

# EL PARADIGMA DE COLABORACIÓN

Tiene que ver con el creciente rol de las asociaciones para el desarrollo sostenible

– Diciembre 2010 –

Rob van Tulder.

Rotterdam Escuela de Manejo, Universidad Erasmus de Rotterdam

## 1. Introducción: la verdad se encuentra en el medio!

El desarrollo en general y el pensamiento de sostenibilidad en los últimos sesenta años ha desaparecido en gran medida a través de cuatro fases. En los años 1950 y 1960, inmediatamente después del proceso de descolonización, la agenda de desarrollo fue formulada principalmente por los gobiernos y los destinados a la provisión de "bienes públicos". La ayuda al desarrollo era una actividad bilateral e intergubernamental y dirigida por el estado de desarrollo el tono. En una segunda fase en 1970 y 1980, el rol de las organizaciones de la sociedad civil (organizaciones de desarrollo no gubernamentales) maduró. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el desarrollo basado en la tradicional implicación de los ciudadanos en causas caritativas -, pero ahora a escala global. Nació la idea de desarrollo `cooperación`. La ayuda se mantuvo principalmente bilateral, pero se complementa con las ONG Orts FEP. La sociedad civil - a menudo representan a la clase media - se convirtió en una fuerza complementaria para el desarrollo. Las ONGs de desarrollo se centran en proporciones dirigidas al suministro de "club de bienes", tales como escuelas, proyectos de agua para las comunidades locales, complementando de esta forma los flujos de ayuda de gobierno a gobierno con la ayuda dirigida directamente a las personas mismas. A lo largo de la mayor parte de este período, los mercados y las empresas se observaron con mayor frecuencia más como parte del problema de desarrollo que como parte de su solución.

Una tercera fase se inició en el curso de la década de 1990, como uno de los resultados de la nueva etapa de "globalización", que abrió muchas de las economías del plan anterior a la integración en el mercado mundial. En este momento, el papel de la inversión extranjera directa y las corporaciones multinacionales en el desarrollo se hizo cada vez más prominente. En consecuencia, el programa de desarrollo fue reformulado en el abastecimiento y la producción de "bienes privados" también. El flujo unilateral de las inversiones fue apoyado por los tratados bilaterales de inversión. La mayoría de las partes sociales o actores que participan en estas tres fases comprometidas en relativamente uniforme (a menudo ideológicos) las formas de pensar sobre lo que las condiciones necesarias para el desarrollo son o deberían ser. El consenso de Washington se convirtió en uno de los paradigmas líderes a nivel internacional, y el desarrollo sostenible se relacionó con los mercados y las ventajas competitivas sostenibles.

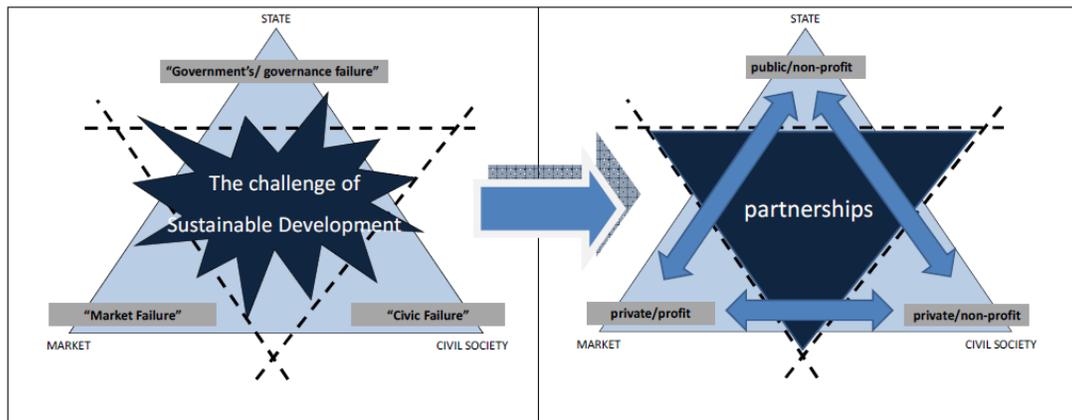
El comienzo del siglo 21 de ninguna manera marcó la unilateralidad de la mayoría de estos métodos, porque muchos de los desafíos de sostenibilidad del mundo mostró una notable resistencia. Ninguno de los actores pudo exitosamente reclamar más para ser los primeros

agentes de desarrollo (cf. Reed & Reed, 2009). Los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas habían sido víctimas de diversas formas de "fracaso". Estos incluyen la falta de gobierno o gobernabilidad en el logro de muchos de los objetivos oficiales de ayuda al desarrollo (en particular en el África subsahariana), la insuficiencia cívica para llegar a las zonas más pobres de la población de una manera más o menos eficientes por las ONG de desarrollo (que marca la ineficiencia de la buenas intenciones), y las fallas del mercado en la creación de modelos de negocio sostenibles y la provisión de bienes públicos para las personas pobres en los países en desarrollo (cf. Van Tulder, 2008). La característica distintiva entre las ONG y las empresas también ha sido formulada como un "sesgo de la demanda" para las empresas frente a un "lado de la oferta sesgo" para las ONG. Abordar el fracaso o el sesgo en este sentido implica que el desafío actual del desarrollo sostenible se encuentra en un punto intermedio: entre el público y el sector privado y el sector sin ánimo de lucro. El desarrollo sostenible se enfrenta a una considerable nacional e internacional "vacío institucional" o vacío de gobierno" y, en consecuencia, tiene las características de un problema "atascado en el medio".

