

INSTRUMENTO CLAVE

Juego de Herramientas para Desarrollar Sistemas de Promoción de Supervisión, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

Una alianza de múltiples partes interesadas reúne a actores de sectores diferentes, incluyendo al sector público y privado y a la sociedad civil para abogar por el mismo propósito. A diferencia de una coalición, que por lo general consta de ONG afines, una alianza de múltiples partes interesadas agrupa a miembros de experiencia, aptitudes, recursos y relaciones diferentes que pueden potenciarse entre sí. La colaboración entre los distintos tipos de organizaciones y actores puede generar soluciones innovadoras y tener un amplio poder transformador, especialmente cuando están orientadas al objetivo, son inclusivas, participativas y enérgicas con entusiasmo y compromiso.

Existen muchas oportunidades donde las alianzas de múltiples partes interesadas pueden marcar la diferencia. Por ejemplo, pueden incorporar la voz de la sociedad civil en las políticas públicas, abogar por recursos para actividades específicas en el presupuesto público, implementar proyectos piloto en conjunto para demostrar cómo el cambio de una política específica podría funcionar en la práctica, movilizar al público, hacer campaña por una reforma legislativa, etc.

Este informe se basa en varios ejemplos de la experiencia de CARE en el Cáucaso, Zambia y Perú para identificar las buenas prácticas de las alianzas estratégicas entre múltiples partes interesadas que han logrado avances en nutrición y seguridad alimentaria. Estas experiencias se analizan en mayor profundidad en la sección *Estudios de Caso*.

Sección de Implementación

La siguiente sección brinda asesoramiento para desarrollar una alianza de múltiples partes interesadas según la experiencia de CARE en el Cáucaso, Zambia y Perú. No hay una fórmula que sirva para todos. Estas son buenas prácticas en general, que pueden ser adaptadas a contextos específicos.

Los pasos clave para la formación de una alianza de múltiples partes interesadas incluyen:

1. Identificar el propósito
2. Esquematizar el panorama político e identificar miembros
3. Invitar a los miembros a adherirse con claridad al propósito (general) de la alianza
4. Acordar el propósito específico de la alianza
5. Establecer el marco de trabajo organizativo
6. Reunirse cuando sea necesario y contar con una agenda de trabajo
7. Identificar y desarrollar los recursos existentes
8. Trabajar con el gobierno cuando sea oportuno
9. Invertir en la formación de relaciones con miembros de la alianza
10. Evaluación de los resultados

1. Identificar el propósito

Una alianza puede originarse de distintas maneras: Una organización puede decidir influir en una política particular, evaluar rápidamente a los actores clave del sector y contactar a las partes relevantes para generar participación y fortalecer las iniciativas de abogacía. En otros casos, una alianza puede surgir a partir de varias organizaciones de por sí trabajando en conjunto, las cuales descubren que comparten la misma meta y deciden agruparse e invitar a otros.

Más allá de cómo se forme la alianza, toda colaboración debe regirse mediante un **propósito relacionado con la política**. Trabajar junto con otras organizaciones de distintos orígenes requiere mucho esfuerzo y tiempo e incluye algunos riesgos. Es crucial primero considerar el valor agregado y el fin previsto de su alianza potencial y examinarlo en relación a los posibles riesgos. El propósito debe ser **SMART (por sus siglas en inglés- Específico, Mensurable, Alcanzable, Realista y de Tiempo limitado)**:

- Deben evitarse los propósitos que no son lo suficientemente **claros ni específicos** como para ser usados en una estrategia bien articulada con tácticas viables.
- Mientras más **específico y mensurable** sea el propósito inicial de la alianza, será mejor.
- Debe lograrse en un tiempo razonable y con recursos financieros, humanos y técnicos adecuados, siempre reconociendo que el éxito de una iniciativa de abogacía puede tomar varios años y puede cambiar o evolucionar a medida que se avanza.
- Es mejor **evitar los temas muy controvertidos** donde la alianza no solo podría enfrentar una fuerte oposición de los grupos interesados sino también invertiría más energía en responder a la controversia en lugar de buscar activamente el cambio en las políticas. Esto puede ser poco realista para lograr los cambios deseados. CARE a menudo aboga por cuestiones que despiertan algo de controversia. En última instancia, es importante evaluar el riesgo de involucrarse versus permanecer en silencio.

El propósito debe centrarse en el asunto de una política, incluidos la ausencia de esta, una política inadecuada o perjudicial o su aplicación incorrecta (incluso el financiamiento inadecuado). Algunos ejemplos de propósitos relacionados con la política son:

- Implementar una política que busque prevenir la violencia de género incluyendo el matrimonio infantil
- Reformar leyes que perjudican a pequeños productores de alimentos y población rural pobre
- Incluir perspectivas y prioridades en favor de los pobres y las prioridades un gobiernos sobre estrategias de salud o planes de trabajo
- Incrementar los fondos en el presupuesto para la educación primaria
- Abogar para la implementación de una política ya existente
- Asociarse con el gobierno para informar la implementación de una política nueva o preexistente
- Empezar campañas concertadas para la sensibilización sobre los derechos a la salud reproductiva (nota: las campañas deben alinearse con propósitos relacionados a las políticas)

