sólida Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Teniendo eso en cuenta, se decidió proceder a la creación de una alianza multiactor en el que la AECID contó con el itdUPM como coordinador y facilitador de la iniciativa en base a su posición en el ámbito académico, su imagen de actor neutral y un positivo historial en proyectos e iniciativas con empresas energéticas españolas que finalmente participaron en la iniciativa (Iberdrola, Fundación Acciona.org y Signify).

Al contrario que en los casos anteriores, el **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** no surge originalmente como propuesta de la AECID para resolver un problema de desarrollo concreto, sino que las empresas privadas participantes (Nueva Pescanova y Pescamar) desempeñan un papel clave. Las empresas, con importantes operaciones en países fuera de la Unión Europea (UE) y una política de RSE sólida, detectaron la necesidad de renovar la plantilla de sus flotas pesqueras en Mozambique, junto al hecho de que el currículo formativo de la Escuela de Matola (entidad de formación pesquera de ese país) estaba desactualizado. Por ello, Nueva Pescanova y Pescamar propusieron a la AECID el lanzamiento de una alianza con socios previos como el Instituto Politécnico Marítimo Pesquero do Atlántico en Vigo (IPMP) y la Escuela de Matola.

4.1.3. Selección de socios y estudio de sus posibles contribuciones

Para el trabajo de preparación es fundamental identificar a los actores “adecuados” que vayan a formar parte de la alianza. Se recomienda seleccionar cuidadosamente a los socios para asegurarse de que el enfoque de la alianza cobre relevancia, facilitar que las relaciones de trabajo sean efectivas, minimizar los riesgos, garantizar que las actividades de la alianza sean sostenibles y poder aprovechar esta oportunidad para consolidar el trabajo de un modo más generalizado. En las alianzas multiactor, cada socio tendrá su propio punto de vista en cuanto a con quién desea trabajar en alianza. Es probable que algunas organizaciones, especialmente en el sector público, esperen que sus futuros socios cumplan una serie de criterios mínimos para poder trabajar en la alianza¹¹ y que dispongan de los recursos, humanos o económicos, que vayan a aportar a la alianza. La siguiente tabla resume los diferentes recursos que pueden aportarse (Herramienta 2).

Herramienta 2:

RECURSOS DE LAS ALIANZAS	
Conocimientos	Información contextual, tendencias, conocimiento técnico, análisis de mercado, experiencia previa de trabajo en alianza, etc.
Equipamiento	Ordenadores, mobiliario, material de oficina, transporte, etc.
Espacio/Instalaciones	Para reuniones, actos, etc.
Finanzas	Fondos, subvenciones, etc.
Habilidades/Experiencia	Habilidades técnicas y sociales/interpersonales Experiencia en comunicación, apoyo, mediación y capacitación
Personal	Personal cualificado con experiencia y conocimientos adecuados a las actividades de la alianza
Prestigio	Influencias y contactos
Productos	Soluciones innovadoras, modelos de gestión aplicables o materiales relacionados con las actividades de la alianza
Relaciones	Contactos con políticos, redes más amplias, medios de comunicación, grupos de interés, etc.

¹¹ En el Protocolo AECID para la Gestión de APPD se establece una serie de requisitos mínimos para la participación de entidades del sector privado y de la sociedad civil (págs. 13-14). Disponible en: https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Protocolo%20AECID_Todos%20los%20actores.pdf

La alianza debe decidir qué recursos le hacen falta para realizar su labor y qué posible socio está en mejor posición de poderlos aportar. Ello implicaría realizar un ejercicio de mapeo en donde cada socio debe detallar con qué recursos cuenta para ofrecer a la alianza y, a su vez, valorar qué hay a su disposición para poder hacer su trabajo. Para realizar este mapeo de recursos en el cuadro siguiente se propone una serie de preguntas (Herramienta 3). Si bien es útil que los socios potenciales se conozcan entre sí, por haber trabajado juntos anteriormente, también es importante tener en cuenta a otros posibles socios “menos tradicionales” que puedan aportar nuevas ideas y recursos a la alianza. En ciertos casos, también es posible que algunos socios se incorporen a la alianza una vez transcurrida la fase de preparación.

Herramienta 3:

SELECCIÓN DE SOCIOS	
Diversidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos ofrece el socio potencial? • ¿Ofrece a la alianza alguna habilidad o recurso que otros no puedan ofrecer?
Prestigio y legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene buen prestigio el socio candidato? ¿Presenta una trayectoria sólida? • ¿Cuenta con alguna experiencia previa de trabajar en alianza? • ¿Cumple los criterios mínimos exigidos para poder trabajar en una alianza con todos los socios? • ¿Tiene algún criterio de exclusividad para trabajar en alianza? • ¿Cuentan las organizaciones con la autorización de sus socios/ accionistas/ directivas para poder tomar decisiones sobre temas relacionados con el trabajo de la alianza? • ¿Están facultadas las personas que les representen para actuar en su nombre?
Capacidad y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están capacitados para trabajar en alianza? ¿Van a necesitar apoyo adicional para hacerlo? • ¿Con qué rapidez pueden tomar decisiones? ¿Qué mecanismo de control es necesario para poder tomar decisiones? • ¿Están motivados para trabajar en alianza?
Institucionalización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están bien representados los responsables políticos, las partes interesadas concernidas y los representantes de los grupos objetivo de manera que el impacto de la alianza sea duradero? • ¿Se ha identificado a los artífices del cambio y a aquellos que pueden hacer que el programa avance?

En el caso de la **Alianza Shire**, inicialmente se identificaron socios potenciales para que cubrieran todos los servicios necesarios para la provisión de energía eléctrica. Tras un análisis de complementariedades e intereses compartidos se seleccionó a: Iberdrola, compañía española con gran experiencia en la generación de energía y mantenimiento de redes; Signify, empresa líder en soluciones de iluminación; y la Fundación Acciona.org, con gran experiencia en la implementación de modelos de negocio innovadores para la provisión de servicios de energía eléctrica en zonas remotas de Latinoamérica. La participación de la AECID, además de proveer financiación, brindó capacidades institucionales y diplomáticas, así como conocimiento específico en el ámbito humanitario y de la protección de refugiados. El itdUPM asumió un triple rol en la alianza: facilitó a la alianza acceso a una extensa red de personal experto y académico, asumió el rol de facilitador de la alianza cuidando la relación entre los miembros de la alianza y, aseguró la gestión y coordinación de las actividades, incluyendo la integración de las comunidades de refugiados en el terreno. La alianza se benefició de las estrechas relaciones y de la confianza existentes entre las personas y las organizaciones, establecidas en proyectos anteriores del itdUPM y los demás socios, así como en el Máster en Estrategias y Tecnologías para el desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Estos lazos sentaron las bases de la sólida relación que se desarrolló entre los socios y que se ha ido consolidando durante la vida de la alianza.

En el caso del **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** la selección de socios y sus posibles contribuciones se hizo en base al conocimiento previo del sector y del país de los socios empresariales con el apoyo de la AECID y la OTC en Mozambique. Además, se contaba con un historial de colaboraciones previas con la Escuela de Motola y el IPMP que aportaron las capacidades necesarias para el desarrollo de las capacidades y formaciones necesarias. Por otro lado, la AECID aportó su conocimiento y redes institucionales del país, así como ciertos fondos para el lanzamiento de la Alianza. Por último, los socios de la Alianza decidieron contar con el Instituto para el crecimiento sostenible de la empresa (ICSEM) para asumir un rol de facilitación y gestión en la alianza.

4.1.4. Evaluación de los factores para trabajar juntos

Todos los socios deben aceptar que la alianza es necesaria, así como el hecho de que con ella podrán obtener una serie de resultados que una organización por sí sola o a través de otros mecanismos más tradicionales no podría conseguir. También es importante reconocer, por otro lado, que existen distintos factores dentro de cada organización que les impulsan a trabajar juntos. Como requisito previo para participar en una alianza multiactor suele ser habitual argumentar cuáles van a ser los posibles beneficios de cada uno de los socios propuestos. Evaluar de forma exhaustiva los factores que impulsan a una organización a colaborar puede ayudar a lograr la aceptación, desde la perspectiva institucional, de trabajar de esta manera, ya que ofrece a los socios potenciales la oportunidad para precisar qué pueden aportar y qué no y, a su vez, mostrar confianza y claridad en las negociaciones con otros posibles socios. Realizar un debate interno sobre los riesgos¹² y beneficios de trabajar en alianza implica considerar hasta qué punto la motivación para participar es lo suficientemente fuerte; en qué medida trabajar en alianza puede aportar un valor añadido a la organización (a corto, medio y largo plazo); y cuál es la naturaleza de este posible valor añadido.

Es importante señalar que los incentivos para trabajar en alianza variarán según el contexto, el problema que se vaya a abordar y los objetivos particulares de cada organización. Además, dado que son los representantes de las organizaciones quienes operan y mantienen las alianzas, hay que indagar sobre cuáles son sus incentivos personales.

¹² Algunas organizaciones, antes de unirse a una alianza, llevan a cabo un análisis de riesgo para evaluar las posibles amenazas y oportunidades a las que ha de enfrentarse cualquier proyecto o iniciativa y, a su vez, desarrollar un plan de seguimiento y control de los riesgos potenciales. En la publicación de Mundy, J. (2006) "Removing Barriers To Effective Partnerships: A Risk Management Tool", Partnership Matters 4 (pág. 56) puede encontrarse un modelo de análisis de riesgos para alianzas. Disponible en: <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/PartnershipMatters4.pdf>

En la tabla siguiente se incluye una serie de preguntas que pueden ser útiles para evaluar los factores mencionados anteriormente (Herramienta 4).

Herramienta 4:

FACTORES CONTEXTUALES PARA TRABAJAR EN ALIANZA		
Contexto externo	Contexto organizativo	Contexto individual
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es el momento oportuno? • ¿Es positivo el entorno para la colaboración y el trabajo en alianza? ¿Hay un marco jurídico favorable para la alianza propuesta? • ¿Existe sensibilización sobre las alianzas y su potencial? • ¿Pueden aprovecharse las experiencias anteriores e integrarse en el diseño de la alianza? • ¿Existen facilitadores que puedan reunir a diversos actores? • ¿Se dispone de recursos y de asesoramiento adecuados para trabajar en alianzas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se podrían dedicar a la alianza los recursos suficientes? • ¿Hay apoyo institucional? ¿El personal al mando motiva? ¿Entienden y respaldan a la alianza plenamente los directores de programas? • ¿Existen experiencias previas de trabajo en alianza? • ¿Qué líneas rojas hay para ponerse a trabajar con otros? • ¿Se cuenta con las competencias/habilidades necesarias para trabajar en alianza? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pueden los representantes de los socios dedicar a este trabajo el tiempo que requiere? • ¿Cuentan los representantes con el suficiente apoyo por parte de sus superiores/ equipos/ departamentos? • ¿Consideran provechoso el tiempo y la energía que van a emplear? • ¿Les ofrecen la posibilidad de aprender y mejorar sus habilidades y competencias?

En el **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** existía un alineamiento claro entre los incentivos para participar en la alianza de las empresas (renovación de la plantilla de las flotas pesqueras en Mozambique) con los de la AECID en el país (generación de capacidades locales en sectores productivos), con los del IPMP (compartir conocimientos y experiencia en formación marítimo pesquera) y con los de la Escuela de Matola (fomentar su capacidad en el ámbito marítimo pesquero). Además, las relaciones existentes previamente entre los socios y la experiencia de estos en proyectos vinculados a esta temática generaron un contexto favorable a nivel organizativo.

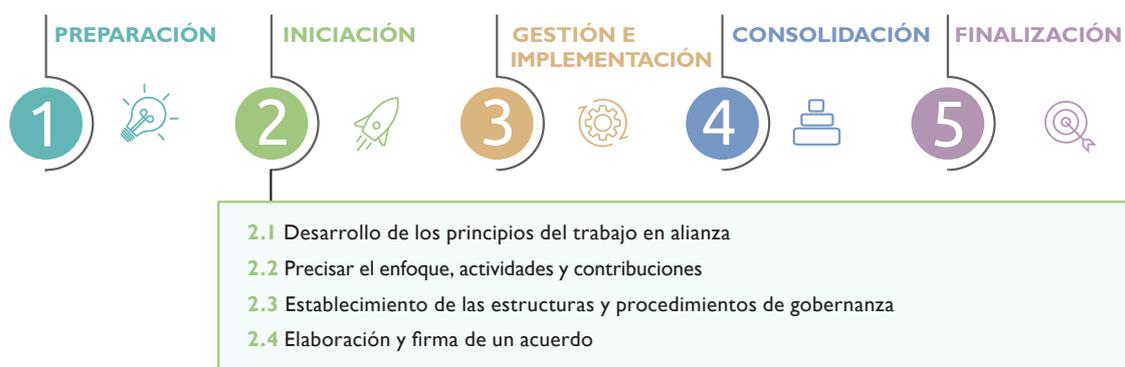
Por el contrario, en la **Alianza Shire**, el análisis de los incentivos de los socios no se realizó hasta la segunda fase, ya que durante la fase preparatoria se habían identificado incentivos comunes para la colaboración, como son: la posibilidad de involucrarse en un proceso innovador de aprendizaje y cambio; la reputación positiva de los socios y la naturaleza de la iniciativa; y para los socios del sector privado, la posibilidad de fortalecer sus políticas de sostenibilidad en proyectos de alto impacto como capacidad diferencial de la empresa. Las mayores dificultades u obstáculos identificados fueron la ausencia de alianzas previas satisfactorias, y de otras experiencias en alianzas en el complejo campo de la acción humanitaria, así como la falta de regulación, marcos e instrumentos administrativos específicos para el trabajo en Alianza.