El siglo 21 ha dado paso a un enfoque más pragmático hacia el desarrollo sostenible, en particular en forma de alianzas intersectoriales entre actores públicos y privados y entre los actores con fines de lucro y sin fines de lucro. La búsqueda fue originalmente para la gobernabilidad sin gobiernos (Rosenau y Czempiel, 1992) o mecanismos de autorregulación, pero se ha movido cada vez más hacia los acuerdos de gobernanza basados en la colaboración de los actores que participan interactivamente en la solución de problemas (Bitzer, 2010).

El mensaje de la asociación para el desarrollo sostenible es que los gobiernos no sólo a través de la ayuda oficial al desarrollo, sino que todos los actores relevantes / partes de la sociedad pueden y deben contribuir en colaboración a la solución de los problemas de desarrollo. La asociación se convierte así en menos que un lujo, más en una necesidad para todos los actores / partes involucradas. Austin (2000: 44) asociaciones etiquetadas como el "paradigma de la colaboración del siglo 21" necesarios para resolver "cada vez más complejos desafíos" que "exceden las capacidades de cualquier sector único". Las asociaciones han pasado de ser un lujo a una actividad filantrópica - hacia una condición previa necesaria para el desarrollo sostenible. Los siete Metas de Desarrollo originales del Milenio que se formularon al comienzo del siglo, fueron por lo tanto, complementadas rápidamente con un octavo objetivo: la asociación para el desarrollo. La asociación ha llenado el vacío institucional dejado por el fracaso de los tres sectores tradicionales. El desafío (vacío) se ha convertido en una ambición (espacio asociado).

**Figura 1 - Del Desafío (vacío) a la Ambición (lugar)**



## 2. Los impedimentos para el aprendizaje

Sin embargo, la fase más reciente (actual) de desarrollo del pensamiento es también la menos comprendida. El Pensamiento sobre el desarrollo refleja claramente un movimiento hacia enfoques más multiforme que incluye funciones complementarias de los distintos actores de la sociedad en lugar de uniforme, de una talla única para todos los caminos de desarrollo o las prescripciones de las políticas gubernamentales en el comercio, la ayuda o la inversión. Los procesos de desarrollo llegan ser dependientes del contexto y dependen de la función de las instituciones, empresas y el gobierno ("utilidad"). Esto hace que los caminos de la conceptualización y la aplicación de vías claras de desarrollo sean al mismo tiempo más difíciles. La fase actual del pensamiento sobre el desarrollo también parece beneficiarse de una mucho mejor y mucho menos sesgada comprensión de las instituciones anteriores, condiciones tecnológicas, políticas y sociales para el crecimiento económico en el "Desarrollados" de los países mismos.

La prescripción de desarrollo ya no puede basarse en el único modelo "occidental", como ha sido demostrado por los países asiáticos que se han desarrollado con éxito, sin ayuda al desarrollo y que han utilizado diferentes modelos de gobernanza prevalecientes en el Oeste. En cambio, los países asiáticos han adoptado un enfoque muy pragmático hacia el desarrollo y han adoptado sólo parcialmente las recetas del Banco mundial, por ejemplo, en cuanto a la "apertura" de la economía (véase Rodrik, 1999). Por otra parte, el modelo occidental de "desarrollo" ha demostrado ser ecológicamente (y financiero) y por lo tanto insostenible propensos a la crítica desde dentro. Además, las nuevas fuentes de financiación del desarrollo se han convertido en disponibles, en particular a través de transferencias financieras directas de los ciudadanos y las empresas mismas. En la actualidad, el volumen del valor de las remesas (de ciudadanos a ciudadanos a través de fronteras) se constituyen en 2,5 veces el valor de la ayuda oficial al desarrollo (AOD) de los gobiernos. Sin embargo, el problema del desarrollo y la pobreza se ha mantenido. Cifras recientemente ajustado del Banco Mundial muestran que el número de pobres absolutos en el mundo - definidos como aquellos que viven con 1,25 dólares al día o menos - asciende a alrededor de 1,4 millones de dólares. El número de personas que viven con 2 dólares al día se ha mantenido estable o incluso ha

aumento. Todos estos desarrollos combinados han creado la necesidad de nuevos y tal vez más inteligentes modelos de desarrollo.

Antes que definir los paradigmas o modelos universales, delinear el camino hacia el logro particular de objetivos de desarrollo, parece ser uno de los mayores desafíos. Posiblemente el mayor desafío está en comprender los roles positivos y / o negativos de negocios como "agentes de cambio" en esta trayectoria. Sea o no, esta fase conducirá a un caos mayor o enfoques más apropiados dependerá de la capacidad de los teóricos del desarrollo, para delinear los contornos y los mecanismos de un "enfoque de desarrollo inteligente".

### 3. Nuevos principios y niveles de análisis

En una contribución para el Consejo Científico Holandés para la Política Gubernamental (WRR; Cf Van Tulder y Fortanier, 2009), los perfiles generales de este enfoque fueron delineadas. Se componen de los cuatro principios siguientes:

- I. desde enfoques uniformes hasta enfoques multiformes, en el que el desarrollo depende del contexto y las circunstancias. No hay modelos de talla única para todos, sino que la medida se acerca a los temas y contextos específicos.
- II. del enfoque macro al enfoque micro, en el que la participación de los actores individuales / partes (empresas, organizaciones no gubernamentales) se toma más en cuenta y en el que el desarrollo se considera una inversión más que un reto de subvenciones.
- III. del enfoque general al enfoque específico, en el que la gestión estratégica de las empresas a través de las fronteras se pone en relación directa con sus modelos de negocio y su posible contribución al desarrollo sostenible en general y alivio de la pobreza en particular.
- IV. de las estrategias pasivas (va solo) a las estrategias de colaboración activa, en el que las alianzas intersectoriales para el desarrollo que se implementan aumentan la eficacia de los esfuerzos de desarrollo de cada actor individual / partido por la búsqueda activa de intereses complementarios, los objetivos y competencias. El programa de desarrollo se convierte en un programa de inversión conjunta.