2. Esquematizar el panorama político e identificar miembros

El objetivo de esta colaboración es solucionar un problema de políticas significativo. Por eso, es fundamental contar con un nivel básico de consenso en la importancia de abordar el problema y *cómo* hacerlo. Es importante ser lo más **inclusivo y representativo** posible al definir o promover la afiliación. Al contemplar a las personas que integrarán la alianza, incluya a otras más allá de los supuestos habituales para así representar a una amplia base de miembros e incrementar la legitimidad de la alianza, haciendo que su voz se hace más representativa y a menudo, más poderosa. Inicie realizando un mapeo de los agentes más relevantes. Esto debe incluir a aquellos que aprueban sus políticas, así como también a los “poco probables”: estas son las organizaciones que parecen estar en contra pero de hecho respaldan esta política (como ser los líderes religiosos o el sector privado). Cuando sea posible, considere incluir individuos que tengan influencia sobre los actores a los cuales la alianza también trata de influenciar. En función del contexto, el sector privado, los donantes multilaterales y los líderes religiosos podrían ser importantes para influenciar al gobierno. El contexto varía según el país y el sector, no obstante algunos tipos de organizaciones candidatas a tener en cuenta son:

Las **ONG locales e internacionales** son actores fundamentales. Las ONG pueden incluir organizaciones humanitarias, ambientalistas, religiosas, de derechos humanos o de desarrollo. Las ONG locales conocen los problemas de las organizaciones de base y mantienen una estrecha relación con las comunidades e interactúan con los donantes y el gobierno. Las ONG internacionales tienen poder de convocatoria debido a su acceso a los recursos y a los tomadores de decisiones.

Las **Organizaciones de miembros** (organizaciones nacionales/grandes y grupos locales) son importantes ya que representan el interés de los actores finales. Por ejemplo, las que representan a pequeños productores de alimentos o a trabajadores de salud comunitaria.

Las **organizaciones feministas y de derechos de la mujer pueden asegurar que la igualdad** de género se mantenga en el núcleo de todas sus discusiones y que la alianza perciba la realidad a través de una perspectiva de género.

Los donantes (multilaterales, bilaterales, fundaciones, etc.) que contribuyan con recursos financieros importantes y que tienen una visión a largo plazo y estrategias para el sector también deber ser considerados como miembros.

Las instituciones académicas y de investigación pueden ser formidables aliados para promover cambios en las políticas a través de investigaciones basadas en evidencia y la potenciación de su experiencia profesional.

Las **organizaciones de otros sectores** pueden enriquecer a la alianza. Por ejemplo, un grupo económico de expertos puede contribuir a la integración de debate macroeconómico en las discusiones de políticas, incorporar a una organización ambientalista puede reforzar la perspectiva de sustentabilidad.

Las **organizaciones del sector privado**, en algunos casos, pueden ser valiosas en una alianza con enfoque en políticas si comparten la misma agenda. En algunos países, el sector privado influencia en gran medida al gobierno y su intervención puede aumentar la probabilidad del éxito. Los fines de lucro y la lucha contra la pobreza son objetivos distintos que podrían concordar o entrar en conflicto. Dependerá mucho del contexto nacional y el propósito de la alianza. El análisis de los puntos de vista y los posibles conflictos de interés es sumamente importante en este caso.

El **gobierno** a menudo será el objetivo de la alianza, pero en algunos casos también podría ser un miembro valioso en sí mismo. Por ejemplo, si la meta es implementar una política que el gobierno ya respalda, como la reducción de la desnutrición a través de una política de nutrición nacional, podría darle la bienvenida a la alianza. Ver el estudio de caso de Zambia más adelante.

Una vez que la lista preliminar de miembros está lista, los convocantes deben contemplar dos interrogantes: **(a)** ¿Brinda la lista de forma justa, holística, representativa y diversa una mezcla de miembros potenciales con capacidades y perspectivas del sector diferentes? y ¿Comparten todos la misma perspectiva en el sector y están dispuestos a apoyar el propósito de la alianza a pesar de sus diferencias?

Considere invitar a algunos socios clave de confianza para aportar ideas a la lista inicial de posibles miembros. Este ejercicio no debe estar a cargo de CARE solamente, es recomendable limitar el número de personas involucradas en esta etapa con el fin de poder manejar el proceso y la discusión.

3. Invite a los miembros a unirse teniendo claro el propósito de la alianza

Ahora que ha esbozado la lista inicial de miembros, invite a los potenciales a unirse. Por lo pronto, es importante comunicar de forma clara el propósito de la alianza. Invite a los posibles miembros a una jornada inicial para aportar ideas, donde discutirán y acordarán el propósito específico de la alianza y la organización del trabajo. La alianza deberá tener sus puertas abiertas a organizaciones afines que quieran unirse luego (reiteramos, siempre y cuando compartan los mismos valores fundamentales y las metas con la alianza). Si no se cuenta con actores clave de diversos sectores, la alianza podría considerar vincularlos de forma proactiva durante el transcurso.