4.1.5. Acompañamiento administrativo y legal

Una vez finalizada la fase de preparación, el departamento o unidad responsable de la Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera, ofrece a aquellos que promueven y apoyan alianzas desde la AECID una serie de directrices prácticas e indicaciones orientadas al cumplimiento de las distintas normas administrativas y jurídicas que hay establecidas, especialmente si es la AECID quien va a encargarse de aportar o administrar los fondos para el trabajo en alianza. Para ello, sería conveniente elaborar un informe inicial, o nota conceptual, que reflejara los componentes principales de la Alianza propuesta. Este documento servirá para asegurarse de que la AECID está en disposición de ofrecer una orientación adecuada y, por otro lado, para concretar los fines y objetivos de las alianzas entre los posibles socios. La información contenida en el informe inicial puede servir también de base para precisar el enfoque de la alianza, las actividades que pretende ejecutar y las diferentes aportaciones y contribuciones de los socios durante la fase de iniciación (véase 4.2.2 y el Anexo 2). Asimismo, este informe inicial puede servir de referencia para un documento más detallado (el informe definitivo) que ayude a tomar las primeras decisiones en cuanto al tipo de acuerdo que se va a elegir para la alianza (véase 4.2.5).

Para aquellas alianzas que se gestionan desde el terreno, o en el caso de adherirse a alianzas ya existentes, se recomienda ser flexibles en cuanto al contenido de los informes, sobre todo si las iniciativas que se proponen son pequeñas, informales o de tipo experimental. En estos casos, será suficiente con redactar un documento breve que proporcione a la AECID datos e información sobre la iniciativa y que pueda ir actualizándose según se estime oportuno.

4.2. EL CICLO DE LA ALIANZA: FASE 2 - INICIACIÓN



Una vez finalizada la fase de preparación, los socios se reúnen en la fase inicial en la cual se establecen y acuerdan colectivamente los principios y las normas que van a regir el trabajo colaborativo. Se redacta un conjunto más elaborado de objetivos y metas, se aclaran las funciones y responsabilidades y se proponen estructuras y sistemas para el trabajo de colaboración. Posteriormente se elabora el acuerdo de colaboración en donde quedan recogidos estos elementos para que todos los socios lo firmen.

4.2.1. Desarrollo de los principios del trabajo en alianza

Establecer una serie de “reglas de compromiso” para el trabajo de la alianza contribuye a fomentar el respeto y la confianza entre los socios. Es también una oportunidad para formalizar las relaciones personales informales que existían durante la fase de preparación. Algunos de los principios del trabajo en alianza que más se mencionan son la equidad, la transparencia y el beneficio mutuo (Herramienta 5), sin embargo, cada alianza va a desarrollar su propio conjunto de normas según estime oportuno.

Herramienta 5:

PRINCIPIOS PARA EL TRABAJO EN ALIANZA

Equidad:

En una relación en donde existen grandes divergencias en términos de poder, recursos e influencia es importante acordar que entre los socios haya equidad. Equidad no es lo mismo que “igualdad”, es un término que implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y que, además, convalida todas aquellas contribuciones que no puedan medirse simplemente en términos de valor económico o imagen pública.

Transparencia:

En las relaciones de trabajo la franqueza y la honestidad son requisitos previos a la confianza la cual, para muchos, es la clave del éxito de una alianza. Solo siguiendo unos métodos de trabajo transparentes podrá la alianza verdaderamente responder ante sus socios, donantes y demás partes interesadas.

Beneficio Mutuo:

Si se espera que todos sus socios aporten algo a la alianza, es lógico que tengan derecho a conseguir beneficios con ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada uno de sus socios además de los beneficios comunes a todos los socios. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromiso continuado de sus socios y por lo tanto su sostenibilidad.

Fuente: Tennyson (2004)

En la **Alianza Shire** se acordó, tras un extenso debate, redactar un documento de orientaciones y principios. Este documento incluía los principios clásicos de la gestión de alianzas (transparencia, gobernanza compartida o sistematización del conocimiento) complementándolos con otros específicos del caso como, por ejemplo, los principios humanitarios o los relacionados con la sostenibilidad e innovación en proyectos energéticos. Además, se establecieron algunos elementos y criterios para su aplicación.

4.2.2. Precisar el enfoque, actividades y contribuciones

Durante la fase inicial es importante que los socios determinen claramente los fines, objetivos y metodología de la alianza y definan exactamente qué pretenden lograr; los resultados y el impacto que esperan alcanzar; las actividades que desarrollarán para ello; y la duración del trabajo de colaboración. En este proceso es necesario analizar cuidadosamente cómo se va a disponer de los recursos (tanto económicos como en especie) en las actividades propuestas. Se trata también de una oportunidad de desarrollar una visión común y reiterar el valor añadido que supone trabajar en alianza y los elementos innovadores que pueden derivarse de ello. El informe inicial (véase 4.1.5) puede servir de base para generar entre los socios un debate de fondo provechoso sobre estos temas y que puede incluirse en el informe definitivo (véase 4.2.4 y Anexo 2). Cabe señalar también que cualquier compromiso por parte de la AECID de aportar o administrar fondos a la Alianza, debe haber sido revisado internamente y contar con la aprobación correspondiente.

El objetivo de la serie de preguntas que se presenta a continuación (Herramienta 6) es intentar precisar el enfoque, las actividades y los recursos de la alianza.

Herramienta 6:

PRECISAR EL ENFOQUE, ACTIVIDADES Y RECURSOS	
Vínculos con otros marcos de desarrollo relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Guardan alguna relación los objetivos y las actividades de la alianza con otros marcos, normativas y planes internacionales y nacionales relevantes?
Resultados previstos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha elaborado un marco de resultados iniciales que especifique el impacto previsto en relación con los planes de país de la AECID?
Área de enfoque y tema	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha precisado cuál va a ser el tema y el área de enfoque operativo de la alianza?
Vínculos con los grupos objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha identificado, descrito y consultado con los grupos objetivo pertinentes, o con sus representantes, las cuestiones referentes al objetivo/s, área de enfoque y temática de la alianza y si, en principio, la alianza responde a sus necesidades?
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades se desarrollarán? • ¿Qué plazo tienen?
Asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué presupuesto aproximado se necesita? • ¿Qué recursos se necesitan para desarrollar las actividades? • ¿Quién los proporcionará?

En **Luz en Casa Oaxaca** y **EncASa Oaxaca** se acordaron y detallaron los roles de los diferentes actores en el momento de la formulación de las intervenciones de la alianza. La AECID desempeña el rol de facilitador de la Alianza a través de la OTC en México. Además de cofinanciar con recursos económicos, acompaña la ejecución del proyecto, ofrece legitimidad ante entes internacionales y apoya en la relación e interlocución con actores locales, especialmente a alto nivel. Por su parte, Acciona.org, junto con su organización local en México, es la encargada de la dirección técnica, gestión, administración y ejecución del proyecto. De este modo, contribuye con sus capacidades técnicas y de negocio a la consecución de los objetivos a través de un estrecho contacto con las comunidades locales. El Gobierno de Oaxaca gestiona la aportación de recursos económicos, además de apoyar en la interlocución con autoridades locales y la población usuaria, respondiendo a las necesidades locales y fomentando su aceptación entre los futuros usuarios. Por último, realiza el seguimiento del proyecto a través de la participación en el Comité Técnico del Fondo Mixto¹³, da su apoyo en las relaciones a alto nivel y contribuye con algunos recursos económicos. Todas las partes contribuyen a la cofinanciación de los programas.

En el caso de la **Alianza Shire**, los socios desarrollaron un detallado plan de trabajo focalizado en productos y resultados concretos, tras una profunda identificación en terreno que tenía en cuenta el contexto de las operaciones en terreno, la naturaleza de los campos de refugiados de Shire y las necesidades energéticas. En esta fase se puso especial énfasis en presentar una visión integrada de la alianza como mejor proveedor del servicio básico de energía en el contexto humanitario. En relación con las contribuciones, los fondos para financiar las actividades iniciales en la región de Shire provinieron de la AECID. Las contribuciones en especie, tales como recursos humanos (personal y voluntarios), la provisión de información, materiales, experiencia y conocimiento técnicos específicos fueron aportaciones de las tres empresas involucradas. Otros recursos aportados fueron la capacidad de convocatoria y trabajo de facilitación del itdUPM; así como la experiencia en logística y el conocimiento del contexto humanitaria aportado por AECID y ACNUR.

4.2.3. Establecimiento de las estructuras y procedimientos de gobernanza

Para trabajar juntos de forma eficaz, promover y mantener el compromiso interno y demostrar, de cara al exterior, legitimidad y credibilidad, los miembros deben elegir las estructuras adecuadas para gestionar y administrar la alianza. Se puede optar por:

- Un sistema centralizado de gestión, en el cual una de las organizaciones asociadas actúa en nombre de la alianza o por;
- Un sistema más flexible y descentralizado en el que los distintos socios llevan a cabo diferentes labores de gestión.

Si bien la gestión centralizada ofrece una forma de trabajar eficaz, en comparación con las alternativas menos formales y normativas en lo que se refiere a la toma de decisiones, con frecuencia se considera que las iniciativas con prácticas de gestión descentralizada promueven un tipo de participación más colaborativa y horizontal, en particular en el caso de las iniciativas más pequeñas y más experimentales y en las primeras etapas de desarrollo de una alianza, cuando los esfuerzos se dedican a crear un ambiente propicio para que los distintos socios se pongan a trabajar juntos. En ambos casos, grupos directivos, comités de gestión, órganos consultivos, grupos de trabajo, comités de seguimiento, etc. son algunas de las diferentes formas que pueden usarse y que permiten

¹³ El Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica es el principal instrumento de actuación de la Cooperación España-México, con un carácter estratégico que se concreta a través del acompañamiento a la presencia de México en los procesos de desarrollo de los países de la región, en el fomento de la participación de la iniciativa privada en iniciativas de desarrollo, en la ampliación del alcance que supone la gestión y administración paritaria de las iniciativas de cooperación y, especialmente, en la presentación de posturas y planteamientos comunes en espacios internacionales. Disponible en: <https://aecid.org.mx/fondo-mixto-de-cooperacion-tecnica-y-cientifica-mexico-espana/>

que los socios de las alianzas participen a distintos niveles operativos y con diferentes niveles de autoridad. En última instancia, sin embargo, la elección de cómo gestionar la alianza depende fundamentalmente del contexto en el que esta esté funcionando y de las características de los socios que participen.

En el proceso de inicio de la alianza es fundamental establecer unas estructuras de toma de decisiones que sean equitativas y participativas. Generalmente estas suelen ser acordadas por todos los socios sobre la base de la responsabilidad colectiva y deben ser, a su vez, transparentes y claramente comprendidas por todos los socios. Se tendrá en cuenta “cómo” (por consenso, por mayoría, etc.), “cuándo” y “dónde” se van a tomar las decisiones. Aunque solo las decisiones importantes van a requerir la participación de todos los socios, la información relativa a las decisiones acordadas debe estar a disposición de todos los socios de la alianza. En las alianzas también es necesario considerar cuidadosamente cómo van a participar los grupos objetivo en la toma de decisiones, si va a ser a través de órganos representativos o mediante otros medios.

Dentro del marco de la gobernanza, los socios deben decidir qué roles clave son necesarios para el trabajo de la alianza y quién deberá realizarlos. Este tipo de decisiones suelen basarse en el análisis de las distintas aptitudes, habilidades, cualidades, recursos y motivaciones de cada socio. Es vital asegurarse de que queden claramente definidos los roles y las responsabilidades y, a su vez, que estos sean comprendidos por todos. También es importante tener en cuenta que a lo largo de la vida de una alianza los roles pueden cambiar y los socios pueden asumir roles nuevos o distintos (véase 4.5.1, Herramienta 12).

A continuación, se incluye un cuadro con preguntas orientativas en torno al análisis y diseño de la estructura de gobernanza y al proceso de selección de determinados órganos pertinentes (Herramienta 7).

Herramienta 7:

GOBERNANZA: ASPECTOS A CONSIDERAR	
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién gestiona las actividades cotidianas de la alianza y de su trabajo?
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es responsable de la gestión de los recursos, las finanzas y la contabilidad? • ¿Se va a auditar a la alianza? Si es así ¿cómo? • ¿Cómo se comunica interna y externamente la información financiera?
Gestión de la comunicación y de la información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo y cuándo se comunica internamente la información referente a la alianza (entre los socios)? • ¿Cómo y cuándo se comunica externamente la información referente a la alianza? (para un público más amplio) • ¿Qué mecanismos de presentación de informes existen? • ¿Quién es responsable de la comunicación y de la gestión de la información?
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el seguimiento y la evaluación de la alianza y de su trabajo? • ¿Qué indicadores se utilizan para medir el progreso y los resultados? • ¿Cómo se realiza el seguimiento de las relaciones y de los procedimientos del trabajo de colaboración? • ¿Cuándo se realiza el seguimiento y la evaluación?

GOBERNANZA: ASPECTOS A CONSIDERAR

<p>Solución de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se gestionan los conflictos y las diferencias? • ¿Quién es responsable de ello? • ¿Comprenden los socios los procedimientos de resolución de conflictos?
<p>Entradas, salidas y finalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se abordan los cambios de personal? • ¿Qué procedimientos hay para incorporar a nuevos socios o gestionar las salidas de socios? • ¿Cuándo se considera finalizado el trabajo de la alianza? • ¿Cómo se gestionará el “final”?

Como se muestra a continuación, los cuatro casos estudiados en esta guía cuentan con sistemas de gobernanza distintos entre sí, cuya conformación ha estado condicionada por factores externos a la propia alianza, como son: la existencia de ciertas normas o estructuras previas (Luz en Casa Oaxaca y EncASa Oaxaca), las características propias de cada alianza y de sus socios (Alianza Shire) o por las decisiones operativas de la propia alianza (Programa ERICA y Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique).