Sin embargo, la investigación también tendrá que introducir nuevos niveles de análisis. Al menos seis niveles se pueden agregar a nivel nacional de análisis, que se aplica normalmente a los estudios de desarrollo [que son por lo tanto, dominadas por comparación la investigación - país por país]:

- **El nivel de las empresas multinacionales:** ¿Cómo las empresas básicas gestionan los riesgos y responsabilidades a través de las fronteras mediante una serie de alianzas con actores llamados "no de mercado"?
- **El valor internacional o mundial del nivel de la cadena:** ¿Cómo son las cadenas de valor o productos básicos a través de fronteras influenciadas por el comportamiento estratégico de un

número limitado de núcleo o 'dirigir' las empresas, que cada vez participan en parejas para establecer por ejemplo, los estándares de sostenibilidad?

- **El nivel de la comunidad:** ¿Cuál es el impacto de la "casa" y las empresas "de acogida" en el desarrollo local? ¿Puede una asociación entre las empresas y los gobiernos crear nuevas instituciones (por ejemplo en el caso de los Estados frágiles)? En particular en el ámbito de la comunidad local, el problema de "desplazamiento" juega un papel cuando las empresas asumen las responsabilidades de los gobiernos, contribuyendo así al mantenimiento de instituciones débiles.
- **El nivel de la asociación:** ¿Qué competencias complementarias hacen asociación añadida a los actores que participan?
- **El nivel supranacional o global:** ¿Cuál es el impacto de las organizaciones supranacionales o internacionales en las operaciones de la multinacional que operan las empresas en particular?
- **El nivel de emisión:** ¿Hasta qué punto pueden las corporaciones multinacionales - en interacción con la sociedad civil y los gobiernos - ser considerados como parte del problema o parte de la solución de los problemas mundiales como la pobreza, el calentamiento global o violaciones de los derechos humanos?

#### 4. Estado modesto de los asuntos

En todas las cuentas, hemos sido testigos de cambios en el pensamiento sobre el desarrollo, pero el ritmo de avance es relativamente lento, fragmentado y sin una dirección clara. En primer lugar, en cuanto al movimiento de ser uniforme a los enfoques multiformes, no hay acuerdo creciente en el que el "consenso de Washington" ha quedado obsoleto. Los esfuerzos de Rodrik (2007) y otros para llegar a más "abierto" métodos de diagnóstico y las recetas que permitan un enfoque del tipo de escenarios que tienen en cuenta varios indicadores e idiosincrasias específicas de cada país son dignos de mención. Sachs (2008) y Collier (2008) son otros de los principales pensadores en esta área que se proponen un enfoque más diversificado que tienen más en cuenta el contexto de los países y regiones. Los esfuerzos para reclasificar las agrupaciones de los países en desarrollo – ya sea como el "club de la miseria" (Collier, 2008) o en términos de su grado de integración regional, es pionera en la estrategia de la EPA de la Unión Europea - son ejemplos de las elaboraciones prácticas de estos nuevos enfoques. Uno de los problemas relacionados con algunas de las elaboraciones más populares - en particular el de Collier - es que no hay claridad en la composición exacta de los grupos de los países estudiados. Por lo tanto, los principales problemas metodológicos todavía permanecen. Lo mismo se aplica a la clasificación cada vez más popular de los países que introdujeron por el Banco Mundial (Índice de Calidad del Gobierno y o Índice de la Facilidad para hacer Negocios) o por otras organizaciones como Freedom House (Índice de Libertad Económica) o Transparencia Internacional (Índice de Percepción de la Corrupción) las cuales contienen sesgos conceptuales y metodológicos, mientras que sus métodos no siempre son transparentes.

En segundo lugar, en relación con el movimiento hacia un enfoque más micro, hay algunos avances en la medición de los impactos directos e indirectos de las empresas en las economías. En particular, el enfoque de la cadena de valor global ha sido introducido (Gereffiet al., 2005), el cual puede implicar no sólo las empresas sino también a organizaciones sin fines de lucro y que tienen un impacto sobre ciertos temas. El movimiento de Comercio Justo ha madurado y está

estimulando nuevos estudios y la introducción de 'benchmarks' nuevos para aumentar el impacto en el desarrollo del comercio. Uno de los problemas a este respecto es cómo crear sistemas adecuados de "gobernanza" en los mecanismos de estas cadenas de valor y las materias primas. Un área particularmente prometedora es la idea de 'modernización' (por ejemplo, Humphrey y Schmitz, 2002) en el que el punto de referencia para el desarrollo se está convirtiendo en el grado en que los pequeños productores de aguas arriba pueden tomar más valor (y la llamada "renta") de la cadena ya sea en movimiento al alza o la diversificación en otras cadenas. La gestión y el desarrollo de la literatura es sólo poco a poco hacer un balance de estos nuevos enfoques.