4. Acordar el propósito de la alianza.

Identificar el propósito de la alianza así como posibles desacuerdos entre los actores involucrados y abordar los desacuerdos junto a todas las partes interesadas de la alianza. Convenir los principios básicos al igual que los no negociables, como “la política debe abarcar a, b y c a fin de poder apoyarla.” Estos deben escribirse y difundirse entre toda la alianza una vez finalizados dado que serán la base de su trabajo de abogacía. Si es pertinente, también acuerde las actividades principales.

5. Establecer el marco de trabajo organizativo

Es importante contar con una mezcla de sistemas formales e informales para una alianza de múltiples partes interesadas: las formalidades proporcionan una estructura para alinear a varios actores y asegurar la responsabilidad, mientras que los sistemas informales ofrecen flexibilidad, lo cual facilita que la alianza se adapte cuando sea necesario. La alianza de múltiples partes interesadas debe decidir qué elementos son formales y cuáles flexibles e informales. Ejemplos de formalidades incluyen firmar un memorando de entendimiento, el desarrollo de términos de referencia o la inscripción como persona jurídica. Llegar a un común acuerdo respecto a estas formalidades podría ser demasiado oneroso para justificar el empeño, sobre todo si una alianza busca atraer a miembros diversos. Sin embargo, algunos acuerdos como términos básicos de referencia o un documento que adjunte los “modos de trabajo” podría promover la transparencia y la previsibilidad en cuanto al modo de trabajo del grupo y a los roles y expectativas de los miembros. Mantener un equilibrio entre el proceso formal e informal y aceptar la flexibilidad puede atraer a más miembros y permitir contribuciones únicas en contraste a tener estrategias predefinidas o una estructura legal muy rígida.

a. Establecer principios básicos de desempeño

Deben acordarse algunos principios básicos sobre la colaboración de los miembros entre sí a fin de promover un enfoque y una misión general para el grupo. Los Principios de Jemez¹ brindan un modelo excelente para este propósito:

Sea inclusivo Destaque la diversidad en la planificación, los miembros y la coordinación. Esto requiere discusión y paciencia, lo que puede demorar el progreso e involucrar momentos de conflicto y desacuerdo. Sin embargo, a la larga ayuda a encontrar mejores formas de trabajar en conjunto.

Haga hincapié en el armado de un programa en dirección ascendente para asegurar que las agendas estén definidas con la participación de aquellos directamente afectados incluyendo, organizaciones de base.

Deje que las personas hablen por sí mismas, para que se escuchen las voces de las personas directamente afectadas.

Trabaje en conjunto con solidaridad y reciprocidad, respetando y reflejando las ideas y los valores compartidos de todos y respaldando la labor de cada uno. La buena comunicación, las estrategias comunes y el intercambio de recursos son cruciales para facilitar que los miembros aprecien las conexiones y trabajen sobre ellas.

Genere relaciones justas que incluyan claridad en la toma de decisiones, el intercambio de estrategias y la distribución de recursos.

Compromiso con la autotransformación al cambiar de trabajar con un enfoque individualista a uno centrado en la comunidad.

b. Designar copresidentes

Una vez que se ha determinado el propósito final de la alianza y un número diverso y suficiente de miembros se encuentran preparados para comprometerse, éstos deben designar copresidentes. Los copresidentes deben representar a las diferentes organizaciones. Sus responsabilidades deben estar definidas con claridad. Los copresidentes están a cargo, a menudo, de organizar y liderar las reuniones, formular el programa y asegurar que la alianza persiga su propósito.

c. Alguien debe encargarse del trabajo “sucio”

Es preferible mantener una estructura ligera en una alianza, aun así, ciertas tareas administrativas son inevitables (elaborar las actas de las reuniones, mantener los registros electrónicos, convocar encuentros, redactar declaraciones conjuntas, etc.). Identifique qué miembro o persona específica llevará a cabo los requerimientos administrativos. Una de las principales razones del fracaso de las alianzas informales es la falta de responsabilidad en estas tareas. Se puede establecer un sistema de rotación para compartir el sentido de titularidad con todos los miembros.

d. Establezca equipos de trabajo para afrontar problemas específicos

Los miembros de la alianza pueden identificar y establecer equipos de trabajo (WG, por sus siglas en inglés) para abordar un problema o asunto particular dentro del propósito general de la alianza. Los WG pueden instaurarse al comienzo de una alianza o cuando se requiera. Los ejemplos de WG pueden incluir temas transversales (como *el seguimiento del presupuesto público sectorial* o *relaciones con el Congreso*) temáticos (como *el grupo de extensión de políticas* en una alianza con el sector de agricultura). El WG requerirá coordinación independiente y llevará sus actividades coordinadas con otros WG y bajo el marco de la alianza. El sistema de WG debe ser flexible pero también estratégico: algunos miembros pueden participar en más de un WG o en ninguno, mientras que otros miembros podrían ser líderes naturales en un WG debido a sus recursos y antecedentes. No es necesario crear un WG para cada propósito. Como dicen los biólogos: la necesidad da origen al órgano.

e. Identifique tareas y responsabilidades de manera clara

No se debe acordar ninguna acción sin tener las responsabilidades claras: se deben pasar por alto la actividad si los miembros de la alianza no están preparados para invertir tiempo y recursos en ella. No hay nada más desmotivador que planificar cosas que nunca ocurrirán. Discuta y asigne las tareas básicas para implementar una actividad con éxito, así habrá claridad y acuerdo en los resultados y el proceso. Una vez que se designen las responsabilidades, la alianza no debe microgestionar la implementación. Toda organización tiene su idiosincrasia. Como indican los Principios de Jemez: la alianza está “unida en la diversidad”.