En el **Programa ERICA** se creó un protocolo con una estructura para tener claros los lineamientos, roles y responsabilidades que tenía cada institución participante. Dentro de la estructura del programa ERICA hubo un Comité de Gestión (AECID, COMFAMA, Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia), una unidad de coordinación (AECID y COMFAMA), una unidad de administración del programa (COMFAMA apoyada en una figura de dirección del programa ERICA), una unidad técnica (AECID, dirección del programa ERICA, y los representantes técnicos de las entidades del Comité de Gestión). El protocolo también permitía la posibilidad de adhesión al programa, por medio de la figura de socios colaboradores, y participantes en las transferencias, tanto para los actores de Antioquia como de España. El modelo de gobernanza se basaba en tres principios fundamentales: consenso, flexibilidad y corresponsabilidad. Se decidió que el programa ERICA tuviera una estructura de soporte lo más liviana posible, y por lo tanto los proyectos de transferencia serían respaldados e implementados fundamentalmente por las instituciones a las que pretendían fortalecer, de tal suerte que éstas logaran una real apropiación e institucionalización de los mismos.

En **Luz en Casa Oaxaca** y **EncASa Oaxaca** la gobernanza se articula en el Comité Técnico del Fondo Mixto, en el cual AECID y AMEXCID son firmantes de pleno derecho; y Acciona.org y el Gobierno de Oaxaca participan como testigos. Las actas de las reuniones de este Comité Técnico, amparadas por un acuerdo internacional entre ambos países, resultan vinculantes para los firmantes de las mismas. El Comité Técnico tiene potestad para aprobar, realizar cambios y finalizar proyectos. De este modo, la formación del trabajo en alianza se desarrolla en unos marcos temporales muy ágiles: en ocasiones apenas unos meses. Por otra parte, Acciona.org, en colaboración con el Gobierno de Oaxaca, lidera la ejecución del proyecto, cuya aprobación y seguimiento general se realizan en el Comité Técnico, rindiendo cuentas a AECID y AMEXCID. La gestión de finanzas se realiza en dicho Comité, con la salvedad de que, dada la naturaleza del Fondo Mixto, todo el capital pasa a una entidad bancaria mexicana propiedad del Estado de Oaxaca, llevando a cabo la gestión de fondos y rindiendo cuentas en el Comité Técnico.

En el caso de la **Alianza Shire** se diseñó una estructura de gestión y gobernanza teniendo en consideración los antecedentes, las diferentes culturas organizacionales e incentivos de las cinco organizaciones miembros de la alianza y ACNUR. Se estableció un Comité de Dirección para guiar el desarrollo de la alianza y asegurar la disponibilidad de recursos para la implementación de actividades. El proceso de toma de decisiones estratégicas es la unanimidad basada en la resolución de aspectos críticos del desarrollo del proyecto, incluyendo aspectos relacionados con la innovación. Se creó además un Equipo Técnico para promover la participación de voluntarios corporativos y técnicos en el diseño de las actividades, mientras que la participación de las personas en el terreno fue coordinada a través de las oficinas de AECID y ACNUR en Etiopía. Por último, se creó un Comité de Comunicación, compuesto por personal de esa área proveniente de cada una de las organizaciones socias para diseñar e implementar la comunicación externa y la estrategia de visibilidad que prioriza la participación de todos los socios en los resultados del proyecto. En este comité se estableció que las decisiones fueran refrendadas por el Comité de Dirección. Los mecanismos de toma de decisión en la Alianza Shire han evolucionado durante la vida de la alianza. El Comité de Dirección, por ejemplo, está ahora acompañado por el Comité de Gestión, que deriva de la consolidación y expansión del Equipo Técnico. El Comité de Gestión es el responsable de la planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la fase II del proyecto, junto a una Oficina de Proyecto que integra y coordina todos esos elementos. Estos cambios, y el alto nivel de participación en las reuniones regulares han fortalecido la comunicación interna en la alianza.

En el **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** los socios optaron por una gobernanza sencilla con dos comités. El Comité de Pilotaje asume la toma de decisiones y la supervisión presupuestaria a un nivel más elevado, además del seguimiento progresivo y del trabajo de difusión. Cuenta con una representación de cada socio y se reúne cada tres meses (más si es necesario). El Comité Técnico supervisa la actividad diaria de la alianza y la preparación de los planes de trabajo. Incluye representantes de cada socio (incluyendo a profesores de las escuelas de pesca de Vigo y Mozambique) y celebra reuniones cada mes (más si es necesario). En los dos comités las decisiones se toman por consenso y se hace hincapié en buscar espacios de diálogo.

4.2.4. Elaboración y firma de un acuerdo

Para formalizar las relaciones entre los socios es esencial elaborar y firmar un acuerdo de colaboración. El acuerdo es una herramienta importante que actúa de nexo entre los socios. En el Protocolo AECID para la Gestión de las APPD, el instrumento recomendado para una alianza es el Acuerdo Internacional No Normativo (AINN), instrumento legal genérico que en la práctica su denominación más habitual es Memorando de Entendimiento (MoU). Asimismo, existen otras opciones que podrían ser más adecuadas dependiendo del nivel de compromiso jurídico que requieran las partes, de la proveniencia e instrumentos necesarios para la gestión de fondos, del tipo de socios y de otros factores contextuales (véase Herramienta 8 y Anexo 3).

Herramienta 8:

TIPOS DE ACUERDO	
Nombre	Definición
Acuerdo Internacional No Normativo (AINN) Memorando de entendimiento (MoU)	Acuerdo de carácter internacional, no constitutivo de tratado ni acuerdo internacional administrativo, en el que se contienen declaraciones de intenciones o se establecen compromisos de actuación de contenido político, técnico o logístico, y que no constituye fuente de obligaciones internacionales. Con carácter general se trata de un acuerdo bilateral que recoge declaraciones de voluntad de las partes firmantes en torno a un objetivo común, fija sus principios generales de actuación y constituye un marco orientador de sus relaciones de colaboración en materias de mutuo interés.
Convenio administrativo	Convenios no constitutivos ni de tratado internacional, ni de acuerdo internacional administrativo, ni de acuerdo internacional no normativo, firmados entre las Administraciones Públicas y los órganos, organismos públicos o entes de un sujeto de Derecho internacional, que estarán sometidos al ordenamiento jurídico interno que determinen las partes.
Protocolo General de Actuación (PGA)	Declaraciones de intención de contenido general o que expresan la voluntad de las Administraciones y partes suscriptoras del Estado español para actuar con un objetivo común, siempre que no supongan la formalización de compromisos jurídicos concretos y exigibles.

Este tipo de acuerdos de alianza suelen venir acompañados de otros acuerdos bilaterales relativos a los fondos, proyectos específicos que desarrolle la alianza o para fomentar los vínculos con otras partes interesadas. También puede darse que sea necesario establecer un acuerdo por separado con algún socio en particular que, debido a sus propias normas y procedimientos internos, no esté en disposición de firmar acuerdos de estas características.

Con objeto de asegurarse de que se elige el modelo más adecuado, es importante contar con el acompañamiento legal y administrativo de la AECID durante la preparación del acuerdo (véase 4.1.5).¹⁴ El instrumento definitivo para formalizar el acuerdo debe ir acompañado del informe correspondiente de la Asesoría Jurídica y, en su caso, de la Asesoría Jurídica Internacional, en función de la naturaleza de los firmantes. En cuanto a su contenido, conviene redactar un informe definitivo al final de la fase de iniciación, haciendo uso para ello del informe inicial y de la información que todos los socios hayan acordado referente al enfoque específico, las actividades y los recursos (véase 4.2.2) de la alianza propuesta, así como a las estructuras y procedimientos de gobernanza pertinentes (véase 4.2.3). En el Anexo 2 se encuentran las instrucciones relativas a cuáles son los aspectos clave para incluir en el informe definitivo.

La negociación y aprobación de todos los aspectos que conforman un acuerdo de alianza puede llevar varios meses. A este respecto cabe señalar que la negociación forma una parte importante de la promoción de las relaciones de colaboración entre los socios. En este sentido en la preparación de los informes iniciales y definitivos se ofrecen mecanismos útiles para negociar y consensuar previamente los

¹⁴ La AECID dispone de dos guías para la tramitación de acuerdos internacionales no normativos (AINN-MoU) y para la tramitación de convenios administrativos, así como ejemplos de los modelos y plantillas que las APPD han estado utilizando hasta la fecha.

objetivos y la naturaleza de la que va a ser su relación, lo cual servirá para dotar a las distintas partes de la confianza suficiente para empezar a trabajar juntos. También es importante indicar que durante el desarrollo de una alianza los socios pueden cambiar y por ello es preciso establecer cláusulas sobre el protocolo a seguir ante la salida o adhesión de nuevos socios (véase Anexo 3).

En los casos en donde la AECID se convierta en socio de una iniciativa ya existente, o participe en algún tipo de alianza local de menor envergadura o más experimental, es posible que no sea necesario formalizar un acuerdo oficial como los indicados anteriormente. En estos casos se podrían considerar otras opciones más flexibles. Por ejemplo, la AECID puede adherirse a un acuerdo de alianza ya existente, o suscribir un documento vinculante menos formal que ayude a aunar a distintos socios.¹⁵

En el **Programa ERICA**, AECID, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín y COMFAMA firmaron un primer acuerdo de cooperación el 9 de noviembre de 2006, en él se establecieron las condiciones de colaboración, ratificadas en el Convenio Marco de Cooperación interinstitucional del 25 de mayo de 2007. En un anexo, de fecha 28 de diciembre de 2007, se incorporó la Universidad de Antioquia; y en octubre de 2008, se produjo la anexión de la universidad EAFIT; todo lo anterior se ratificó en el Convenio Marco de noviembre de 2008, número 11.395 en el cual ya aparecen recogidas en un mismo documento todas las partes: AECID, Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, COMFAMA, Universidad de Antioquia y Universidad EAFIT. Posteriormente, mediante diversos otrosíes (documento jurídico que introduce apartados, artículos, conceptos, etc., que se añade al cuerpo principal) o Convenios adicionales, se dio continuidad al programa y se establecieron los acuerdos económicos y el reparto de los compromisos por entidad. COMFAMA obtuvo el papel de administradora de los recursos, ejerciendo así un doble rol dentro de la plataforma, tanto como socio institucional y como operador de los fondos.

En el caso de la **Alianza Shire**, todas las organizaciones socias estuvieron de acuerdo en la necesidad de firmar un acuerdo que regulase sus actividades. Sin embargo, el proceso de desarrollo fue más complejo de lo esperado debido a la falta de instrumentos legales específicos que regularan este tipo de colaboración en el sector público español, especialmente en el contexto humanitario. Alcanzar el acuerdo y firmarlo llevó aproximadamente 18 meses. Durante ese tiempo ACNUR, a quien le resultaba imposible unirse como socio “formal” debido a limitaciones regulatorias internas, firmó un acuerdo bilateral con la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) para respaldar su compromiso con la alianza. Los socios de la Alianza firmaron un acuerdo marco en formato de memorando de entendimiento (MoU) en octubre de 2015. Este MoU incluyó la delimitación del ámbito de trabajo y el marco de actividades, las contribuciones de recursos, la estructura de la alianza (Comité de Dirección, de Comunicación y Equipo Técnico), las capacidades y funciones de los socios, el proceso de evaluación y comunicación, así como las reglas para la incorporación formal de nuevos miembros. Aunque también se había establecido un procedimiento de mediación en caso de conflictos, la falta de especificaciones, así como el énfasis en la resolución amistosa de estos ha limitado su utilidad.

En el **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** los socios cuentan con un MoU. Aunque la alianza empezó a tomar forma en 2019, los socios tardaron aproximadamente un año en firmar el MoU debido a los cambios en los gobiernos de España y Mozambique y a la necesidad de conseguir firmas a distintos niveles en el gobierno de España y en el de la Xunta de Galicia. Se ha resaltado lo importante que ha sido la paciencia mostrada por todos los socios durante este tiempo y su voluntad para seguir trabajando juntos mientras esperaban que el acuerdo se firmase.

¹⁵ Pueden encontrarse alternativas a este tipo de “acuerdo” en: Evans, B., McMahon, J. & Caplan, K. (2004) El Papeleo en las Alianzas, Londres: Building Partnerships for Development. Disponible en: http://www.bpdws.org/web/d/doc_311.pdf?statsHandlerDone=1

4.3. EL CICLO DE LA ALIANZA: FASE 3 - GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN



Una vez que la alianza ha comenzado su actividad, deben comprobarse y ajustarse los sistemas y procesos que se hayan puesto en marcha para así asegurarse de que son los más adecuados. Durante este tiempo, es necesario promover la rendición de cuentas a fin de que los socios hagan lo que han acordado hacer y sigan cooperando con el trabajo de la alianza. Para afianzar el compromiso de las partes involucradas, puede ser útil trabajar en actividades iniciales o un proyecto piloto, que consoliden la participación, brinden resultados significativos, y fomenten el espíritu colaborativo.

4.3.1. Desarrollo y experimentación

Trabajar en alianza es un proceso de diálogo y experimentación permanente, a medida que los socios aprenden a trabajar juntos. Por lo tanto, es esencial promover un diálogo abierto para que los problemas y las preocupaciones se debatan de una manera transparente. Para ello es fundamental estar dispuestos a escuchar y poner interés en comprender los puntos de vista de los demás socios. También es importante generar suficiente espacio para poder experimentar, explorar y ensayar, aprender de los errores, y aprovecharlo para intentar evolucionar y mejorar. Dicho espacio se refuerza por el intercambio directo y permanente de conocimientos y de experiencias, y por los procesos cíclicos de retroalimentación que se producen entre los socios. Es importante que todas las organizaciones participantes entiendan y estén de acuerdo en que la innovación forma parte del proceso de colaboración. Una clave para mantener la capacidad de *co-innovación* de una alianza es, por un lado, acordar que ante cualquier cambio contextual la respuesta debe ser conjunta y, por otro lado, reconsiderar constantemente el papel que desempeña cada socio en la alianza y también en la sociedad. La *co-innovación* se basa en el diálogo y en la capacidad para generar nuevas relaciones dentro y fuera de la alianza.