Como la mayoría de las estadísticas en el mundo se organizan a nivel nacional, en particular la elaboración empírica de las cadenas de valor mundial se mantiene relativamente superficial. En tercer lugar, en cuanto al movimiento hacia una elaboración más estratégicos de desarrollo a nivel corporativo, la discusión se centra en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE) políticas de base (multinacionales) de empresas de las principales multi – nacionales, empresas de mineral base en el que se organizan cadenas de valor mundiales.

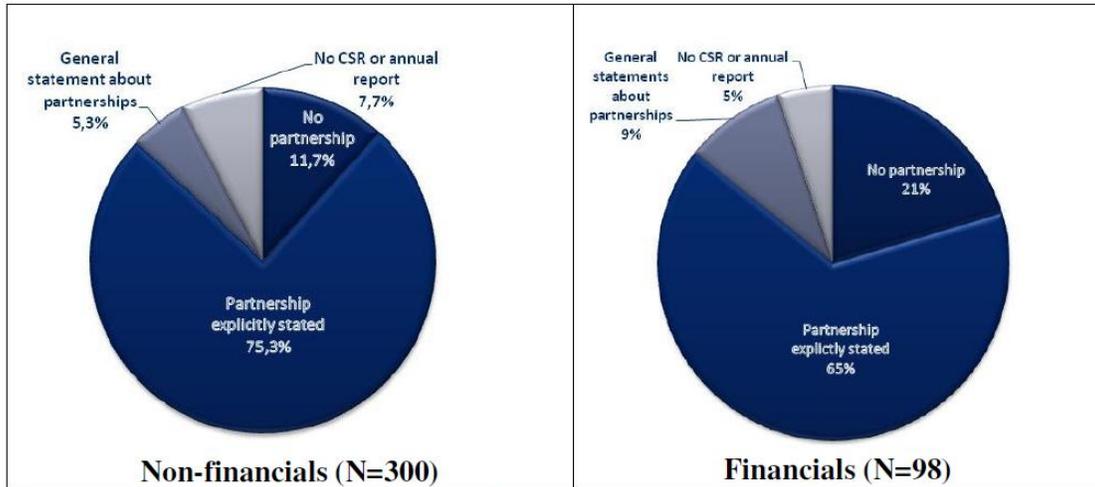
Uno de los retos es poner en marcha el "desarrollo" o la dimensión "lucha contra la pobreza" de las empresas y comprender lo que distingue a una forma inactiva de un enfoque más activo y si esto podría ser presentado como un modelo de negocio viable (Van Tulder, 2009). La búsqueda de nuevos modelos de negocio se ha materializado en los conceptos cada vez más populares como "la base de la pirámide" (Prahalad, 2005), "negocios inclusivos" (Grupo del Banco Mundial, 2007), "negocio social" (Yunus, 2009) o más en general, sobre cómo las empresas deberían o podrían hacer frente a "problemas perversos", como la pobreza (Hart y Sharma, 2004). Escuelas de administración y gestión de los estudiosos han subrayado repetidamente la importancia de incluir la dimensión de "desarrollo" y la reducción de la pobreza en su investigación, pero aún no han llegado a los conceptos lo suficientemente detallados, ni los estudios empíricos. Además, los puntos de referencia para la "sostenibilidad" en el nivel de la empresa todavía no son muy sofisticados en particular en materia de desarrollo. En el área de "medio ambiente", las deficiencias están desapareciendo lentamente, con los Proyectos de Revelación de Clasificación del Carbono de los CDC, los conceptos como "huella de carbono" y similares, que permiten juzgar el desempeño de las empresas en estas áreas. Sin embargo, para el área más compleja del "desarrollo", los conceptos detallados aún deben ser desarrollados. Iniciativas de normalización, como la Iniciativa de Presentación de Informes Globales (GRI) todavía tienen elaboración relativamente limitada del impacto social y el desarrollo de las empresas. La guía ISO 26000, concluyó a finales de 2010, está proporcionando más orientación, pero no se puede utilizar como un estándar. Como resultado, la discusión sobre si las empresas pueden ser y son realmente involucrados en la RSE está todavía en su infancia.

## **5. La asociación como la zona más relevante para el desarrollo de políticas e investigación**

Por último, en cuanto a las alianzas intersectoriales, una amplia variedad de iniciativas han sido fundadas, todos más bien sin coordinación y superficialmente evaluados. Después de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (CMDS) en Johannesburgo, más de 300 asociaciones habían sido registradas por la Secretaría de las Naciones Unidas a finales de 2006. El conocimiento actual sobre la naturaleza, el dinamismo y la eficacia de las asociaciones de desarrollo en este momento es bastante limitada, mientras que el número de estudios de asociación sistemática sigue siendo escasa (cf. Kolk et al, 2008;. Van Tulder y Kostwinder,

2008; Rondinelli y Londres, 2003; Samii et al, 2002;. Selsky y Parker, 2005; Warner & Sullivan, 2004). Esto se complica aún más porque las alianzas vienen en una variedad de formas. Son indistintamente llamadas "intersectoriales", "PPP" o sociedades "multisectoriales". Un primer análisis de los informes anuales de las 400 mayores empresas financieras y no financieras en el mundo muestra explícitamente que dos tercios y tres cuartas partes de estas empresas busca socios más allá de su sector (Figura 2).