6. Concrete reuniones solo cuando sea necesario y siempre siga un programa.

Es importante acordar la frecuencia de las reuniones. Las reuniones bimensuales generalmente son un gran comienzo, pero puede cambiarse la frecuencia en relación a la intensidad del momento de la abogacía, el tamaño de la alianza, el rol de los equipos de trabajo, etc. Aunque la interacción cara a cara es una forma fundamental de afianzar las relaciones, las reuniones son solo un medio para alcanzar un objetivo. Por ello, asegúrese de seguir una agenda que alinee todos los objetivos de la alianza. Las reuniones sin un propósito claro causan frustración y desmotivación. Las reuniones deben concretarse solo cuando existe una buena razón para ellas como acordar una estrategia, intercambiar novedades y pactar los próximos pasos luego de modificaciones en el panorama de la política, presentar los resultados de informes o estudios encomendados a la alianza, debatir asuntos que requieran acuerdo y medidas, etc.

7. Identificar y desarrollar los recursos existentes

Es fundamental identificar los recursos existentes humanos, técnicos y financieros disponibles para alcanzar la meta. La diversidad de recursos que brindan los miembros es un beneficio significativo en la labor de la alianza. Considere estos recursos y actividades estratégicas relacionadas antes de tener en cuenta actividades complejas que requieran recursos adicionales. Los miembros asimismo podrían reasignar sus recursos internos para cumplir con las metas de la alianza. Por ejemplo, un grupo de expertos podría adaptar un estudio para alinearlo al propósito de la alianza, o una ONG podría destinar tiempo del su personal para apoyar las necesidades administrativas de la alianza. Aprovechar los recursos existentes incluye a su vez impulsar la investigación, analizar las políticas, evaluar el presupuesto o programar evaluaciones para apoyar la abogacía basada en la evidencia.

El Innovation Network desarrolló una “Herramienta de Evaluación de la Coalición” que analiza la capacidad y el impacto de la misma. Aunque la herramienta se ha elaborado para una coalición tradicional, puede usarse para reconocer las fortalezas y las brechas de la alianza. Se puede encontrar [aquí](#).

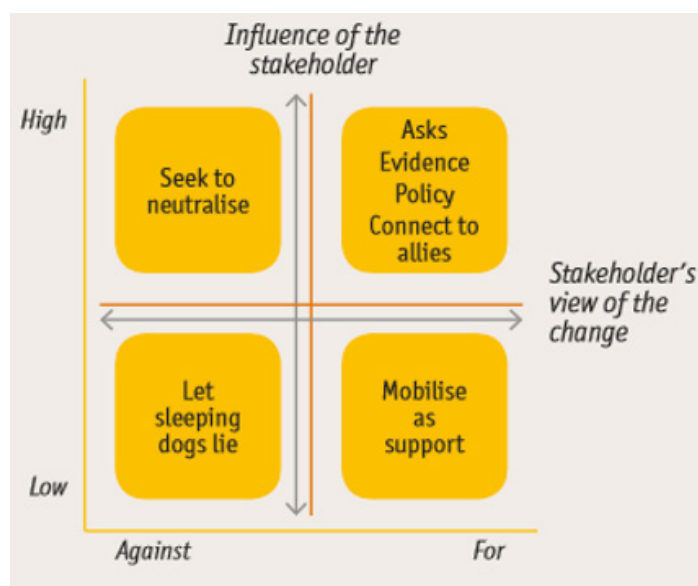
8. Trabajar con el gobierno cuando sea oportuno

Influenciar al gobierno es crucial para promover un cambio de políticas. Se puede hacer de muchas maneras, incluyendo tácticas desde afuera para la movilización pública y tácticas desde adentro para realizar iniciativas de lobbying tras los bastidores. No hay una fórmula que sirva para todos, cada contexto requerirá tácticas diferentes. En general, una alianza de múltiples partes interesadas optará por una actitud constructiva y participativa en vez de una postura conflictiva.

Temas importantes a tener en cuenta:

- Los funcionarios gubernamentales no siempre son los que ostentan el poder. Identifique a los que controlan el poder, que se convertirán en el objetivo de la alianza a través de un análisis de poder de los actores involucrados.