En marzo de 2020, cuando los socios españoles del **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** estaban a punto de iniciar su primera visita al proyecto, se vieron afectados por la pandemia de la COVID-19. Como resultado de ello, tomaron la decisión de convertir el proyecto en una iniciativa virtual y acordaron modificar los procesos y presupuestos a corto plazo para poder comprar tres ordenadores y establecer conexiones Wifi para el proyecto con el presupuesto que estaba destinado para las visitas. La rapidez y agilidad en reorientar su trabajo, como respuesta a los cambios externos, ha sido un éxito reconocido por todos los socios y ha supuesto un gran impulso para el Programa.

Como otro ejemplo, cabe citar el **LABSHIRE**, que surge en el marco de la **Alianza Shire** tras los aprendizajes del proyecto piloto. Esta iniciativa busca ser un espacio participativo que atrae e integra conocimientos, capacidades y aprendizajes que se adquieren en los proyectos. En definitiva, pretende ser un espacio diferenciado en el que se asegura que se dedica el tiempo necesario a la experimentación, *co-innovación* y gestión del conocimiento, procesos que a veces se ven limitados por las necesidades propias de los proyectos.

4.3.2. Demostración inicial de resultados

La puesta en marcha de un proyecto piloto inicial o una actividad de lanzamiento permite ensayar nuevas prácticas y puede servir para lograr resultados significativos y generar un impulso colaborativo. Además de confirmar que trabajar en alianza aporta un valor añadido a la hora de abordar los objetivos de desarrollo, este tipo de actividad es un modo de demostrar legitimidad en cuestiones y áreas prioritarias similares y de establecer y profundizar relaciones con un público internacional más amplio. Por otra parte, dichas relaciones pueden facilitar oportunidades útiles para intentar lanzar procesos o iniciativas de mayor envergadura.

Entre enero de 2016 y mayo de 2017, la **Alianza Shire** trabajó en un proyecto piloto para mejorar el acceso a la energía de 8.000 refugiados del campo de Adi-Harush. El proyecto también tuvo como objetivo testear y sistematizar el proceso de implementación, así como las formas de trabajo colaborativo, de manera que las visiones particulares y las culturas institucionales de los diferentes socios estuvieran alineadas.

En la fase I del **Programa ERICA** se realizaron 23 proyectos piloto de transferencia de conocimientos en los ejes establecidos: desarrollo tecnológico e innovación, desarrollo empresarial y emprendimiento, y desarrollo local. Se resalta aquí la buena acogida y conexión del programa con sus socios y grupos objetivos, que llevó a la generación de una segunda fase, enfocada principalmente en el desarrollo territorial para la construcción de la paz tras los acuerdos firmados por el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en el 2016. En esta segunda fase se realizaron un total de 9 transferencias.

En Luz en **Casa Oaxaca** y **EncASa Oaxaca** la experiencia anterior de Acciona.org en Perú¹⁶ sirvió de base con resultados tangibles y demostrables para contar con la legitimidad necesaria y poder lanzar esta iniciativa en México. De este modo, tras la conformación de la Alianza entre la AECID, el Gobierno de Oaxaca y la AMEXCID y la rápida obtención de resultados, a través de un proyecto piloto en la región de Oaxaca, los lazos entre los socios se fortalecieron y ello facilitó la creación de un programa con visión transformadora y a largo plazo.

4.3.3. Promoción de la rendición de cuentas

Es importante encontrar formas positivas de garantizar la rendición de cuentas internamente (de forma que los miembros contribuyan a la alianza según lo acordado) y externamente (capacidad para que puedan demostrar públicamente su legitimidad y que son dignos de confianza). En una alianza la rendición de cuentas implica asegurarse de que:

- Los socios saben qué es lo que se espera de ellos para lograr los objetivos mediante una serie de normas y compromisos claramente establecidos y a los que deben adherirse
- Hay información y documentación disponible sobre decisiones tomadas y medidas asociadas, rendimiento y resultados esperados
- Se analizan cuidadosamente todos los comentarios recibidos (feedback interno y externo) y pueden acreditarse las razones de por qué se ha tomado una decisión o medida determinada

A continuación, se sugiere una lista de comprobación para garantizar que la rendición de cuentas sea efectiva (Herramienta 9).

¹⁶ <https://accion.org/es/peruluz-en-casa/>

Herramienta 9:

GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS	
Entre los socios	Entre los grupos objetivo / grupos de interés en general
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha comprendido claramente la razón de cada socio para participar en la alianza? • ¿Han quedado claro los roles y responsabilidades de cada socio? • ¿Hay normas y procedimientos claros para la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades? • ¿Tienen todos los socios acceso a los documentos y a los planes correspondientes a las actividades? • En cuanto a las actividades ¿está claro cuáles son las metas, plazos e indicadores de desempeño? • ¿Se dispone de procedimientos claros para el control de los progresos alcanzados? • ¿Existe algún mecanismo claro para poder evaluar la participación de los socios? • ¿Hay algún canal de comunicación que permita a los socios compartir información sobre cambios en sus circunstancias? • ¿Se ha establecido cómo proceder en caso de incumplimiento de compromisos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha definido claramente quiénes son los grupos objetivo y las demás partes interesadas? • ¿Se cuenta con canales de participación claros para que los grupos objetivo y demás partes interesadas pertinentes puedan formar parte de las actividades? • ¿Se dispone de procedimientos claros para recabar las opiniones de las partes interesadas y dar respuesta a sus sugerencias/ quejas? • ¿Pueden los socios demostrar que las preocupaciones de los grupos objetivo y de las partes interesadas son tenidas en cuenta y justificar por qué se han tomado determinadas decisiones/acciones? • ¿Está la información sobre las actividades de la alianza a disposición del público? • ¿Existen informes claros sobre los éxitos, fracasos, desafíos y limitaciones de la alianza?

Para promover enfoques innovadores que maximicen las contribuciones de los diferentes socios es importante intentar alcanzar un equilibrio adecuado entre la rendición de cuentas, el cumplimiento de las normas y cierto grado de flexibilidad. Para proteger sus intereses y los de sus partes interesadas, cada socio puede contar con reglas y normas no negociables, por ejemplo, es evidente que para administrar fondos públicos deben cumplirse unos procedimientos establecidos con la diligencia debida. Animar a todos los socios a compartir la información referente a sus procedimientos de toma de decisiones, en lo que se refiere al tiempo que suelen tardar en tomar decisiones colectivas, y sobre cuáles serían esas líneas rojas que pudieran dificultar la colaboración, contribuye a generar claridad y transparencia. Igualmente, para trabajar en iniciativas de colaboración es importante contar con cierta previsión y establecer una serie de procedimientos estandarizados y plazos claramente definidos.

En el caso de la **Alianza Shire** se han combinado distintos mecanismos de rendición de cuentas internos y externos. Como, por ejemplo, durante el proyecto piloto:

- El Comité de Dirección realizaba seguimientos periódicos del proyecto con información remitida por el equipo técnico y tomaba las decisiones estratégicas en base a las mismas.
- Se llevó a cabo un seguimiento periódico de los acuerdos tomados a distintos niveles como, por ejemplo, el acuerdo de comunicar únicamente resultados concretos y el de garantizar que la visibilidad de cada socio y de la alianza en su totalidad fueran compatibles.
- La rendición de cuentas sobre los fondos públicos utilizados se realizó siguiendo los procedimientos estándar y los plazos establecidos por la AECID para aquellos socios que los recibieron.
- Se hizo un ingente trabajo de comunicación entre los grupos de interés en torno a las lecciones extraídas del proyecto piloto y que incluyeron no sólo los aprendizajes sobre los aspectos tecnológicos y operativos, sino también sobre la perspectiva organizativa de la alianza.

4.3.4. Asegurar la participación

Para mantener una alianza es vital asegurarse de que sus socios participen en ella y se sientan comprometidos con su labor. A medida que la alianza se va desarrollando, aparecen retos tales como desequilibrios de poder, o la percepción de que un miembro en particular domina debido a sus recursos o influencias. Asimismo, los representantes de cada organización socia, pueden experimentar un conflicto de lealtades hacia la alianza y hacia su propia organización. También puede haber dificultades para poder compartir críticas con sinceridad acerca del comportamiento de algún miembro en concreto.

Para garantizar la plena participación de los socios es importante:

- El compromiso de los directivos de las organizaciones socias
- Que los representantes de las organizaciones tengan “licencia para operar”
- Que las organizaciones comprendan por qué es importante trabajar en alianza; confíen en las soluciones aportadas por la alianza; y posean la capacidad para poner en práctica las acciones de la alianza
- Actuar con prontitud y entregar resultados tangibles inmediatos, que ayudará a promover la confianza en la alianza

A continuación, se incluye un conjunto de consejos cuyo objetivo es intentar mantener el compromiso de los socios (Herramienta 10).

Herramienta 10:

CONSEJOS PARA MANTENER EL COMPROMISO DE LOS SOCIOS	
Promover la interacción permanente	Asegurarse de que los socios están permanentemente en contacto a través de conferencias, seminarios, talleres, reuniones, discusiones, revisiones, boletines de noticias, e-mail, llamadas de teléfono y visitas
Garantizar que la participación tenga carácter práctico	Énfasis en la productividad y en la demostración de un producto tangible a corto plazo capaz de transmitir sensación de logro
Fortalecer las metas y los objetivos	Desarrollar planes de acción sólidos, compartirlos y ponerlos a disposición de todos los socios
Crear un ambiente distendido	Elaborar procedimientos que sean claros y transparentes y establecer vínculos con las partes interesadas en su conjunto; generar espacios de diálogo
Facilitación clara	Asegurarse de que la alianza cuenta con alguien para hacer las labores de facilitación, que sea firme y capaz de promover de forma positiva el trabajo de la alianza y la participación en esta
Establecer relaciones informales	Utilizar las actividades informales como eventos sociales, visitas, etc., para establecer vínculos más estrechos entre los representantes de las organizaciones socias
Mentorías y desarrollo de la capacidad	Respaldar y alentar a aquellos socios que puedan carecer de habilidades, conocimientos o recursos y ofrecerles la oportunidad de desarrollar su capacidad en la alianza mediante, por ejemplo, programas de orientación, formación o mentorías
Valorar las contribuciones de forma equitativa	Valorar en todo momento a todos los socios y a sus contribuciones sobre una base equitativa.

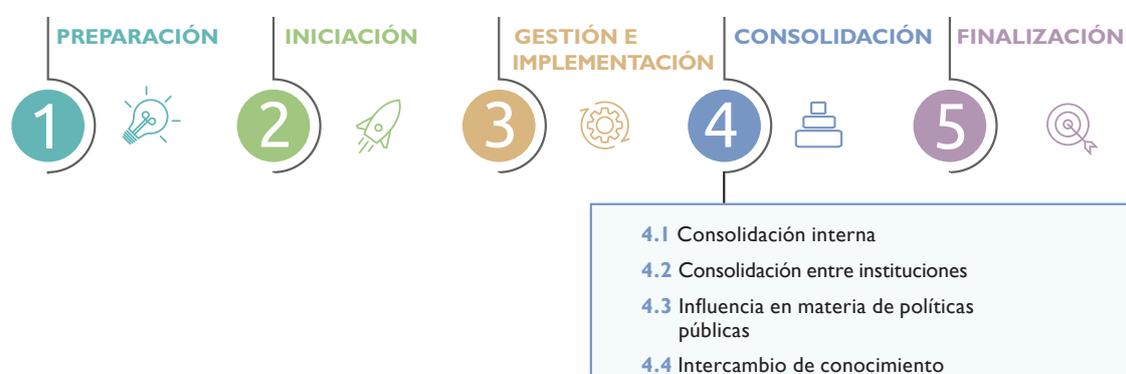
Es indispensable fortalecer el conocimiento de la alianza entre otros grupos de interés e interlocutores del ámbito operativo. Un trabajo de sensibilización sobre la alianza con otros grupos de interés relevantes puede ayudar a la consecución de los objetivos. Por ello se pueden aprovechar las reuniones con diferentes grupos de interés para explicar qué es la alianza y cómo es su trabajo, diferenciándolo de otros proyectos más clásicos de cooperación y mostrando su componente de innovación multiactor y su potencial para la participación. Este proceso de sensibilización puede reforzarse con algún tipo de actividad que ofrezca resultados claros y tangibles a corto plazo para todos los grupos de interés en el terreno (véase 4.3.2).

En la **Alianza Shire** los socios comenzaron a involucrarse más en las labores de diagnóstico y de co-creación de soluciones, conforme a los retos que planteaba el acceso a la energía, incluidas las cuestiones relativas a los refugiados y a la tecnología. Al aumentar la co-creación y las interacciones, los socios aportaron habilidades y conocimientos complementarios y un espacio de experimentación para poder ensayar distintas metodologías y tecnologías. La participación se vio alentada por las constantes interacciones durante el tiempo que la alianza ha permanecido activa y por los resultados y el impacto conseguidos; los cuales también ayudaron a generar confianza, primero entre cada uno de los representantes de los socios y después, entre las organizaciones.