**Figura 2 - Asociaciones Empresariales (2009)**



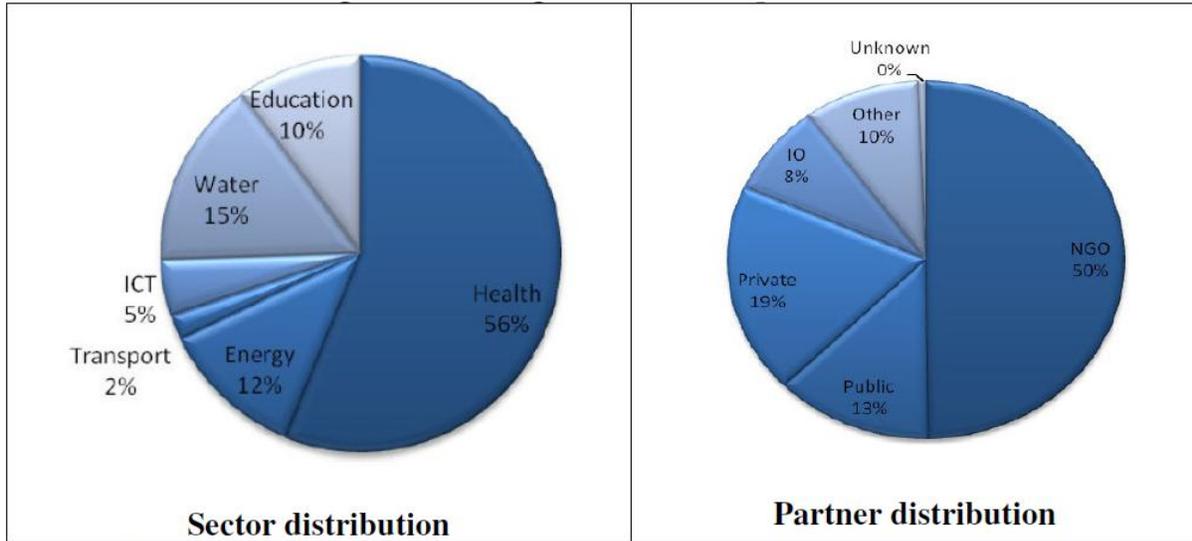
Source: Partnerships Resource Centre (PrC)

La confusión de términos es un ejemplo para la etapa actual del desarrollo de asociaciones. Hay tres tipos básicos de asociaciones y por lo tanto tres razones de asociaciones diferentes pueden ser distinguidas:

[1] Bipartita: asociaciones público-privadas (APP) frente a la inadecuada provisión (pública y privada) de los bienes públicos.

Esto también se conoce como la "razón política" para las asociaciones (véase OCDE, 2006, p.19), o como la "falta de inversión" problema en el que ni el Estado ni las empresas invierten lo suficiente. Este problema ha sido particularmente tangible en los sectores de servicios (cf. Megginson y Netter, 2001). Una selección de bases de datos de la ONU registró alrededor de 233 asociaciones de utilidad pública (PPG), más de la mitad de los cuales fueron creadas en el sector de la salud (Figura 3).

**Figura 3. Alianzas para el bien público (PPG)**



Source: Partnerships Resource Centre

[2] Bipartita: Privado (sin fines de lucro) / sin ánimo de lucro (PNP), las asociaciones se centran en la falta de inversión en el "capital social" de un país que resulta de la compensación entre la eficiencia del mercado y la orientación de la equidad de la sociedad civil (cf. Putnam, 2000). Las asociaciones bipartitas son cada vez más golpeadas entre las ONG y las empresas, con el fin de establecer una serie de normas las cuales los gobiernos no están en capacidad o están dispuestos a participar. Esto se aplica principalmente a los productos básicos. En tres de las cadenas de productos con mayor presencia internacional (café, cacao y algodón) 125, 50 asociaciones y 25, respectivamente, se encontró que involucran a dos o más partes ya sean estatales, la sociedad civil o el mercado (Bitzer, 2010:26). Otros ejemplos incluyen áreas temáticas tales como la pesca sostenible y la salud.

**Figura 4 Asociaciones con y sin ánimo de lucro**



[3] las alianzas tripartitas (TPP) incluyen todas las tres partes: Estado, empresas y sociedad civil (organizaciones sin fines de lucro o no gubernamentales). Se centran en los problemas que se derivan del "vacío institucional" que se desarrolla debido a los gobiernos en retirada y la debilidad de las estructuras de gobierno (Van Tulder con Van der Zwart, 2006). Las alianzas tripartitas mundiales han sido formadas por el aceite de palma (RSPO: Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible), la malnutrición (Ganancia), agua y saneamiento y la ecología.