A veces, el personal técnico de las instituciones gubernamentales puede influir mejor en la formulación de una política que los oficiales de alto perfil o los ministros. Un mapeo de actores involucrados como se muestra más adelante puede identificarlos y mostrar su postura frente a un problema:



- En administraciones descentralizadas, es importante involucrar a las autoridades locales.
- El gobierno puede resistirse al cambio debido a la desconfianza (mutua). Notifique al gobierno acerca de la alianza, sus miembros y los propósitos e invite a sus funcionarios a eventos relevantes y encuentros para consolidar la relación. En general, mantener una línea de comunicación para fomentar la mutua confianza.
- No todos los miembros de la alianza pueden estar en igualdad de condiciones para influir en el gobierno, por lo que en algunos casos la alianza podrá preferir acceder a las autoridades utilizando sus miembros mejor posicionados. En estos casos, será importante asegurarse de que el mensaje se entregue en nombre de todo el grupo.
- Incluso si se trata de evitar posiciones de confrontación, puede haber situaciones difíciles en las que la alianza quiera claramente mantenerse firme y oponerse abiertamente a la postura del gobierno. Sin embargo, puede haber miembros que prefieran permanecer en silencio, y la alianza ha de llegar a un acuerdo basado en el propósito de la misma alianza.

9. Invierta en el establecimiento de relaciones con los miembros de la alianza


Para que una alianza sea transformadora, requiere que entre los miembros le tengan confianza y respeto. Además de las reuniones regulares, es muy útil emprender actividades que no sólo promuevan los objetivos de la alianza, sino que también promuevan la construcción de relaciones. Por ejemplo:

- Visitas interinstitucionales a los proyectos de campo de los miembros de la alianza para conocer de primera mano el trabajo de sus miembros.
- Agrupar a expertos y personal de diversas agrupaciones para elaborar informes conjuntos, encuestas, etc.
- Celebraciones conjuntas de eventos relacionados con la defensa comunitaria incluyendo, pero sin limitarse a: Día de la Tierra, Día Internacional de la Mujer y otros eventos.
- Eventos sociales.
- Organización conjunta de talleres, conferencias, seminarios y actividades similares.
- Establecer un espacio con regularidad para la retroalimentación y para que surjan desafíos que fortalezcan la confianza entre los miembros, aseguren la transparencia y las relaciones equitativas. Una manera de hacer esto es circular periódicamente encuestas anónimas realizadas por los miembros de la alianza y distribuidas por los co-presidentes, seguidas de una revisión inmediata, seguimiento y una discusión abierta para discutir los resultados de las encuestas.

10. Evaluación de los resultados

El seguimiento y la evaluación son esenciales para evaluar si la alianza cumplió con su propósito y la calidad y eficacia de sus esfuerzos. Idealmente, la evaluación debería ser realizada por un no-miembro (por ejemplo, una empresa o consultor contratado para este propósito); pero se podrá crear un comité de evaluación dentro de la alianza si el tiempo o los recursos fueran limitados. Esta evaluación requerirá entrevistar a los miembros de la alianza y a los diferentes socios participando en la alianza. La evaluación debe incluir recomendaciones concretas y un marco de tiempo para implementar las recomendaciones. En caso de no contar con financiamiento para una evaluación formal, es importante reservar tiempo para discutir si la alianza esta funcionando o no lo está. Se podría involucrar a un facilitador para ayudar al grupo a realizar un ejercicio de evaluación. Cada miembro de la alianza también podrá dar seguimiento y evaluar el impacto de la alianza respecto a sus metas de abogacía específicas. Todos estos conocimientos podrán ser aprovechados por la alianza.

Posibles Desafíos y Riesgos:

Desafíos y Riesgos		Medidas de Contingencia
<p>Expectativas poco realistas. Existe la tendencia en la comunidad para el desarrollo de ser poco realistas en cuanto a lo que se puede lograr.</p>		<p>Las alianzas deben ser extremadamente cuidadosas al seleccionar su propósito, actividades y tácticas. Es importante definir el propósito, las actividades, y asegurar que los recursos para la implementación exitosa estén disponibles en el momento y en el futuro. Sea claro y transparente sobre lo que es posible y lo que no lo es.</p>
<p>Opacados por las OING. Las OING generalmente cuentan con más recursos técnicos y financieros que las ONG locales o las ONG que no son miembros. Aunque no sea intencional, las OING pueden opacar a otros miembros y esto puede crear situaciones incómodas (otros podrán percibir la alianza parecida a un “club de ONG”).</p>		<p>Las OING deben estar dispuestas a presentar un perfil bajo cuando sea apropiado, dejar espacio en la alianza para otras opiniones e ideas de otros miembros, y redirigir los recursos hacia las ONG más pequeñas o hacia las ONG que no son miembros.</p>
<p>Falta de representación de la sociedad civil/ la población afectada. En ciertas ocasiones, las organizaciones que funcionan en base a membresía pueden ser menos representativas de lo que afirman y no cuentan con representantes de organizaciones de base o de la población afectada.</p>		<p>A medida que las organizaciones se convierten en sistemas de poder, es común que se desconecten de la sociedad civil y de la población afectada a la que deben apoyar. Las organizaciones de base más pequeñas o los representantes de la sociedad civil pueden aportar un valor agregado importante debido a su estrecha relación con la comunidad. Si bien las grandes organizaciones con una gran cantidad de miembros (o con una gran reserva de recursos) constituyen un valor agregado; no deberían ser un requisito para unirse a la alianza, pues las organizaciones más pequeñas, con vínculos más estrechos con la población afectada, se verán desanimadas a unirse.</p>
<p>Sesgo político. Es común que las organizaciones basadas en membresía reflejen las divisiones políticas presentes en el país. En ciertos contextos, las organizaciones de la sociedad civil están organizadas de manera partidista.</p>		<p>Esto no debería ser un problema, ya que la diversidad en las posiciones políticas puede fortalecer su alianza mostrando que el asunto es importante para varios partidos políticos. Sin embargo, es importante asegurar se reconozcan los sesgos, para que se mantenga el equilibrio y las distintas asociaciones con diferentes orientaciones ideológicas o políticas estén igualmente representadas.</p>
<p>Falta de recursos por parte de las OSC locales. Con frecuencia, las OSC carecen de los recursos financieros, experiencia y personal necesarios para participar activamente en la alianza. Esto puede afectar su motivación y compromiso.</p>		<p>Las OING y los donantes de la alianza pueden considerar formas de ayudar a las OSC a solventar la movilización y otros gastos relacionados con la membresía a la alianza. Las OING deben tener cuidado de garantizar la transparencia en este aspecto desde el principio, para no crear falsas expectativas.</p>
<p>Participación limitada. Las alianzas pueden llegar a ser dominadas por unos pocos miembros, y otros miembros pueden sentir que no hay espacio para su participación. En otros casos, algunos miembros participan en la alianza sin involucrarse de forma efectiva.</p>		<p>Es importante dar la oportunidad a aquellas organizaciones que no son muy activas para que se involucren y participen. Esto generalmente requiere comprender su motivación y la razón por la que se unieron y participaron o dejaron de hacerlo y realizar un esfuerzo explícito para incorporar a aquellos que se sienten excluidos.</p>

Lecciones Clave Aprendidas:

- **Cada miembro aporta algo único.** Cada organización aporta algo especial a la alianza, y esas diferencias deben ser aceptadas a través de las tácticas. La riqueza de una alianza compuesta de múltiples copartícipes es la inmensa cantidad de conocimientos, experiencia, capacidades e influencia que reúne. Las sesiones de intercambio de ideas en las que cada miembro de la alianza puede proponer sus contribuciones para lograr un propósito compartido, son más útiles que esbozar listas de actividades potenciales y asignarlas a los miembros. Las ONG pueden aportar su conocimiento práctico sobre abogacía y su experiencia en proyectos, las universidades y los centros de investigación contribuyen con investigaciones y datos basados en la evidencia; las OSC aportan la opinión de la población y los donantes tienen acceso directo al gobierno... y todo esto, colectivamente puede crear sinergias enormes para producir verdaderos cambios.
- **Los vínculos personales son importantes.** Las organizaciones están formadas por individuos. Construir una relación de confianza mutua entre los miembros de la alianza no sólo significa acercarse a las organizaciones, sino también crear lazos entre las mismas personas que las forman.
- **Sea transparente.** La transparencia es extremadamente importante en la formación de alianzas, particularmente cuando los intereses y objetivos de los miembros pueden entrar en conflicto o cuando los niveles de recursos y poder difieren entre los miembros. Cada miembro debe tener acceso a toda la información relevante para la alianza. Es útil desarrollar un sistema para el intercambio regular de información entre los miembros (actualizar resúmenes, carpetas compartidas de recursos, blogs, etc.), y para producir y distribuir las actas de la reunión, planes de alianza, informes, etc. La transparencia dentro de la alianza ayuda a evitar la impresión de que sólo algunos miembros poseen la mayoría de la información y/o tienen el control.
- **Vuelva a evaluar su valor.** No se sienta obligado a mantener la alianza si su valor ha disminuido. Si el interés o la utilidad se ha terminado, es mejor terminar la alianza. Las alianzas están orientadas a fines específicos, por lo que si se logra el propósito y no se identifican otros objetivos adicionales, o si el propósito inicial ya no es posible, no hay razón para mantenerla en funcionamiento. Dicho esto, la reevaluación puede identificar un nuevo propósito para la alianza o decidir volver a reunirse en otro momento cuando surja una nueva oportunidad.
- **El poder del entusiasmo y la colaboración.** No son sólo los logros los que importan en una alianza, sino también el sentido de entusiasmo que la alianza puede generar. El entusiasmo es contagioso y saber que tienes una red de personas en las que confiar es una gran ayuda. Al fin y al cabo, el objetivo final de una alianza con múltiples copartícipes tiene dos propósitos: lograr intereses comunes y aumentar el rendimiento de los miembros (individualmente/conjuntamente). Un fuerte sentido de entusiasmo contribuirá directamente a lograr esos objetivos.

Estudios de Caso:

1. Grupo en Georgia, con múltiples copartícipes interesados

Volver a situar a los pequeños agricultores en el centro de las políticas

En 2009, el sector agrícola de Georgia se encontraba en una etapa de completo abandono. El 98% de los agricultores eran pequeños y la mayoría de ellos producían para su autoconsumo, mientras que el país importaba el 80% de los alimentos necesarios para abastecer las zonas urbanas. El Estado destinaba sólo el 0.3% del presupuesto a la agricultura. La economía estaba creciendo, pero la agricultura estaba disminuyendo.