Entre los esfuerzos de los diferentes socios por promover la participación en el **Programa para el Refuerzo de capacidades profesionales del sector marítimo-pesquero de Mozambique** se incluyen la relación previa de Pescanova con los demás actores, el importante papel de la OTC canalizando los recursos locales hacia los distintos niveles y participando también en la reestructuración de la formación profesional; el acompañamiento institucional y el conocimiento técnico por parte de Pescamar y IPMP, y el trabajo de ICSEM en impulsar la proactividad de todos los socios, especialmente, en posicionar a la Escuela Matola como “propietario” del proyecto.

En el **Programa ERICA** el papel de facilitador ejercido por la AECID fue crucial para afianzar las relaciones interinstitucionales de los diversos actores que participaron y, en especial, para incentivar la colaboración con el sector privado. *“Cuando todos están comprometidos y se incluye al socio como parte activa, cambia completamente la lógica de proyecto convencional, lo cual permitió estar facilitando de manera permanente en el programa ERICA”* reseñó la Coordinadora de la sistematización del programa ERICA.

4.4. EL CICLO DE LA ALIANZA: FASE 4 - CONSOLIDACIÓN



La Agenda 2030 destaca la necesidad de lograr cambios sistémicos que garanticen que "nadie se quede atrás". Las alianzas multiactor tienen el potencial necesario para promover procesos de transformación e inclusión tales como: el desarrollo y aprobación de reglamentos, normas y vínculos en el plano normativo; cambios de comportamiento de individuos y organizaciones; y el empoderamiento de las partes interesadas vulnerables y marginadas. Interiorizar las lecciones aprendidas de trabajar en alianza puede fomentar también mejoras en los mandatos y procedimientos de las organizaciones socias y, a su vez, promover un mayor entendimiento común en torno al valor y a la importancia de cada uno de los actores y de sus funciones en la sociedad. Por ello es importante trabajar dentro y fuera de las organizaciones socias de un modo sistemático, a fin de que el trabajo en alianza termine formando parte del conjunto de políticas y programas de estas.

Consolidar el trabajo de una alianza conlleva trabajar simultáneamente a diferentes niveles: garantizar que los socios integran el trabajo de la alianza en sus procedimientos y sistemas internos; desarrollar vínculos dentro, entre y a través de otras organizaciones para divulgar la información referente al trabajo en alianza, con objeto de que las instituciones se animen a evolucionar y a cambiar; y desarrollar vínculos políticos firmes. Todos estos esfuerzos dependen de que exista un intercambio constante y fluido de conocimientos sobre el trabajo en alianza a distintos niveles.

4.4.1. Consolidación interna en cada organización

Para promover la consolidación de una alianza, es necesario que los socios interioricen lo importante que es esta y lo proyecten en sus organizaciones y, a su vez, que fomenten un entorno favorable para que la alianza pueda funcionar óptimamente. Este tipo de consolidación requiere:

- **Claridad institucional** en cuanto a los incentivos que promuevan la participación de cada socio en la alianza y, por otro lado, una política coherente sobre cómo trabajar en colaboración con distintos tipos de socios (del sector público, privado y de la sociedad civil). Los protocolos y normas de cada socio para este tipo de trabajo deben ser consistentes y accesibles, para así evitar ambigüedades a la hora de desarrollar los mecanismos y procedimientos necesarios para poder trabajar juntos.
- **Aceptación institucional:** Que una organización se comprometa con una alianza implica que los representantes de los socios de la alianza tienen «licencia para operar», es decir, que están autorizados para hablar y comprometerse en su nombre. Dichas autorizaciones deben revisarse periódicamente. Si pareciera que esta autoridad estuviera limitada, la alianza tendrá que encontrar vías para solucionarlo. También es importante entender las dinámicas internas de los diferentes equipos, departamentos y unidades de cada organización socia y llevar a cabo iniciativas concretas para asegurarse de que la alianza se entienda y se integre en sus actividades. Para conseguir este compromiso a nivel institucional hace falta invertir en programas de intercambio, reuniones, talleres, diálogos internos y establecer vínculos sólidos entre los representantes de los socios y de las organizaciones. Como las alianzas exigen un compromiso total y constante por parte de todos los socios, también es importante que el personal se involucre en la alianza y que su aportación, en tiempo y recursos, sea coordinada y aprobada por la directiva de cada organización.

4.4.2. Consolidación entre organizaciones

Además de intentar institucionalizar la colaboración dentro de las organizaciones, es necesario mejorar los vínculos de colaboración y aprendizaje entre las organizaciones. Esto es importante para:

- Influir en los marcos de las políticas públicas, programas y sistemas de ejecución y, a su vez, asegurarse de que el objetivo y la finalidad de la alianza queden integrados en las estrategias y enfoques futuros
- Aprovechar y canalizar los recursos y la financiación para seguir trabajando más adelante
- Permitir que los proyectos piloto que hayan funcionado puedan continuar y ser ampliados

Esta «integración horizontal»¹⁷ puede fomentarse participando en redes y plataformas de colaboración transnacionales y nacionales, que promuevan la creación de vínculos, entre distintos actores para que puedan aprender unos de otros. El objetivo central de la consolidación es mejorar las estructuras y los sistemas organizativos a través de las actividades de la alianza, de manera que puedan encontrarse formas de trabajo más eficaces y creativas, se mejore la calidad de las organizaciones y aumente la sensibilización en torno a la capacidad para poder abordar problemas estratégicos con otros sectores. La consolidación con otros actores requiere trabajar estratégicamente con organizaciones tales como agencias gubernamentales, organizaciones del sector privado y ONG, así como con medios de comunicación y con la comunidad académica. Para ello es útil contar con un sistema estructurado de acceso y diálogo que potencie el intercambio de las lecciones aprendidas y que esté respaldado por el compromiso de la AECID a atraer la participación de tales instituciones y redes.

¹⁷ European Commission (2005) EQUAL, Making Change Possible, A Practical Guide to Mainstreaming, Employment & European Social Fund, European Commission. Disponible en: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d1b356a3-5aae-4828-872a-ef4e274e4233/language-en>

4.4.3. Influencia en materia de políticas públicas

Las alianzas pueden aportar un valor considerable al proceso de desarrollo de políticas ya que son capaces de reunir a distintos actores y ámbitos políticos relevantes. Ello permite introducir mejoras coherentes en las políticas, armonizando los objetivos entre los diferentes niveles de gobernanza, así como una mejor adaptación de estas a las circunstancias, necesidades y oportunidades locales, optimizando así su alcance y evitando las duplicidades. El intercambio de información sobre las prácticas que funcionan y las que no también es útil para los legisladores, ya que ayuda a determinar en qué áreas políticas concretas pueden aportar un valor añadido las soluciones que ofrece la alianza y, a su vez, garantiza el desarrollo de estrategias adecuadas para futuros trabajos.

En el **Programa ERICA** fue muy importante contar desde el principio con la Gobernación de Antioquia (máxima entidad gubernamental del departamento), así como la Alcaldía de Medellín (ciudad más importante a nivel poblacional y económico del departamento). Se contaba con un compromiso y había claridad institucional en cuanto a las funciones de cada socio, todo ello recogido en el “Convenio Marco de Cooperación institucional entre los socios de ERICA y Antioquia”. Además de alejarse de lo transaccional, los socios trabajaron mancomunadamente con un diálogo fluido, desarrollando así confianza entre las partes e impulsando metas y proyectos concretos de manera conjunta en los que complementaban esfuerzos. Lo anterior sirvió para lograr unos objetivos comunes en el marco de dichos proyectos piloto de transferencia de conocimientos entre España y Colombia, la generación de redes entre los socios para mejorar la equidad de la población y generar un desarrollo sostenible en el departamento de Antioquia. El Programa ERICA sirvió para fortalecer las políticas de la región y generar transformaciones en las condiciones de vida de los grupos objetivo y de las comunidades donde se establecieron los proyectos instaurados por este programa. Lo anterior se dio por el éxito de la alianza en sí, su constitución y su implementación, lo cual permitió que fuese un programa a largo plazo, con dos fases consolidadas.

En la larga trayectoria de **Luz en Casa Oaxaca** y **EncASa Oaxaca** se observa entre las organizaciones participantes una clara consolidación, a través del escalado, la magnitud y el impacto de los diferentes proyectos, así como por el enfoque y el objetivo de los mismos. Destaca la visión a largo plazo y transformacional desde su concepción y como Luz en Casa Oaxaca ha pasado de ser un programa de escalado y aumento de impacto a la promoción de cambios en políticas públicas y marcos regulatorios, tal y como demuestra el programa EncASa Oaxaca, inspirador para otras acciones del Gobierno de Oaxaca.

Luz en **Casa Oaxaca** y **la Alianza Shire** también ofrecen dos ejemplos claros del proceso de consolidación entre organizaciones que permite influir en los marcos, aprovechar y canalizar recursos y financiación y ampliar sus proyectos piloto en ambos casos. Gracias a sus proyectos iniciales se consolidó la relación entre las organizaciones, estabilizando su existencia en un medio plazo y aumentando el impacto de sus actividades.

4.4.4. Intercambio de conocimiento

En la fase de consolidación es importante pensar en la alianza a largo plazo y en la replicabilidad de sus procesos y sus resultados. El intercambio directo y permanente de conocimientos y de experiencias fortalece la consolidación del trabajo en alianza. La siguiente tabla muestra una serie de cuestiones a tener en consideración para consolidar una alianza mediante el intercambio de conocimientos (Herramienta II).

Herramienta II:

INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS PARA CONSOLIDAR UNA ALIANZA	
Personas participantes	<p>¿Invita la alianza a participar en sus reuniones y demás eventos a miembros de las organizaciones socias?</p> <p>¿Han elegido los socios algún defensor o promotor interno capaz de estimular a nivel institucional una mayor sensibilización en torno a la alianza entre sus socios y demás organizaciones?</p>
Productos	¿Comparte habitualmente la alianza información sobre su trabajo? (por ejemplo, a través de un sitio web, boletines, redes sociales, revistas, publicaciones, etc.)
Eventos	¿Participan los miembros de la alianza en eventos en los que puedan compartir información sobre esta? (por ejemplo, reuniones, conferencias, seminarios, talleres, <i>webinars</i> , intercambios de experiencias, ceremonias de entrega de premios, presentaciones, etc.)
Red de contactos	¿Tiene la alianza vínculos con otras organizaciones y redes? (por ejemplo, universidades y escuelas de negocios, otras alianzas, redes de aprendizaje, asociaciones profesionales, etc.)
Medios de comunicación	¿Mantiene la alianza relaciones con los medios de comunicación? (por ejemplo, prensa especializada, prensa local y boletines oficiales, periódicos, radio, televisión, etc.)

En el caso de la **Alianza Shire** se ha prestado especial atención a la transferencia de conocimiento desde el inicio de sus actividades. Además, esta actividad ha estado centrada en dos áreas: el propio funcionamiento y desarrollo de la alianza y el acceso a energía en contextos humanitarios. Esto se ha traducido en el desarrollo de casos de estudio, artículos científicos, continua participación en foros internacionales y una página web actualizada periódicamente con información de las actividades de la Alianza a distintos niveles. Es importante señalar que en este proceso han participado todos los socios de la Alianza y todos los niveles de gobernanza aportando su visión al mismo.

4.5. EL CICLO DE LA ALIANZA: FASE 5 - FINALIZACIÓN



En esta fase los socios deben reflexionar cuidadosamente acerca de cómo van a gestionar las diferentes alternativas de finalización. Además de estar preparados ante posibles conclusiones inesperadas relacionadas con cambios de contexto, recursos o socios, es necesario intentar prever qué va a ocurrir una vez que la alianza haya completado sus actividades o cumplido sus objetivos. Es el momento de preguntarse si la alianza debe finalizar completamente o, por el contrario, qué estrategias habría que adoptar para garantizar algún tipo de continuidad entrando en una nueva etapa o ciclo.

4.5.1. Gestión de los procesos de transición y finalización

En una alianza hay una amplia variedad de formas de salir y finalizar, o de continuar trabajando juntos en una etapa nueva o en algún otro tipo de colaboración. Es importante señalar que durante cualquiera de las fases del ciclo de la alianza se pueden producir diferentes cierres, y transiciones debido a cambios planificados o inesperados, por ejemplo:

- La salida y llegada de nuevo personal o de organizaciones socias
- Cambios en el contexto externo debido a situaciones de crisis, cambios gubernamentales o legislativos, etc.
- El cese, retirada o no renovación de la financiación
- La decisión de los socios de disolver la alianza porque no funciona
- La decisión de los socios de replantearse la alianza, por ejemplo, como una nueva entidad, o como una iniciativa administrada por una de las organizaciones socias
- El cumplimiento de los objetivos de la alianza, según lo previsto
- La decisión de los socios de continuar el trabajo en alianza en una nueva etapa o ciclo nuevo

Sea cual fuere el escenario, los procesos de transición y finalización deben gestionarse bien y los motivos que hubieran llevado a dicha situación han de compartirse con total transparencia entre los socios. Es por ello por lo que es importante haber previsto este tipo de situaciones, planificando bien todos los pasos a seguir y disponer del tiempo necesario para llevarlos a cabo. A continuación, se ofrece una lista de comprobación para gestionar diferentes escenarios de transición o finalización de alianzas (Herramienta I2).