**Figura 5 Asociaciones Trilateral (TPPs)**



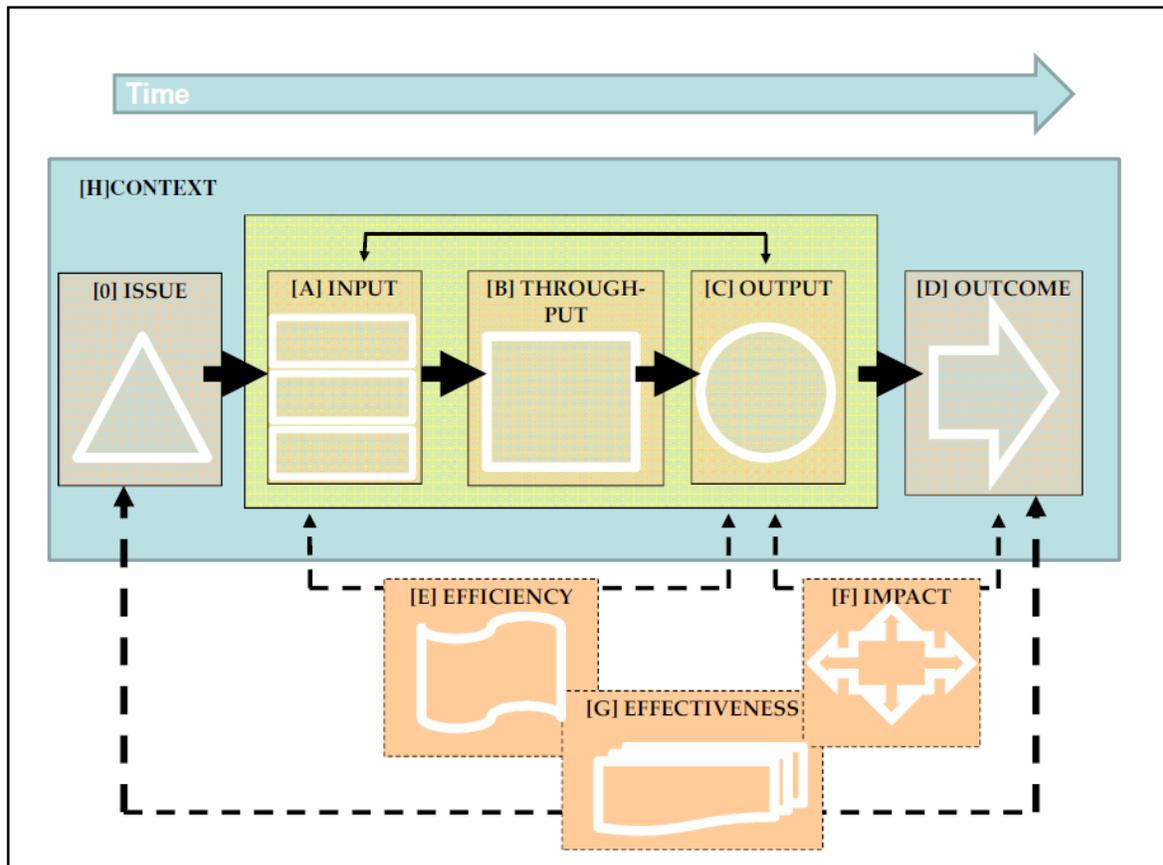
Prueba ejemplar de los enfoques de las asociaciones adoptados por una serie de empresas (Van Tulder, 2008) muestra que las empresas europeas han adoptado más las asociaciones y de una manera mucho más (pro) activa de las principales firmas estadounidenses. Un ejemplo interesante es Unilever, que ha adoptado una estrategia integral sostenible para sus operaciones globales en el futuro. Un ejemplo interesante es Unilever, que ha adoptado una estrategia integral sostenible para sus operaciones globales en el futuro. La compañía reconoce que esta estrategia requiere de una estrategia de alineación exterior con un gran número de las partes de no-mercados, en un gran número de áreas aparentemente no relacionadas [Figuras 4 y 5, todos incluyen una empresa europea ejemplar: Unilever]. A su vez, las empresas estadounidenses abrazan alianzas con más frecuencia y más (re) activas que las principales firmas asiáticas. Este patrón corresponde a las estrategias generales de responsabilidad social de estas tres variedades de capitalismo. Esta conclusión también es respaldada por otros estudios.

## 6. Monitoreo

Uno de los problemas más acuciantes con las iniciativas de colaboración es que hay un gran - y, a menudo competencia – con el número de instrumentos adoptados por una multitud de instituciones y consultores para controlar su impacto y eficacia. Sin embargo, ninguna herramienta única ha sido validada o aplicada a un número lo suficientemente grande de (terminado / consumado) asociaciones para ser considerado como predominante. Esto significa que la vigilancia y el intercambio de conocimiento siguen siendo difíciles, la descripción precisa esta faltando y la proliferación de enfoques "preceptivo" pueden ser testigos de que no puede

ayudar en la toma de las asociaciones en un enfoque sofisticado (inteligente) hacia el desarrollo. Con el fin de hacer frente a este problema, hemos propuesto un modelo conceptual y el seguimiento que se ha desarrollado con el fin de apoyar esta transición. Este modelo de control relativamente simple debe ayudar a los jugadores / las partes que participan (o desean participar) en asociarse para hacer las preguntas más importantes y hacer frente a las barreras más importantes vinculados a la asociación efectiva. Uno de los problemas con el seguimiento de los avances en las asociaciones es que cada sociedad es diferente, con distintas parejas, lugares y objetivos. Sin embargo, la mayoría de las asociaciones a través de etapas muy similares, permiten así un análisis comparativo de las diversas dimensiones del proceso. Estos pueden ser etiquetados como tema de evaluación (0), (a) de entrada, (b) el rendimiento, (c) la producción, y el resultado (d). Además, las asociaciones pueden ser evaluadas en (e) la eficiencia y eficacia (f). La figura 6 ofrece un resumen de estos elementos, que vamos a explorar más adelante, sobre todo plantea interrogantes que pueden ser más considerados por los interesados en la teoría y la práctica de las asociaciones (véase Caplan, 2003; Van Tulder y Kostwinder, 2007).

**Figura 6: Marco de seguimiento y evaluación de las asociaciones.**



**[0] Emisión de la evaluación:** La fase antes del inicio efectivo de la asociación siempre se relaciona con un problema que no puede ser resuelto por cualquiera de los actores tradicionales por sí solos. El problema requiere un tipo de apropiación de problema compartido. La naturaleza de la cuestión también define la naturaleza de la asociación. Si "cae" el tema entre los sectores público y lo privado (la ganancia), como la infraestructura, una APP bilateral parece ser el enfoque más lógico. Si un asunto privado "cae" en medio de lucro y sin fines de lucro, tales como la salud, una PNP bilateral parece ser el enfoque más lógico y en caso de que nadie "posea" el tema, como es el caso de una crisis financiera, una TPP trilateral es necesaria. En consecuencia, el contexto del país y la cultura, juegan un papel importante en la fase de evaluación.