En 2010, un pequeño grupo de motivados agricultores de organizaciones donantes y ONG (incluyendo CARE) comenzó a reunirse regularmente, bajo la coordinación informal de la Unión Europea y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en lo que posteriormente se convirtió en el **Grupo de Coordinación de Donantes (DCG)**. Decidieron aunar esfuerzos para cambiar las normas que impedían a los pequeños agricultores acceder a economías de escala y mercados. Los miembros de esta alianza informal acordaron abogar conjuntamente por la promulgación de una ley de cooperativas agrícolas, que eliminara las barreras que impedían a los agricultores vender en conjunto y reunir los recursos de la producción, permitiendo que estos grupos de agricultores orientados a los negocios desencadenaran la revitalización del sector. Pronto el grupo se dio cuenta de la importancia de incluir otras perspectivas y traer nuevos aliados, por lo que los agricultores asociados, las ONG ambientales, las instituciones académicas y las agencias gubernamentales fueron invitados a unirse. Para 2011, el DCG estaba conformado por

casí 40 organizaciones. Siete grupos de trabajo temáticos WG fueron creados (en *cooperativas, educación agrícola y servicios de extensión, acceso a la financiación, infraestructuras agrícolas, género en la agricultura, normativas de gestión de recursos naturales y desarrollo rural*); y se desarrollaron diversas herramientas de información. A pesar del crecimiento, el DCG mantuvo su estructura informal, operando de manera muy flexible. Debates a fondo y con regularidad se llevaron a cabo sobre temas técnicos y de normas; y se presentaron y discutieron documentos de investigación. El DCG aprobó una serie de actividades de promoción, como eventos de aprendizaje sobre normas agrícolas para miembros del Comité de Agricultura del Parlamento, presentaciones para los medios de comunicación sobre normas agrícolas específicas o la realización de documentos de investigación sobre normas específicas y la nueva legislación. Cada miembro asumió el liderazgo sobre alguna táctica específica. CARE lideró la agenda de desarrollo rural y organizó la primera conferencia sobre desarrollo rural en el país, en la que los encargados de formular políticas locales pudieron obtener asesoramiento directo de los expertos de primera línea.

Para el 2012, la tendencia política había comenzado a cambiar. Impulsados por las actividades del DCG (incluyendo artículos mensuales de CARE en las noticias locales), los medios de comunicación comenzaron a discutir los problemas del sector agrícola, y los políticos finalmente se dieron cuenta que algo debía hacerse. Por primera vez en 15 años, el presupuesto del Ministerio de Agricultura se ajustó de manera masiva, aumentando la asignación presupuestaria del 0,3% al 4%. Se preparó una estrategia sectorial (con aportes del DCG) y el proyecto de ley sobre las cooperativas de los agricultores se presentó en el Congreso para su discusión.

En el 2013, una nueva administración llegó al poder. Los miembros de la alianza fueron nominados para ocupar cargos políticos clave en el sector, incluyendo al nuevo Ministro de Agricultura (antiguo director de la OING) y 2 de los 5 nuevos viceministros. Debido en gran parte a los esfuerzos sostenidos del DCG, el nuevo gobierno decidió hacer que la agricultura fuera una prioridad para el desarrollo del país. Se aprobó la ley sobre cooperativas, así como la estrategia y el plan de acción del sector agrícola, y se estableció un sistema de extensión. Todos estos procesos fueron asesorados por el DCG. En el 2014, las funciones de la coordinación de donantes del DCG fueron oficialmente transferidas al Ministerio de Agricultura. Paralelamente, se estableció la **Georgian Alliance for Agriculture and Rural Development (GAARD)** fundada por Oxfam, CARE, Mercy Corps y People in Need. GAARD, que ahora reúne a 29 ONG y organizaciones de agricultores, se hizo cargo de las actividades de promoción del DCG y se ha convertido en la fuerza motriz para promover la agenda de los pequeños agricultores.

Más allá de los resultados medibles que el DCG ayudó a alcanzar, tal vez su principal legado fue el estilo de trabajo que facilitó, basado en la noción que la mejora real sólo ocurre cuando los involucrados trabajando mano a mano están muy motivados para cambiar y mejorar la realidad.

2. Ampliando las Iniciativas de Nutrición en Zambia

Una asociación dinámica entre instituciones públicas, donantes y organizaciones civiles

La desnutrición crónica sigue siendo una amenaza importante para el desarrollo económico sostenible de Zambia. El gobierno reconoce la importancia de invertir en nutrición como parte integral del desarrollo económico nacional y por lo tanto a principios del 2011 fue uno de los primeros países de unirse al Movimiento Scaling Up Nutrition (SUN). SUN es una iniciativa mundial que tiene por objeto fomentar la atención de las políticas y aumentar la asignación de recursos para nutrición. Está integrado por gobiernos, organizaciones intergubernamentales, varias ONG y el sector privado.