Herramienta I2:

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE TRANSICIÓN Y FINALIZACIÓN	
Salida y entrada de personas o de organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún procedimiento de sucesión planificado? • ¿Pueden ponerse al día y encajar rápidamente las nuevas incorporaciones a la alianza? • ¿Hay suficiente información disponible que garantice la rápida incorporación de nuevos socios? • ¿Hay suficiente claridad en torno a qué puede haber motivado una salida? • ¿Hay alguien responsable de relaciones públicas que explique las incorporaciones/salidas?
Cambios en el contexto externo debido a situaciones de emergencia humanitaria o crisis, cambios gubernamentales o legislativos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha analizado si los retos contextuales a los que se enfrentan se pudieran tratar de: <ul style="list-style-type: none"> - condicionar o superar, apelando a los responsables de tomar decisiones, a fin de que efectúen los cambios jurídicos necesarios que ayuden a promover la alianza; o trabajando para remediar la falta de cualificaciones, conocimientos y experiencia para que la alianza pueda seguir funcionando? - eludir, resolviendo los posibles impedimentos de carácter jurídico y normativo, o consiguiendo el apoyo de otras organizaciones para que la alianza pueda continuar? - redirigir, cambiando el enfoque de la alianza y las actividades, o cambiando la ubicación?
Cese, retirada o no renovación de la financiación externa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede encontrar a otros donantes? • ¿Pueden utilizarse recursos en especie para compensar la falta de financiación? • ¿Se han explorado otras formas de financiación?
Los socios deciden disolverse porque la alianza no funciona	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué criterios se basa la decisión de disolverse? • ¿Están todos los socios de acuerdo en la disolución de la alianza? • ¿Cómo se finalizarán las actividades? • ¿Cómo se va a proceder con los activos? • ¿Cómo se hará pública la decisión?
Los socios deciden replantear la alianza, por ejemplo, como una nueva entidad, o como una iniciativa administrada por una de las organizaciones socias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué criterios se basa la decisión de replantear la alianza? • ¿Están todos los socios de acuerdo con esta decisión? • Si se pasa la iniciativa a uno de los socios, ¿hay alguna posibilidad de que algún representante pueda seguir trabajando en ese ámbito? • Si se crea una nueva entidad, ¿se invitará a los representantes a permanecer en su puesto o habrá nuevos nombramientos?

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE TRANSICIÓN Y FINALIZACIÓN

La alianza ha cumplido sus objetivos según lo previsto

- ¿Están de acuerdo todos los socios en que la alianza ha alcanzado sus objetivos? ¿Según qué criterios?
- ¿Cómo desean los socios celebrar el final de su labor juntos?
- ¿Se han aprovechado las oportunidades para compartir información referente a la alianza y a su labor para así fomentar el aprendizaje?

Continuación del trabajo en alianza en una nueva etapa o ciclo

- ¿Quieren todos los socios participar en una nueva iniciativa?
- ¿Quién reemplazará a aquellos que no deseen seguir trabajando juntos?
- ¿Se han llevado a cabo de forma sistemática los preparativos para crear una nueva alianza (véase Fase I)?

Durante su existencia, la **Alianza Shire** se ha enfrentado a numerosos cambios que han supuesto procesos de transición. En primer lugar, tras siete años de trabajo, se han producido muchos cambios de personal a distintos niveles que han supuesto un reto para la continuidad de algunos procesos y que han hecho necesario una gestión adecuada del histórico de trabajo y de la documentación clave para asegurar una incorporación adecuada al nuevo personal y que se asumieran acuerdos y procesos previos. En segundo lugar, la crisis del COVID-19 y el conflicto desencadenado en el norte de Etiopía (zona de operación del proyecto) en el año 2020 han obligado a tomar una serie de decisiones orientadas a asegurar la continuidad del proyecto en marcha y de futuras actividades.

Luz en Casa / EncASa Oaxaca - En una primera instancia, el programa se basó en el escalado mediante las fases I, II y III del programa Luz en Casa, que incrementó el número de usuarios de SFD y su correspondiente impacto. Más adelante, este programa se transformó en EncASa Oaxaca, incorporando otros servicios como cocinado, agua y saneamiento, ofreciendo soluciones con un enfoque más holístico ante la problemática de acceso a servicios básicos existente en el Estado de Oaxaca.

En el **Programa ERICA**, tras 14 años de recorrido, el Programa ha tenido un cierre formal si bien la cultura de alianza y trabajo en red entre los socios y actores diversos del programa continúa en diferentes escenarios formales e informales, como se puso de manifiesto por los propios protagonistas en un conversatorio llevado a cabo en noviembre de 2020 como parte de las actividades programadas para el cierre de ERICA. En dicho evento, varios socios antioqueños pusieron en valor las redes de trabajo generadas por el programa ERICA y la apropiación de esa cultura de trabajo en alianza que el programa mismo impulsó. Además, cabe señalar que el Programa ERICA fue replicado en Nariño, otro departamento de Colombia, a partir del modelo y los aprendizajes generados en este que permitieron validar su pertinencia, eficacia y potencial de replicabilidad en otros contextos.

Si los socios deciden, bien sea finalizar la alianza, pasar a una etapa nueva o comenzar un ciclo nuevo, se sugiere tener en cuenta las diferentes alternativas de "cierre" que se incluyen en la tabla siguiente (Herramienta I3).

Herramienta 13:

CONSEJOS PARA LA FINALIZACIÓN DE UNA ALIANZA	
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar en el proceso al mayor número posible de las partes interesadas clave • Negociar abiertamente el proceso de traspaso y evitar mantener conversaciones “secretas” • Explicar claramente lo que está sucediendo a quien pueda estar interesado
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir la responsabilidad, en cuanto a la gestión del proceso de traspaso, entre todos los socios • Asegurarse de contar con la participación de las directivas de todas las organizaciones socias
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sea diligente en las sesiones informativas y acabe las labores del traspaso de forma responsable • Recuerde mantener un registro de todas las decisiones referentes a los procesos de traspaso/finalización • Asegúrese de que los socios tengan acceso a información veraz y contrastable • Trate a los socios con consideración al efectuar el traspaso o al finalizar • Pacte los puestos de relaciones públicas si es necesario
Celebre las aportaciones y los logros	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que las aportaciones de los socios sean reconocidas • Celebre los logros alcanzados • Valore y conserve las lecciones aprendidas y la experiencia
Conceda el tiempo y el espacio necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Conceda al proceso de “finalización” el tiempo suficiente, por ejemplo, en la búsqueda de alternativas, nuevos socios, etc. • Tenga en cuenta que algunos socios necesitan más tiempo que otros para asimilar los finales o las salidas
Aproveche las lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerde qué lecciones deben compartirse con otros y decida cómo se compartirán • Aprovechar el intercambio de conocimientos (fase 4.4.4) para garantizar que las lecciones aprendidas puedan ser de utilidad en otras alianzas

4.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



El seguimiento y evaluación de una alianza no es una fase en sí, sino más bien un proceso continuo que tiene lugar a lo largo del ciclo de vida de la alianza. La revisión del desempeño de las alianzas se compone de tres elementos clave: evaluar los resultados de la colaboración; evaluar la forma en que trabajan juntos los socios; y evaluar qué utilidad (qué valor añadido) tiene trabajar en alianza para lograr los objetivos deseados. Por otro lado, es importante asegurarse de que las lecciones que se hayan aprendido durante los procesos de seguimiento y evaluación de la alianza son tenidas en cuenta, se emplean y se comparten.

4.6.1. ¿Por qué es necesario evaluar y efectuar un seguimiento del trabajo en alianza?

Es importante evaluar y efectuar un seguimiento de las alianzas para así poder:

- Comprobar cómo va desarrollándose la alianza y saber en qué situación se encuentran las relaciones entre los socios
- Saber si las actividades de la alianza están cumpliendo/han cumplido sus objetivos y han logrado causar algún efecto
- Aprender de la parte práctica de la alianza para mejorar su rendimiento
- Estudiar el valor añadido que aporta trabajar en alianza tanto para los socios como para la sociedad en general (grupos objetivo)

La mayoría de las evaluaciones de alianzas se centran en medir la eficacia de estas examinando los resultados tangibles a corto plazo que se deriven de aquellas actividades que se realizan conjuntamente. Este tipo de evaluaciones, además de ofrecer un análisis poco preciso de los resultados a medio plazo y del impacto a largo plazo, apenas ayudan a entender cómo influyen las relaciones entre los socios en los resultados y por qué sería preferible trabajar en alianza en vez de en un proyecto gestionado por una única organización o en una asociación más tradicional bajo un contrato. A la vista de las pruebas que relacionan la eficacia de las alianzas con un buen procedimiento de gestión, es importante prestar más atención a cómo trabajan juntos los socios para cumplir sus objetivos.¹⁸

¹⁸ Burke, J. Promoting Space for Reflection, Review and Revision: What can partnership brokers contribute? in Stott, L. ed. Shaping Sustainable Change: The role of partnership brokering in optimising collaborative action, London: Greenleaf Publishing, Routledge: Taylor & Francis Group; Pattberg, P. and Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio* 45; Stott, L. (2018/19) Partnerships for Sustainable Development, The monitoring and evaluation challenge, *Great Insights*, European Centre for Development Policy Management (ECDPM) Vol. 8, No. 1.

4.6.2. ¿Qué se debe evaluar y hacer un seguimiento y cuándo se debe hacerlo?

Aunque los resultados y el impacto de las actividades de una alianza pueden evaluarse mediante el uso de marcos normalizados de seguimiento y evaluación de proyectos¹⁹ no es fácil disponer de plantillas para estudiar cómo están trabajando juntos los socios y conocer el grado de utilidad de la alianza como enfoque a seguir.²⁰ Las metodologías que se han desarrollado hasta la fecha para explorar estos aspectos prestan especial atención al funcionamiento de las alianzas, cómo aportan valor añadido, cómo evolucionan con el tiempo y cómo se enfrentan a los retos contextuales a distintos niveles.²¹ Este tipo de enfoques refuerzan lo importante que es integrar desde el inicio de la alianza las labores de seguimiento y evaluación del proceso de trabajar en alianza, así como las cuestiones relativas a su impacto y ejecución, a través de dos procesos clave:

► Seguimiento del trabajo en alianza.

Sirve para que los socios puedan comprobar si están trabajando según lo previsto o si hay algún reto que necesite ser atendido como, por ejemplo, posibles conflictos, abandonos, socios dominantes, etc. El buen desarrollo de las actividades de la alianza podría verse obstaculizado si no se presta atención a este tipo de problemas. Es importante que el seguimiento se lleve a cabo de una forma sistemática e informar claramente a los socios acerca de los distintos procesos que ello conlleva. Efectuar sencillos “controles de salud” internos de forma periódica durante la puesta en marcha de la alianza (por ejemplo, durante las reuniones trimestrales o semestrales), ofrece a los socios la posibilidad de examinar cómo están trabajando, de manera que cualquier reto que pudiera surgir en el transcurso del proceso pueda ser identificado y tratado a tiempo aplicando los ajustes que fueran necesarios.

La Herramienta 14 ofrece información sobre algunas de las cuestiones más importantes que pueden surgir para debatir durante el control de la salud de una alianza. No es necesario tratar todas estas cuestiones conjuntamente, pueden abordarse individualmente o combinándolas, dependiendo del tiempo que haya disponible para debatir.

Herramienta 14:

CONTROL DE LA SALUD DE UNA ALIANZA: CUESTIONES CLAVE	
Impacto y ejecución	¿Estamos alcanzando las metas que nos hemos fijado? ¿Están todos los socios cumpliendo sus compromisos?
Recursos	¿Contamos con todos los recursos que necesitamos para llevar a cabo nuestras actividades? ¿Están todos los socios aportando los recursos que se comprometieron a facilitar?

¹⁹ <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Paginas/Cooperacion/Evaluacion.aspx>

²⁰ Se puede encontrar información sobre diferentes métodos y procesos para el seguimiento y la evaluación de diferentes iniciativas en: <https://www.betterevaluation.org/>

²¹ <https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2021/02/Impact-Narrative-Visual-and-Tool.pdf>; <https://www.learningloop.nl/> y <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Caplan-2007-Assessing.pdf>

CONTROL DE LA SALUD DE UNA ALIANZA: CUESTIONES CLAVE	
Valor añadido	<p>¿Está la alianza aportando algún valor añadido (en términos de logros, aprendizaje, nuevas oportunidades, etc. (Véase 3.1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿a cada organización socia? • ¿a cada uno de los representantes?
Gobernanza	<p>¿Ha quedado claro cuáles son las funciones y las responsabilidades de todos los socios?</p> <p>¿Se ha adecuado la estructura de gestión a los objetivos?</p> <p>¿Son los procedimientos de toma de decisiones claros e imparciales?</p> <p>¿Son claros e imparciales los procedimientos correspondientes a cuestiones tales como comunicaciones, gestión financiera, solución de conflictos, seguimiento y evaluación, contabilidad?</p> <p>¿Se celebran reuniones con suficiente frecuencia? (o ¿hay demasiadas reuniones?)</p>
Relaciones	<p>¿Podemos expresar nuestras opiniones abierta y claramente?</p> <p>¿Hay equidad entre los socios?</p> <p>¿Existe respeto mutuo?</p> <p>¿Hemos entendido cuáles son los incentivos, líneas rojas y principales retos de todos nosotros?</p>

► **Evaluación del rendimiento y de la eficacia del trabajo en alianza.**

Este proceso tiene como fin poder mostrar resultados a los grupos objetivo y servir de base para futuras actividades. Con objeto de promover la alianza a fondo conviene que durante la evaluación se explore qué valor añadido ha aportado esta a los socios, partes interesadas y grupos objetivo. En cuanto a evaluar los progresos vinculados a los objetivos de la alianza, las contribuciones de los socios y las limitaciones contextuales, se aconseja realizar un tipo de evaluación más formal. Las evaluaciones intermedias pueden aportar una serie de indicadores que son útiles para reajustar los objetivos y las actividades de la alianza, mientras que las evaluaciones finales tienen por objeto extraer lecciones a partir de la experiencia general de trabajar en alianza.

En la Herramienta 15 se describen los aspectos clave a tener en cuenta durante la evaluación de una alianza.