**[a] de Entrada:** La entrada de alianzas está formada por los medios que sean necesarios para llevar a cabo el proceso, que puede ser material (dinero) o inmaterial (conocimiento). Además, los socios individuales tienen objetivos específicos y los motivos de unirse a la asociación están fuertemente influidos por su entorno social (beneficios o sin fines de lucro, públicas o privadas) y por su moralidad o sus virtudes. A un nivel más fundamental, puede ser importante entender hasta qué punto los socios ya están convencidos de tipos específicos de fracaso antes de comenzar la sociedad. Si los socios son muy conscientes de estas fallas, la base de una sociedad se hace más amplia, la voluntad de cooperar más grande y las posibilidades de éxito más alto. Las preguntas incluyen: ¿Por qué los socios del proyecto consideran que es necesario y cuál es su rendimiento previsto en el proyecto? ¿Tienen los socios la opción de participar o no? ¿De dónde vienen las "raíces" de la asociación? ¿Las compañías ven las asociaciones como parte de su responsabilidad social corporativa o se estructura de otra manera, por ejemplo, como un mero negocio impulsado? Se han hecho algunos estudios sobre el impacto en las entradas monetarias frente a las salidas en especies de la asociación. El papel dominante de los "donantes" de dinero (a menudo un gobierno o una empresa) afecta negativamente a la sensación de "propiedad" de los socios colaboradores, que a su vez tiene un efecto negativo en su producción y resultado. Este problema es cada vez más reconocido por las organizaciones internacionales, pero ha sido difícil de abordar.

**[b] Rendimiento:** Comprende la dinámica actual, la ejecución y puesta en práctica del proceso / procedimiento de una asociación. Este dinamismo depende de (1) el número y la naturaleza de los participantes, (2) los papeles que pueden ser adoptados por los participantes, (3) la disposición y el grado de dependencias internas elegidas, que a su vez son influenciadas por (4) la posición de los participantes como actores primarios o secundarios en el proyecto (cf. Franssen y Kolk, 2007). Dependiendo de sus metas y motivaciones, los socios pueden decidir sobre determinadas funciones en la sociedad, que pueden afectar a la sociedad en cuestión, por ejemplo, ampliar desde ser proyectos orientados al servicio más amplio y de múltiples objetivos de desarrollo.

**[c] de Salida:** Se trata de las actividades realizadas por los socios como los bienes y / o servicios, pero posiblemente también en redefinir los objetivos para los socios, debido a las experiencias acumuladas en el proyecto. Un criterio de la primera salida es el grado en que los objetivos individuales de cada participante se han alcanzado. ¿Cumplió la asociación con los objetivos originales de los participantes o no, o hizo tal vez superar esos objetivos? ¿Abordó adecuadamente el proyecto de las fuentes de "fracaso" que se encontraban en la base de la asociación?

Un criterio de la segunda salida es la medida en que el proyecto ha alcanzado los objetivos. ¿Resultado la asociación en resultados concretos y tangibles? ¿Cuáles son los "beneficios" para cada uno de los participantes (en términos de, por ejemplo, los beneficios, los miembros, la legitimidad, la exposición, el capital moral)? ¿Hay evidencia de un cambio institucional como resultado de la asociación, por ejemplo, cambios en los códigos de conducta, marcas u otras nuevas reglas de compromiso entre los socios que podrían tener un impacto más allá del proyecto en cuestión (y por lo tanto llenar el vacío institucional "de lo que sufren muchos países y los mercados)? Por último, la sostenibilidad del proyecto es un criterio importante. ¿Llevó a cabo la asociación la alineación de objetivos suficientes para que sea sostenible? ¿Cuáles son las posibilidades de ampliación del proyecto? La sostenibilidad del proyecto también puede depender de la "salida" para algunos participantes. Un proyecto no puede ser sostenible si sigue dependiendo del apoyo financiero continuo de los gobiernos y otros socios. Así que otra pregunta podría ser si el período de compromiso de cada socio ha sido suficiente para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

**[d] Resultados.** Los cambios, los beneficios y los resultados presentados por la asociación para la sociedad en general pueden ser vistos como el resultado final y definitivo del proceso de asociación. A menudo, estos objetivos se formulan como "inspiración" relativamente vaga para el proyecto, pero no se especifican. Una evaluación seria, sin embargo, es necesaria para que estos objetivos sean lo más concretos posibles. De las asociaciones para el desarrollo, los objetivos pueden ser mejor evaluados por su impacto directo e indirecto sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Con este fin, las mediciones cuantitativas, para lo cual se han desarrollado enfoques recientemente (en particular, NCDO, 2006), podrían combinarse con (aparente) las evaluaciones de los actores externos y participantes del proyecto.

## 7. Monitoreo y Evaluación

Las asociaciones para el desarrollo sostenible en última instancia, también debe ser evaluadas en términos de su eficiencia y eficacia. Esta dimensión es la más difícil de medir y por lo tanto, más a menudo ignorada, y que a su vez está comenzando a tener efectos negativos sobre la legitimidad de los proyectos de colaboración.

**[e] Eficiencia:** La eficiencia puede ser vista como el valor añadido interno de la asociación, y esta puede ser evaluada mediante un análisis de costo-beneficio. ¿Cuáles fueron los costos totales de la asociación, y que costos específicos (costos de transacción, costos de operación) pueden ser atribuidos a la sociedad? Por ejemplo, las negociaciones más complejas con un gran número de interesados inicialmente incurren en más costos para los participantes, pero - en el caso de las relaciones institucionalizadas con éxito - más tarde pueden dar lugar a costos de operaciones mucho menores. Contratos débilmente elaborados entre las partes cooperantes pueden resultar en costos adicionales importantes si la sociedad se vuelve problemática. ¿Cuál objetivo general de la asociación que está en consonancia con los objetivos individuales de los socios pueden ser también estudiados para unirse a la asociación. ¿Cómo se distinguen los socios con respecto a los factores críticos de éxito para la gestión de una asociación y qué tan bien han sido capaces de hacer frente a ellos y aprender de ellos?

[f] **Impacto:** El problema de la atribución de las asociaciones es, en particular, cómo hacer el enlace de la salida de la asociación a los resultados de la sociedad. Esto también puede ser referido como el retorno de la inversión (ROI) de la asociación. Nuevas técnicas de evaluación tienen que ser desarrolladas para medir los efectos directos, y también los efectos indirectos de la asociación. La cuestión del impacto (anticipada) demostrará ser particularmente relevante para en el medio de vigilancia y los esfuerzos de respuesta. Por ejemplo, las preguntas para la ampliación o reducción de escala intermedia de las actividades que están estrechamente relacionadas con las evaluaciones de impacto.

[g] **Eficacia:** La eficacia de las asociaciones puede ser visto como el valor añadido y el impacto de la asociación frente a las actividades individuales de los diferentes socios. En otras palabras, ¿la asociación ofrece formas adicionales de lograr los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), que no habrían sido posibles de otra manera? Fueron posibles otros objetivos a través de la asociación? Fueron más recursos asignados por otra manera posible? ¿El proyecto de asociación desencadenó otras actividades de los participantes que resultó relevante para la obtención de (algunos de) los ODM? Es un posible enfoque de asociación alternativa (o no asociación) que ha dado lugar a resultados comparables? ¿Hasta qué punto la experiencia actual es reproducible? ¿Qué hubiera pasado en caso que el proyecto de asociación no se aplicara? Esta es un área en la que los socios también deben buscar activamente el argumento contra factual, aun cuando esta práctica no es fácil (o incluso a veces imposible) de comprobar empíricamente.

## 8. Las primeras lecciones aprendidas

En el pasado, los protocolos de evaluación fueron desarrollados y misiones de seguimiento se llevaron a cabo para un gran número de localidades (ver más abajo para más detalles). Las principales barreras para la asociación eficaz fueron identificadas, todas las cuales incluyen una o otra combinación de los siguientes cinco factores "no claros":

1. Rol (es): Si los roles no están bien especificadas en la sociedad, las identidades se confunden fácilmente, es decir, la financiera, corredor, promotor, facilitador. Esto se refiere a los roles habituales adoptadas por los socios, pero estos pueden requerir un ajuste para hacer la asociación eficaz.
2. Intereses: La falta de objetivos claros para la asociación de antemano crea problemas. Si la sociedad no da lugar a "la alineación de objetivos, los problemas ocurren. La falta de comprensión clara de por qué es necesaria una asociación ("factores de fracaso") tiene una fuerte influencia negativa en la eficacia de la cooperación. Definir el modelo de negocio de cinco años ayuda en el proceso de alineación de objetivos.
3. Ajustes de la fase: Las funciones en las asociaciones (necesitan) cambiar con el tiempo a fin de hacer la asociación eficaz. A pesar que las condiciones de entrada están en su mayoría especificadas, las "condiciones de salida" no son claras. Esta omisión afecta el dinamismo de la asociación mucho antes de su finalización real.
4. Monitoreo: Las asociaciones que no tienen un 'cero de medición o tratan de definir lo que consideran la "efectividad" son imposibles de controlar y por lo tanto mucho más

difícil de se pueden medir en un sentido cuantitativo, por ejemplo, "aprendizaje", "la creación de capacidades", "la alineación de objetivos". Sin embargo, esto nunca debe ser una excusa para no hacerles frente.

5. **Confianza:** Los socios de los sectores complementarios tienen probablemente un bajo grado de confianza y comprensión mutua. La asociación, sin embargo, debe enseñarles las condiciones en las cuales confiar y / o colaborar con los demás. La sentencia no debe ser "colaboramos porque confiamos en ellos", sino "confiamos los unos en otros, porque colaboramos.
6. **Posesión:** Una asociación exitosa comienza con 'problema / tema de la propiedad- "una propiedad compartida y la alineación del problema / tema para la elección de los socios es de vital. La mayoría de las asociaciones de desarrollo traen socios desiguales entre sí y esto crea el desafío de cómo hacer el cambio de proyecto de la "propiedad de los donantes" a una de "propiedad local". La real lección aprendida es que ésta puede ser lograda en la fase de rendimiento mediante la aplicación de técnicas que faciliten la co-propiedad”.

## **9. Haciendo esto práctico.**

En octubre de 2009, un grupo de las principales ONGs, las empresas, los ministerios del gobierno holandés y las instituciones educativas se reunieron para facilitar nuevos avances en la nueva área de desarrollo del pensamiento. Se fundó el Centro de Recursos para Asociaciones. Este centro de recursos abierto se esfuerza por facilitar la acumulación de conocimientos y de aprendizaje en el ámbito de desarrollo de las asociaciones.

Para más información: [www.partnershipsresourcecentre.org](http://www.partnershipsresourcecentre.org)