El mismo año que Zambia se adhirió al SUN, el gobierno y otros actores involucrados importantes crearon el **National Food and Nutrition Multi-Stakeholder Committee**, en un marco de gobernanza coordinado por la National Food and Nutrition Commission (NFNC) para abordar la problemática multisectorial de la desnutrición. Esta plataforma estaba integrada por altos funcionarios de los organismos de ejecución de diversas instituciones, entre ellas los ministerios competentes, los organismos bilaterales, los organismos de las Naciones Unidas y las ONG. El Multi-Stakeholder Committee ha desempeñado un papel decisivo en la reunión de asociados de todos los sectores para apoyar Zambia's First 1000 Most Critical Days Programme, creando sinergias multisectoriales para una respuesta nutricional eficaz. Dados los factores multi-dimensionales que deben abordarse para mejorar la nutrición (producción de alimentos, sistemas de salud, redes de seguridad, agua, saneamiento e

higiene y muchos más), la colaboración de múltiples sectores fue un logro muy importante y poco frecuente. El Comité también ha proporcionado una plataforma común para la movilización de recursos, como el fondo SUN, que es un mecanismo oficial de financiación mancomunada para la contribución de los donantes a la nutrición. El fondo mancomunado permitió alinear las prioridades de los donantes y mejorar la coherencia y eficacia de las inversiones. CARE y sus socios, Concern Worldwide y la Nutrition Association of Zambia, son los agentes de gestión del Fondo SUN, apoyando iniciativas basadas en la evidencia.

3. Iniciativa de Nutrición Infantil en el Perú²

Fuerte compromiso político y mensurables y con plazos definidos

En un contexto mundial en el que la batalla por reducir la desnutrición infantil crónica ha producido resultados lentos y desiguales, el éxito relativamente rápido del Perú en la reducción de la desnutrición infantil es una excepción que rompe la regla. Una parte fundamental de su éxito fue el papel del sistema de cooperación internacional y de las organizaciones de la sociedad civil para la creación en el año 2006 de la [Child Nutrition Initiative \(CNI\)](#), una coalición informal formada por dieciséis agencias, incluyendo el World Food Program, la U.S. Agency for International Development (USAID), CARE y Action Against Hunger. CARE desempeñó un papel de liderazgo significativo en la creación y facilitación del CNI.

La CNI reconoció la naturaleza multicausal de la desnutrición y buscó influir en las políticas gubernamentales para que la nutrición sea el componente principal en la lucha del gobierno contra la pobreza. La CNI estableció un mecanismo de coordinación informal para canalizar las contribuciones técnicas y financieras de diferentes agencias de cooperación, y sirvió como una plataforma para difundir y revisar los esfuerzos gubernamentales en la lucha contra la desnutrición y asegurar el futuro compromiso político de los políticos electos. En 2006, el CNI aprovechó una ventana política pre-electoral para obtener un compromiso político sobre una meta clara y concreta: El CNI trabajó para ayudar a asegurar que 10 candidatos presidenciales firmaran un compromiso público para reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años en un 5 por ciento en el transcurso de cinco años, una meta que fue efectivamente cumplida. En 2006, la tasa nacional de desnutrición fue del 29,5% y en las zonas rurales del país alcanzaba el 46,3%. Para 2016, la tasa nacional de desnutrición se redujo a 14,4% y en las zonas rurales a 27,7%.

Este modelo de campaña de abogacía pre-electoral fue posteriormente adoptado por un grupo de alianzas y coaliciones que trabajan en pro de los derechos del niño en el Perú. Las alianzas y coaliciones unieron fuerzas y desarrollaron una agenda compartida hacia los derechos de la infancia y una iniciativa conjunta de apoyo (' Todos con la Infancia. Vota por la Niñez Ahora' - Todos por la niñez: Voten por los niños ahora) para las elecciones nacionales del Perú 2011.

Recursos Adicionales:

Recursos Generales:

- [The CARE International Advocacy Handbook](#) (2014)
- [The CARE International Inclusive Governance Wikipage](#) (2016)
- [Poniendo la elaboración de políticas en práctica en CARE International](#) (2013)
- [Jemez Principles for democratic organizing](#) (SNEEJ, 1996)

Estudios de Caso:

- [Donor Coordination Group functions on agriculture officially transferred to the Ministry of Agriculture](#) (ENPARD Georgia, 2014)
- [Georgian Alliance on Agriculture and Rural Development](#) (BRIDGE, 2017)
- [Analizando el Éxito de la Lucha contra la Desnutrición en Perú](#). (Mejía Acosta, A. , 2011)
- [Effectively Engaging Multiple Stakeholders](#) (Scaling Up Nutrition, 2014)

(Endnotes)

1 Los Principios Jemez para la organización democrática fueron adoptados por los participantes en la Working Group Meeting on Globalization and Trade in Jemez (México), en 1996, auspiciada por la Southwest Network for Environmental and Economic Justice (SNEEJ). Se convirtieron en un modelo de principios básicos de cómo los socios deben relacionarse entre sí, para el desarrollo.

2 Este estudio de un caso es el resumen del análisis por Mejía Acosta (2011)