Herramienta 15:

ASPECTOS CLAVE A TENER EN CUENTA DURANTE LA EVALUACIÓN DE UNA ALIANZA	
Resultados e impacto	En qué medida ha alcanzado la alianza sus objetivos, así como cualquier otro resultado inesperado o imprevisto (en términos de productos, resultados e impacto)
Valor añadido	El valor añadido que trabajar en alianza aporta a cada uno de los representantes de los socios, organizaciones socias y a la sociedad en general (grupos objetivo)
Relaciones	Si han colaborado de forma eficaz los socios para lograr resultados, incluyendo valores, procedimientos y formas de colaborar, el papel del facilitador, reconocimiento de incentivos, líneas rojas, riesgos y retos, etc.
Gobernanza	La idoneidad de la estructura y de los procedimientos de la alianza que se han desarrollado para trabajar juntos (toma de decisiones, comunicaciones, contabilidad, seguimiento y evaluación, solución de conflictos, etc.)
Consolidación	En qué medida se ha internalizado la alianza y su trabajo en las organizaciones socias (más allá de las personas o equipos directamente involucrados)
Aprendizaje	En dónde y cómo ha promovido la alianza el aprendizaje entre sus socios y en la sociedad en general

4.6.3. ¿Quién debe encargarse de realizar las labores de seguimiento y evaluación y cuándo deben hacerse?

En la mayoría de las metodologías de evaluación que se plantean para analizar el proceso del trabajo en alianza es esencial mantener entre los socios un diálogo abierto y continuado. Este tipo de interacciones exige necesariamente disponer de tiempo y, a su vez, crear un espacio amistoso que favorezca, de forma significativa, la escucha activa y el intercambio de impresiones entre los socios. Un “espacio seguro” para analizar cómo están trabajando juntos los socios lo puede posibilitar convenientemente un facilitador, capaz de ayudar a los socios a examinar y corregir su forma de trabajar para así maximizar su potencial colaborativo.

A la hora de realizar estos “controles de salud” es útil conocer internamente y de forma detallada la alianza y sus relaciones. Ahora bien, cuando se trata de realizar una evaluación más exhaustiva, puede que sea más apropiado efectuar una evaluación externa, especialmente si se van a hacer públicos los contenidos y puede hacer falta una visión de la alianza más “objetiva”.

La evaluación participativa sirve para fortalecer y promover la alianza y puede hacerse mediante métodos de autoevaluación o empleando a un evaluador externo. También es posible utilizar una combinación entre evaluación interna y externa como son, por ejemplo, las revisiones por pares.

A continuación, se presentan algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de elegir a un evaluador (Herramienta 16).

Herramienta 16:

ELECCIÓN DE UN EVALUADOR	
Interno	Externo
¿Tiene la experiencia y los conocimientos necesarios?	¿Cuáles son las características y el alcance de su experiencia previa realizando evaluaciones?
¿Han respaldado todos los socios y dado su aprobación para que desempeñe esta función? ¿Creen que será suficientemente “objetivo”?	¿Cuenta con una base de conocimientos amplia en torno a los problemas relacionados con los objetivos y la misión de la alianza?
¿Existe algún área en donde pudiera ser partidista o imparcial en favor de algún socio/ enfoque determinado?	¿Conoce el contexto de la alianza? ¿Está sujeto a alguna cuestión relacionada con el poder que pudiera influenciarle?
¿Podrá obtener información de todos los socios y actores relevantes de forma libre y justa?	¿Ha sido debidamente informado sobre las características y el propósito de la alianza?
¿Se verá limitado por las responsabilidades de la organización?	¿Es aceptable y asequible el coste que representa?
¿Cuenta con tiempo suficiente para efectuar esta labor?	¿Se puede controlar y contabilizar el tiempo que vaya a dedicar?
¿Se le puede confiar “información confidencial” referente a otros socios?	¿Es capaz de comunicarse con claridad y de emplear un lenguaje adecuado y con tacto?
¿Se sentirá cómodo tratando de obtener, intercambiar y tratar información relativa a cuestiones “delicadas”?	¿Está dispuesto a compartir y facilitar información y los comentarios recibidos? ¿Puede hacer esto bien?
¿Puede gestionar los comentarios recibidos de forma responsable y con tacto?	¿Tiene capacidad para “arbitrar” y actuar como un amigo crítico cuando sea necesario?
¿Compartirá sus conclusiones de forma abierta y transparente con todos los socios?	¿Puede vincular la alianza a una fuente más exhaustiva de conocimientos, recursos de información y redes de contactos para que la alianza pueda seguir aprendiendo?

En cualquier caso, es esencial que todos los socios estén bien informados de las características de los procesos de seguimiento y evaluación, cuándo van a llevarse a cabo y cómo van a utilizarse y compartirse las lecciones aprendidas de los mismos. Cuando los procesos de evaluación y seguimiento se llevan a cabo como parte de un proceso de colaboración, las partes pueden negociar la finalidad, la dirección a seguir y las expectativas y se permite, a su vez, el intercambio de conocimientos entre todos los participantes.

A lo largo de la ejecución del **Programa ERICA** se llevaron a cabo varios procesos de evaluación y sistematización. En 2010 se realizó una sistematización del modelo de alianza y de la gestión del conocimiento que suponía el Programa ERICA, entendiendo lo innovador del mismo en el momento. Se promovieron también procesos de evaluación de resultados y de sistematización de procesos en el marco de varios de los proyectos de transferencia llevados a cabo que generaron lecciones aprendidas y recomendaciones para los mismos y para mejorar el modelo, sus metodologías y herramientas de formulación y monitoreo. El programa fue evaluado también de forma externa en el periodo 2006 hasta el 2014, coincidiendo con la finalización de su primera etapa, con objeto de valorar los resultados alcanzados y su sostenibilidad, la delimitación del valor añadido del Programa como conductor de transferencia de conocimiento y del modelo de APPD subyacente, así como la verificación de la potencial réplica y escalamiento de ERICA en otras iniciativas. A la finalización de la segunda etapa del Programa ERICA y de cara a su cierre, se llevó a cabo una sistematización de resultados desde el inicio del programa, tanto a nivel programático como de cada una de las transferencias realizadas, a través de infografías que permitieron una fácil identificación y visualización de los resultados.

En la **Alianza Shire** invitaron a dos expertos independientes a organizar un “chequeo de salud” de la alianza durante su fase de preparación. Esta evaluación inicial, que fue desarrollada específicamente para responder a las inquietudes relacionadas con las complejidades propias de la logística humanitaria y los posibles retrasos e incertidumbres que pudieran darse al poner en marcha la infraestructura sobre el terreno, tenía por objeto valorar el diseño de los procesos operativos fundamentales de la Alianza Shire, a fin de proponer los cambios y medidas de refuerzo necesarios antes de la fase de implementación de su trabajo. Las recomendaciones derivadas de la evaluación relacionadas con el desarrollo de las actividades sobre el terreno fueron atendidas inmediatamente, como p. ej., el nombramiento de un nuevo socio ejecutivo local. Sin embargo, las medidas de ajuste interno tardaron más en ponerse en marcha. Fue durante la fase de implementación del proyecto piloto cuando los socios se dieron cuenta claramente de que estas dos dimensiones de trabajo en alianza eran interdependientes entre sí y que el rápido impacto externo conseguido podría mejorarse si se prestara más atención a las dinámicas internas. Las indicaciones derivadas del “chequeo de salud” permitieron a los socios aplicar los ajustes finales a su trabajo, lo cual sugiere que la evaluación inicial externa del proceso de diseño puede aportar un modelo que pudiera ser interesante para otras **iniciativas de colaboración**.

4.6.4. Puesta en práctica de las lecciones aprendidas

Es esencial difundir el material resultante del proceso de seguimiento y evaluación y que se actúe adecuadamente. En el caso de los socios, la revisión o evaluación puede:

- Dar lugar a que algún socio se replantee el motivo de su participación en la alianza
- Indicar que para lograr los objetivos de la alianza podrían hacer falta otros socios
- Reorientar la alianza y alejarla de los objetivos actuales, es decir, un cambio hacia objetivos más específicos o hacia metas más ambiciosas
- Reconocer que la alianza está logrando sus objetivos y puede continuar abordando otros problemas de esta manera, o puede concluir
- Reconocer que la alianza no funciona, o que es poco probable que funcione y, por tanto, debe concluir

Para mejorar la forma en que las alianzas se fomentan y promueven, los profesionales, coordinadores y responsables políticos, también necesitan disponer de documentación con información y ejemplos que estén relacionados con la alianza. Dicha información puede ayudar a despejar las dudas sobre cómo funcionan las alianzas y ayudar a comprender, más claramente, qué es lo que funciona y qué es lo que

no. Si se pretende divulgar y ampliar los conocimientos y habilidades relativos al trabajo en alianza es fundamental adaptar los datos de una manera eficaz, teniendo muy en cuenta las distintas variables contextuales, culturales y sectoriales. A fin de garantizar que la información que se vaya a facilitar durante el proceso de aprendizaje es la adecuada, deben identificarse cuidadosamente cuáles son las necesidades de los distintos públicos. Se puede hacer una distinción práctica entre público “interno”, tales como grupos objetivo de la alianza, representantes de socios y el personal de las organizaciones/ programas asociados, y público “externo”, que engloba a patrocinadores, responsables políticos, medios de comunicación, académicos y público en general. Que la puesta en práctica de las lecciones aprendidas de las alianzas sea efectiva va a depender de que se elija el formato informativo “correcto” para cada uno de estos grupos.

Profundizar en las enseñanzas de las alianzas

Para poder facilitar y ampliar la transferencia de conocimientos, el intercambio de experiencias entre todos aquellos que trabajen en las alianzas debe ser más dinámico. Si se desea profundizar más en las enseñanzas extraídas del trabajo en alianza, la práctica reflexiva²² ofrece una forma de explorar las experiencias de los individuos y las organizaciones que trabajan en alianza dentro de sus propios contextos. Establecer el principio de reflexión es fundamental para las labores de revisión y aprendizaje, ya que permite que los socios puedan crear y compartir conocimientos útiles para así mejorar las buenas prácticas y el rendimiento del trabajo en alianza. Este tipo de aprendizaje se puede fomentar analizando a las alianzas a través de, por ejemplo, revisiones por pares, estudios de caso, metodologías de aprendizaje invertido y sesiones narrativas o storytelling (en la sección de recursos se incluye una lista de posibles herramientas). Este tipo de metodologías requieren la creación de “espacios o entornos seguros” para el diálogo (a menudo conducidos por un facilitador), con cabida para preguntas complejas y en donde se pueda debatir abiertamente en torno a supuestos “fallos”.

²² Véase la Plataforma Internacional Práctica Reflexiva y Hundal, S. (2016) The Value of Reflective Practice for Partnership Brokers, *Betwixt and Between*, The Journal of Partnership Brokering, Issue 6. Disponibles en: <http://practicareflexiva.pro> y <https://partnershipbrokers.org/wjjournal/the-value-of-reflective-practice-for-partnership-brokers>

5

RECURSOS

Información de la AECID

AECID (2014) *Protocolo AECID para la Gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)*, Madrid: AECID.

AECID (2016) *Tejiendo Alianzas para el Desarrollo, Una historia pionera en Acobamba, Perú*: AECID.

Guías para trabajar en alianza

Brouwer, H. & Woodhill, J. con Hemmati, M., Verhoosel, K. & van Vugt, S. (2015) *La Guía de las MSP, Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas*, Países bajos: Centro para la Innovación para el Desarrollo, Universidad de Wageningen

Cardona, R. & Sariago, L. (2010) *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo*, San José, C. R.: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad

Gómez Galán, M. & Sainz Ollero, H. (2014) *Alianzas Público-Privadas para Resultados de Desarrollo. Una Guía para la Gestión*, Madrid: CIDEAL

OECD (2004) *Successful Partnerships: A Guide*, Vienna: OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Forum on Partnerships and Local Governance.

Stibbe, D. & Prescott, D. (2020) *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*, Londres y Nueva York: The Partnering Initiative y UNDESA

Stott, L. (2004) *Guía EQUAL para Agrupaciones de Desarrollo*, Bruselas: Comisión Europea

Stott, L. (2019) *Guidebook: How European Social Fund Managing Authorities and Intermediate Bodies Support Partnership* (Revised Edition), Bruselas: Comisión Europea

Tennyson (2004) *Manual de Trabajo en Alianzas: Principios Fundamentales del trabajo en alianza*, Londres y Ginebra: The Partnering Initiative y GAIN

Van Huijstee, M. (2012) *Multi-stakeholder initiatives, A strategic guide for civil society organizations*, Países Bajos; Centre for Research on Multinational Corporations.

Facilitación de alianzas

Mundy, J & Tennyson, R. (2017) *Facilitando Mejores Alianzas, invirtiendo en el proceso del trabajo en alianza*, Londres: The Partnership Brokers Association

Stott, L. ed. (2018) *Shaping Sustainable Change: The role of partnership brokering in optimising collaborative action*, Londres: Greenleaf Publishing, Routledge: Taylor & Francis Group

Tennyson, R. (2005) *The Brokering Guidebook, Navigating Effective Sustainable Development Partnerships*, Londres: International Business Leaders Forum.

Acuerdos

Evans, B., McMahon, J. & Caplan, K. (2004) *El Papeleo en las Alianzas*, Londres: Building Partnerships for Development

Aprendizaje – metodologías

Economía Creativa Consultancy (2017) *Project Storytelling Essential Guide*, Málaga; Economía Creativa

Hundal, S. (2016) *The Value of Reflective Practice for Partnership Brokers, Betwixt and Between*, The Journal of Partnership Brokering, Issue 6.

Hurrell, S., Hussain-Khaliq, S. & Tennyson, R. (2006) *The Case Study Toolkit, Case studies as tools for change*, Londres: The Partnering Initiative.

Peer Review European Network: <http://www.peer-review-network.eu/pages/about-us.php>

Plataforma Internacional Práctica Reflexiva: <http://practicareflexiva.pro/>

Stott, L. & Ramil, X. (2014) *Metodología para el desarrollo de estudios de caso*, Madrid: itdUPM

Stott, L. & Tennyson, R. (2016) *Improving our Learning from Practice: An Emerging Case Study Framework for Partnership Brokers*, Londres: Partnership Brokers Association.

Comunicación

McManus, S. & Tennyson, R. (2008) *Talking the Walk: A Communication Manual for Partnership Practitioners*, Londres: The Partnering Initiative

PBA (2018) *The Remote Partnering Work Book*, Londres: The Partnership Brokers Association.

Consolidación

European Commission (2005) *EQUAL, Making Change Possible, A Practical Guide to Mainstreaming, Employment & European Social Fund*, European Commission

itdUPM & FOMIN (2014) *Alianzas para la innovación en el acceso a servicios básicos*, itdUPM y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo

Tennyson, R. (2003) *Institutionalising Partnerships*, Londres: International Business leaders Forum (IBLF)

Nuevas tendencias

Revista Diecisiete: Investigación interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo (2020) *Las alianzas multiactor y plataformas de innovación abierta: nuevas infraestructuras para abordar problemas complejos*, No.2, Mayo. Disponible en: https://plataforma2030.org/images/RI7/2/IN2_COMPLETA.pdf

Seguimiento y evaluación

Caplan, K., Gomme, J., Mugabi, J. & Stott, L. (2007) *Assessing Partnership Performance, Understanding the Drivers for Success*, London: Building Partnership for Development

Partnership Learning Loop: <https://www.learningloop.nl/>

Partnerships Resource Centre / Partnerships 2030 (2021) *MSP Impact Narrative, Impacts of Multi-Stakeholder Partnerships*, Rotterdam: Partnership Resource Centre.

Stibbe, D.T., Reid, S. & Gilbert, J. (2019) *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*, London and New York, The Partnering Initiative and UN DESA

Stott, L. (2019) *Partnerships for Sustainable Development, The monitoring and evaluation challenge*, Great Insights, European Centre for Development Policy Management (ECDPM) Vol. 8, Issue 1, Winter 2018/19, pp28-30.

Trabajando con diversos socios

Reid, S. (2016) *The Partnership Culture Navigator: Organisational cultures and cross-sector partnership*, Oxford: The Partnering Initiative

Stott, L. (2010) *The Partnering with Governments Navigator, Building effective collaboration with the public sector in Africa*, Londres y Berlin: International Business Leaders Forum y Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GIZ)

Stott, L. & Keatman, T. (2005) *Tools for Community Engagement in Partnership*, BPD Research Series, Londres: Building Partnerships for Development

Transiciones y finalización

Halper, E. (2009) *Moving On: Effective Management for Partnership Transitions, Transformations y Exits*, Londres: The Partnering Initiative



ANEXO I NUEVAS TENDENCIAS EN LA COLABORACIÓN MULTIACTOR

Elementos claves	Díálogos	Consortios	Alianzas	Plataformas
Propósito y orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a tareas concretas y resultados • Comparten información y conocimientos institucionales • Generan soluciones y buenas prácticas relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a tareas y resultados • Buscan un enfoque estratégico para resolver problemas bajo un único paraguas y un logotipo común • Los socios guardan sus propias identidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia cambios sistémicos • Combinan recursos, competencias y habilidades de diferentes actores para alcanzar una meta común a la vez que ofrece beneficios mutuos para los diferentes socios • Prestan atención a la interrelación entres procesos de trabajo y resultados y procesos de institucionalización • Los socios firman acuerdos colaborativos (formales e informales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a cambios sistémicos • Buscan conectar entidades y proyectos en base a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el objetivo de que su impacto sea mayor • Orientación a procesos y resultados para así consolidar su trabajo • Impulsan la experimentación para innovar, escalar e institucionalizar • Los socios firman acuerdos colaborativos que se ajustan continuamente
Composición	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de gobiernos y representantes del sector privado y de la sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> • Actores del mismo sector y/o de diferentes sectores (según el enfoque) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran diversidad de actores, recursos y capacidades. • Integración institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de actores y proyectos • Integración institucional
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> • Dependen de un equipo o persona encargada de la facilitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen ser facilitados por una persona o institución que puede generar homogeneidad y condiciones de simetría 	<ul style="list-style-type: none"> • El papel de facilitador es crucial para promover el entendimiento entre los socios y así conseguir mejor impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada socio incorpora su valor añadido en la articulación y consolidación de la plataforma y todos actúan como facilitadores

Para más información sobre estas tendencias, con ejemplos concretos, véase el informe: Guía AECID para las alianzas multiactor. Trabajando en Alianza: Un nuevo panorama para las Agencias de Cooperación para el Desarrollo.

A2

ANEXO 2 PREPARACIÓN DE INFORMES

En el Protocolo AECID para la Gestión de las APPD se incluyen plantillas para elaborar el informe inicial y el informe definitivo.²³ Dichas plantillas han sido adaptadas (a continuación) para poder ofrecer un marco simplificado para la elaboración de estos informes que facilite a los socios poder concretar sus objetivos y centrarse en su iniciativa y, a su vez, aportar los datos que permitan a la AECID poder orientar a la alianza en materia legal y administrativa. La idea es que se pueda preparar el informe definitivo a partir del primer informe reduciendo, por tanto, los requerimientos de tipo administrativo. En este sentido, se recomienda ser flexibles, sobre todo si las iniciativas que se proponen son pequeñas, informales o de tipo experimental. En estos casos, puede que solo sea necesario presentar un documento inicial breve que pueda ir actualizándose según se estime oportuno.

A continuación, se enumeran los elementos clave de dichos informes.

	INFORME INICIAL	INFORME DEFINITIVO
Nombre	Nombre inicial de la iniciativa propuesta	Nombre definitivo de la iniciativa propuesta
Duración prevista	Estimación de la duración prevista de la alianza para alcanzar los resultados que se proponen.	
Declaración de intenciones	Breve resumen del objetivo de la alianza, la zona de actuación y la problemática sobre la que se incidirá, incluyendo información relevante a políticas públicas locales y nacionales de desarrollo, además de los marcos de trabajo de la AECID (Agenda 2030 del Gobierno de España y el V Plan Director de la CE).	
Resultados esperados	Los propósitos que la alianza pretende lograr y los grupos objetivo indicando los principales resultados e impactos esperados.	
Socios - roles y aportaciones	Lista de las potenciales entidades socias , sus incentivos para participar en la alianza y sus aportaciones, incluyendo la entidad/es promotora/s y la entidad facilitadora.	Lista de las entidades socias definitivas y sus incentivos para participar en la alianza, sus aportaciones y los roles y responsabilidades que van a ejercer en la alianza, incluyendo la entidad/es promotora/s y la entidad facilitadora.

²³ https://intercoonec.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Protocolo_APPD.pdf (págs. 7-12). De la AECID pueden obtenerse ejemplos de los informes elaborados por APPD hasta la fecha.

	INFORME INICIAL	INFORME DEFINITIVO
Presupuesto	Estimación inicial del presupuesto que la alianza deberá manejar para alcanzar los resultados propuestos y las aportaciones de todos los socios.	Presupuesto total de la alianza por productos y resultados, incluyendo los costes de gestión de la alianza y las aportaciones que cada una de las entidades socias realizará para el logro de los resultados.
Aspectos innovadores		Posibles elementos inéditos que la alianza puede aportar al proceso de desarrollo en que se inserta, así como a las relaciones entre las diferentes entidades socias.
Estructura de funcionamiento y procedimientos		Breve resumen de la estructura y los procedimientos de trabajo (toma de decisiones, gestión de recursos, gestión de actividades, comunicación interna y externa, resolución de conflictos, etc.)
Principios para trabajar en alianza/rendición de cuentas		Estándares en materia de rendimiento que se espera que cada socio cumpla, comprometiéndose a ejercer sus funciones de acuerdo con un estándar convenido.
Seguimiento y evaluación		Procedimientos de revisión que evalúen tanto los resultados de la colaboración como la forma de colaborar de los socios para alcanzarlos.

A3

ANEXO 3 ELABORACIÓN DE ACUERDOS

Los tres instrumentos legales que podrían utilizar las alianzas multiactor promovidas junto con la AECID son el Acuerdo Internacional No Normativo (AINN), que en la práctica se denomina Memorando de Entendimiento (MoU), el convenio administrativo y el protocolo de actuación.²⁴ Sus definiciones legales y cómo se procede a elaborarlos son las siguientes.

TIPOS DE ACUERDO		
Nombre	Definición	Procedimiento
<p>Acuerdo Internacional No Normativo (AINN)</p> <p>Memorando de entendimiento (MoU)</p>	<p>Acuerdo de carácter internacional no constitutivo de tratado ni de acuerdo internacional administrativo que se celebra por el Estado, el Gobierno, los órganos, organismos y entes de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y Ciudades de Ceuta y Melilla, las Entidades Locales, las Universidades públicas y cualesquiera otros sujetos de derecho público con competencia para ello, que contiene declaraciones de intenciones o establece compromisos de actuación de contenido político, técnico o logístico, y no constituye fuente de obligaciones internacionales ni se rige por el Derecho Internacional. (Ley 25/2014, artículo 2.c).</p>	<p>Los proyectos de acuerdos internacionales no normativos serán informados por el Servicio Jurídico respectivo del órgano u organismo público que los celebre acerca de su naturaleza, procedimiento y más adecuada instrumentación según el Derecho Internacional, en particular, dictaminará sobre si dicho proyecto debería formalizarse como tratado internacional o como acuerdo internacional administrativo. Asimismo, informará sobre la competencia para celebrarlo y sobre su adecuación al orden constitucional de distribución de competencias. En el expediente relativo a acuerdos no normativos que impliquen obligaciones financieras se acreditará la existencia de financiación presupuestaria adecuada y suficiente para atender los compromisos que se derivan de los mismos mediante informe del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (Ley 25/2014, artículo 45).</p>

²⁴ Estas opciones no excluyen la posibilidad de llegar a un acuerdo bajo otros instrumentos como, por ejemplo, el *Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica* que es el principal instrumento de actuación de la Cooperación España-México.

TIPOS DE ACUERDO		
Nombre	Definición	Procedimiento
Convenio administrativo	<p>Son convenios los acuerdos con efectos jurídicos adoptados por las Administraciones Públicas, los organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes o las Universidades públicas entre sí o con sujetos de derecho privado para un fin común. (Ley 40/2015, artículo 47.1).</p> <p>De los cuatro tipos de convenio existentes, las alianzas multiactor responden principalmente a la siguiente descripción:</p> <p>Convenios no constitutivos ni de Tratado internacional, ni de Acuerdo internacional administrativo, ni de Acuerdo internacional no normativo, firmados entre las Administraciones Públicas y los órganos, organismos públicos o entes de un sujeto de Derecho internacional, que estarán sometidos al ordenamiento jurídico interno que determinen las partes (Ley 40/2015, artículo 47.2).</p>	<p>Según el artículo 47.2, los convenios que suscriban las Administraciones Públicas, los organismos públicos y las entidades de derecho público vinculados o dependientes y las Universidades públicas, deberán corresponder a alguno de cuatro tipos existentes.</p> <p>Los convenios que se formalicen deberán cumplir con las prescripciones establecidas en los artículos 47 a 53 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen jurídico del Sector Público y normas de desarrollo. (Ley 40/2015, artículo 47.2.d).</p>
Protocolo general de actuación (PGA)	<p>No tienen la consideración de convenios, los Protocolos Generales de Actuación o instrumentos similares que comporten meras declaraciones de intención de contenido general o que expresen la voluntad de las Administraciones y partes suscriptoras para actuar con un objetivo común, siempre que no supongan la formalización de compromisos jurídicos concretos y exigibles. (Ley 40/2015, artículo 47.1)</p>	<p>No sería un instrumento válido si se prevé la formalización de compromisos jurídicos concretos y exigibles.</p>

La AECID dispone de más información referente a los diferentes tipos de acuerdos y ejemplos que se pueden consultar.

Aunque el lenguaje y términos que se utilizan en cada tipo de acuerdo pueden ser distintos, un acuerdo de alianza debe comprender los siguientes aspectos:

ELEMENTOS CLAVE A INCLUIR EN UN ACUERDO DE ALIANZA	
Nombre	Nombre definitivo de la alianza
Duración	Duración prevista de la alianza
Socios	Lista de organizaciones participantes
Declaración de intenciones y resultados esperados	Breve resumen del objetivo de la alianza y de los resultados que pretende lograr (enumerando los beneficiarios finales de la alianza, así como las necesidades que esta puede cubrir y una valoración de cómo puede satisfacer los objetivos/necesidades planteados)
Aportaciones, roles y responsabilidades de los socios	La función de cada socio y su contribución a la alianza, incluyendo la entidad/es promotora/s y la entidad facilitadora
Estructura y procedimientos	Resumen de los procedimientos de trabajo, comunicación y toma de decisiones (cómo se va a gestionar y administrar la alianza)
Entrada y salida de socios	Protocolo ante la salida de cualquier socio y ante la adhesión de nuevos socios
Estrategia de finalización	Protocolo de disolución de la alianza – por cumplimiento de los objetivos establecidos o por cambios en el contexto externo/ retirada o no renovación de la financiación/ falta de compromiso de socios/ incumplimiento de los objetivos establecidos, etc.
Seguimiento y evaluación	Aceptación de auditorías y evaluaciones, revisiones y procedimientos de seguimiento
Indicadores de rendimiento	Indicar los estándares de rendimiento que se espera que cada socio cumpla de forma que se comprometan al ejercicio de sus funciones de acuerdo con un estándar convenido
Otras cuestiones	Derechos de la propiedad intelectual, uso de logotipos, responsabilidades legales, etc.



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN

