

10

El desarrollo de alianzas múltiples en los casos colombianos

Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo e Iván Darío Lobo

Introducción

La colaboración es un fenómeno que, en las circunstancias adecuadas, puede generar gran valor. Debido a que no es una práctica trivial y a los riesgos que implica, existe evidencia de que la colaboración no siempre es exitosa y su valor potencial no es del todo aprovechado¹. Si es difícil que una colaboración logre desarrollar su potencial, ¿por qué querría una organización multiplicar este esfuerzo y embarcarse en diversas colaboraciones? Establecer y mantener múltiples alianzas es una característica de los casos de alianza investigados en Colombia. A diferencia de las alianzas bilaterales, en donde únicamente interactúan un miembro del sector privado y uno del sector social, en las alianzas múltiples interactúan varios actores de uno y otro sector, una empresa privada con varias organizaciones del sector social o una de estas últimas con varias empresas privadas. En este capítulo se intentará comprender mejor la capacidad de las organizaciones de distintos sectores para generar y mantener varias relaciones.

Desarrollar el potencial de una alianza implica votos de confianza y esfuerzos de coordinación considerables. Por eso es importante explorar cómo una organización supera los retos que se presentan para realizar múltiples alianzas. En este capítulo se presentan estas razones y algunas características que distinguen estas alianzas de las alianzas bilaterales: los contactos iniciales que las generan, su alineamiento estratégico, la forma particular en que generan valor y su manera de institucionalizarse.

No hay pretensión alguna de generalización en esta investigación; no es posible hacerla con los pocos casos estudiados. En cambio, sí tenemos el interés de generar hipótesis que orienten las aproximaciones de otros observadores a situaciones como las aquí descritas.

Colombia en la década de 1990

En Colombia, al igual que en varios países de Latinoamérica, se vivió durante la década de 1990 un proceso de reducción, modernización y descentralización del Estado. Este patrón trajo consigo, como se mencionó en el primer capítulo, varios fenómenos con pocos antecedentes en la región: la privatización parcial o total de entidades estatales; el cambio hacia la provisión, por parte de las organizaciones privadas, de bienes y servicios tradicionalmente producidos por el Estado; y el replanteamiento de los modelos de desarrollo, con un papel más preponderante para la sociedad civil; entre otros. En el caso particular de Colombia, esta tendencia se manifestó en la adopción de una política gubernamental de apertura económica y la promulgación de leyes de apoyo a la descentralización. Junto a esos elementos de contexto regional, algunas características estructurales del país —como las debilidades del Estado o las necesidades apremiantes de la sociedad colombiana— han influido en el desarrollo de las alianzas múltiples estudiadas.

Política gubernamental y nuevas leyes

La apertura económica, una de las políticas vertebrales durante el gobierno del presidente César Gaviria (1990-1994), redujo el proteccionismo, bajo el supuesto de que la entrada al país de competencia extranjera estimularía el desarrollo interno de la economía. La descentralización del Estado le dio autonomía fiscal a las regiones y las facultó para apropiarse de las políticas de educación, salud y desarrollo regional. Dentro de este contexto, dos leyes fueron determinantes para las alianzas investigadas en la muestra colombiana.

- Mediante la *Ley 100 de 1993* se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Éste planteó un modelo de salud descentralizado, participativo y solidario, que busca la cobertura total de la población en las áreas de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación. En esencia sustituyó un subsidio a la oferta pagado a los hospitales, por un subsidio a la demanda pagado a los aseguradores, quienes envían a sus asegurados a hospitales que compiten con la prestación de un mejor servicio.
- Dentro de la *Ley General de Educación* —Ley 115 de 1994— se reglamentó la estructuración de los PEI (Proyectos Educativos Institucionales), como actividad de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones educativas del país. Los PEI intentan articular los intereses de los distintos actores de la comunidad educativa y responder a un ejercicio estratégico al interior de las instituciones.

Necesidades apremiantes

En la última década, Colombia ha visto agudizados los problemas de orden social. El conflicto armado se ha recrudecido y sus consecuencias han resquebrajado gran parte del tejido social. Los niveles de pobreza permanecen altos y cada vez son más los colombianos excluidos de los beneficios del desarrollo económico. Las necesidades apremiantes han generado que muchos ciudadanos desempeñen un papel más activo. Detrás de la acción hay dos motivaciones diferentes: una, el instinto de supervivencia para aquellos afectados en sus necesidades más básicas y otra, el impulso generado por una vocación de servicio preexistente en aquellos más privilegiados, que tienen la posibilidad de ayudar a otros.

Debilidad del Estado

La debilidad del Estado colombiano se manifiesta de diversas maneras. En muchas regiones del país, el Estado está ausente y los vacíos de poder son ocupados por intereses particulares. El fenómeno de la corrupción, por ejemplo, se ha acentuado en los últimos años, sus costos han aumentado y las soluciones planteadas por los gobiernos han sido poco eficaces. La provisión de servicios públicos, por ejemplo, se ha visto entorpecida por el desvío de dineros públicos o por la falta de transparencia en las contrataciones y el consecuente detrimento en la calidad de los servicios contratados. En un panorama de esta naturaleza, otros actores, distintos del Estado, han empezado a desempeñar un papel importante en la transformación de la situación. Las alianzas múltiples han sido la respuesta de los sectores privado y social para aglutinar los esfuerzos –por definición variados en su naturaleza– necesarios para llenar esos vacíos y para responder en forma tal que el control social sea una característica central.

Cuatro experiencias colombianas

Las cuatro experiencias estudiadas fueron seleccionadas por involucrar actores de distintos sectores, por ser alianzas estratégicas para esas organizaciones a lo largo de varios años y por abordar distintos problemas sociales. La muestra incluye colaboraciones centradas en la provisión de vivienda de interés social, el aumento en la calidad de la educación, la mejora en la gestión de organizaciones dedicadas a la atención en salud y la promoción del desarrollo regional. Dos experiencias han sido lideradas por organizaciones del sector social, y las otras dos por empresas privadas.

El primer caso es el de la Corporación El Minuto de Dios (MD), organización sin fines de lucro creada en 1958, para “estructurar una comunidad cristiana con el fin de tratar de dar solución integral a los problemas sociales de sus afiliados”². La corporación pertenece a la Organización Minuto de Dios, entidad comprometida con el desarrollo integral de la persona y las comunidades marginadas, tanto urbanas como rurales, a la luz del Evangelio cristiano. Su principal línea de trabajo es la vivienda de interés social –ha construido cerca de 60.000 soluciones habitacionales– y además ofrece servicios en atención de desastres, microempresa, atención a la tercera edad, contacto espiritual y desarrollo juvenil. La Corporación ha establecido, desde su origen, alianzas con empresas como Manuelita S.A., uno de los ingenios azucareros más grandes de Colombia. En la década de 1990 consolidó colaboraciones con Servibanca, entidad colombiana sin fines de lucro, cuya misión es promover la automatización de la banca colombiana a través de una red de banca electrónica; el Banco Davivienda³ y la red de supermercados Carulla-Vivero. En estas tres alianzas, las empresas privadas ponían al servicio del MD su infraestructura para recaudar donaciones del público que hacía uso de sus servicios. El caso del Minuto de Dios muestra cómo la complejidad de los problemas sociales del país exige esfuerzos de solución conjuntos. Por ejemplo, la demanda de vivienda de interés social no ha sido atendida en su totalidad ni por el Estado ni por el mercado. Cuando una organización como el MD busca atender esta demanda, la necesidad de recursos (particularmente financieros) es proporcional a la magnitud del problema y no es posible conseguirlos sin involucrar a actores como entidades financieras o empresas comerciales.

Líderes Siglo XXI es un programa creado por empresarios del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad en la educación a través de un programa de parejas conformadas por empresas y colegios, en donde las primeras acompañan a los segundos en el diseño, implementación y evaluación de modelos de gestión. El programa nace en 1994 con 10 parejas de empresarios y colegios, y se extiende al ámbito nacional hasta completar 189 colegios y 109 empresas en el año 2002. La participación de Meals de Colombia S.A. ha sido diferente de la de otras empresas involucradas. Esta empresa privada, productora y comercializadora de alimentos congelados, asumió el liderazgo del programa en 1997 y, desde entonces, ha establecido alianzas con más de 20 instituciones educativas. En el desarrollo del programa Líderes confluyen dos elementos del contexto del país. El primero es la mentalidad de aprendizaje y servicio que, impulsada por el contacto con experiencias internacionales, llevó a profesionales jóvenes –altamente capacitados– a participar en iniciati-

vas sociales. El segundo es el ciclo económico recesivo, que ha impulsado a varias empresas vinculadas al programa –y algunas interesadas en ingresar– a racionalizar sus recursos. Esto afectó su participación en Líderes y generó un desequilibrio en el número de empresas frente al de colegios. Como resultado, por ejemplo, Meals tuvo que redoblar sus esfuerzos y recursos para atender la demanda insatisfecha de instituciones educativas participantes.

El Centro de Gestión Hospitalaria (CGH) nació en 1992, como una corporación mixta, a través de la cual los directivos del sector privado aportan su capacidad empresarial para mejorar la gestión hospitalaria en el país. A lo largo de su historia, antecedida entre otras por la relación entre un hospital universitario y la organización Corona, el Centro ha mantenido alianzas con fundaciones empresariales y con varias empresas del sector salud, tanto de carácter comercial (e.g. Johnson & Johnson, General Médica) como de carácter social. Estas alianzas le han permitido al CGH prestar un mejor servicio a los hospitales del país: sólo en asesoría y capacitación, el CGH ha trabajado con 125 hospitales que tenían, en su momento, el 25% del total de camas hospitalarias en Colombia; con 10 empresas promotoras de salud, que reunía al 35% de los afiliados al sistema de salud y seguridad social; con 5 Secretarías de Salud, en cuyo territorio vivía el 34% de la población colombiana; y con 35 instituciones prestadoras de salud ambulatorias. La creación del CGH no hubiera sido posible sin el interés del gobierno –representado por Departamento Nacional de Planeación– en promover la colaboración entre las instituciones públicas de salud y las empresas de negocio del sector. Las ideas de reducción y modernización del Estado se han hecho realidad al trasladar al sector privado y al sector social algunas de sus funciones.

Por último, Indupalma S.A. es una empresa agroindustrial creada en 1961, en el municipio de San Alberto. En 1993, factores internos –como una costosa política sindical y relaciones tensas y distantes entre directivos y trabajadores–; así como factores externos –como el conflicto político del país y la apertura económica–, pusieron a la empresa al borde de la quiebra. En un intento por salvarla, sus directivos repensaron la estrategia organizacional, para basarla en cuatro ejes enfocados al desarrollo de la comunidad: generación de oportunidades de ingreso, fortalecimiento educativo de la comunidad, construcción de una cultura de paz y convivencia, y desarrollo de las capacidades de ciudadanía y solidaridad. A este modelo de gestión están atadas las múltiples alianzas que la empresa realiza con organizaciones del sector social y del Estado, para promover el desarrollo de la región. Algunos ejemplos son: la alianza con la Fundación Rafael Pombo para capacitar a la población en la solución

pacífica de conflictos; la colaboración con la ONG Contexto Urbano para realizar el programa “Fútbol por la Paz”; el trabajo con Fundalectura para crear la biblioteca pública de San Alberto; y la creación de ludotecas en el municipio con la Corporación Día del Niño. La agudización del conflicto armado colombiano y la competencia extranjera derivada de la apertura económica desempeñaron un papel importante en la crisis de Indupalma. El conflicto armado generó la polarización entre trabajadores y directivos, e influyó en las negociaciones laborales desde fines de los años setenta hasta comienzos de 1990. Luego, la competencia obligó a los directivos y empleados a revisar la operación de la empresa y a replantear su estructura de costos.

El paso de una a varias alianzas

Es normal, dada la complejidad inherente a las alianzas, comenzar con una antes de embarcarse en varias más. El caso del CGH puede ser una excepción a esta progresión. El Centro nació como un espacio de encuentro para distintos agentes del sector salud. La conciencia de la necesidad de distintos aportes, de alianzas complementarias, llevó a quienes propusieron la creación del Centro a invitar a participar a diferentes actores. El conjunto se embarcó en lo que denominarían “un proyecto nacional”. Alrededor del proyecto de mejorar la gestión administrativa de los hospitales, cada organización comprometida ha aportado recursos y conocimientos. En esta experiencia surgieron varias alianzas a la vez; mientras que en los otros tres casos se forjó primero una alianza y luego vinieron las demás.

Estructuras alternativas

Son tres las formas en que las organizaciones estudiadas han aumentado el número de sus alianzas: repetir un mismo proyecto varias veces con organizaciones diferentes, convocar a distintas organizaciones alrededor de proyectos sucesivos o tener relaciones independientes, que agregan alianzas distintas a las vigentes en el portafolio de colaboraciones de una organización (véase el gráfico 12).

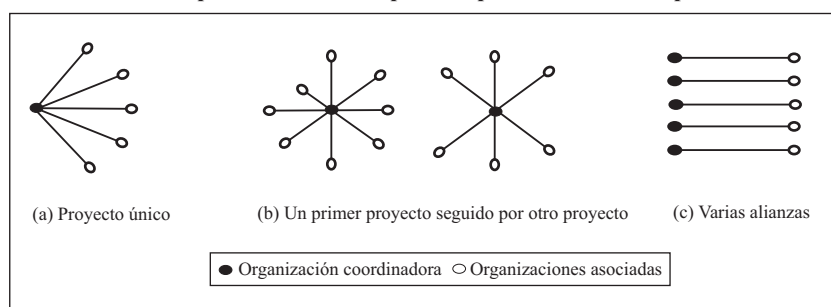
Un ejemplo de la primera de estas formas ocurre cuando Meals de Colombia asume la coordinación del Programa Líderes Siglo XXI. Una de las primeras tareas de la empresa es la elaboración de unas cartillas sobre el proceso seguido con los colegios. Esto le permite, en un momento dado, trabajar sola con grupos de diez colegios y repetir muchas veces el proceso para mejorar la gestión escolar. Según Sandra Velasco, coordinadora del programa en Meals de Colombia desde 1997, haber sistematizado la metodología del programa en cartillas fue clave: “(Con

la sistematización) el programa Líderes empieza a concebirse como una política. Meals ve que el programa ya está estructurado y se toma la decisión, desde la Junta Directiva de la compañía, de seguir apoyando la iniciativa, dándole empuje y cobertura”.

El segundo tipo de estructura ocurre cuando Indupalma busca socios para hacer proyectos específicos. Por ejemplo, alrededor del programa “Fútbol por la Paz” trabajaron en alianza Indupalma, Contexto Urbano, el Programa Rumbos de la Presidencia de la República y la Alcaldía de San Alberto, con el objetivo de promover el uso creativo del tiempo libre de niños y jóvenes, la prevención de consumo de drogas y generar espacios de convivencia en la zona. Para este proyecto, el Programa Rumbos aportó los recursos para pagar el trabajo de la ONG, Contexto Urbano aportó el diseño y ejecución del programa, la Alcaldía se comprometió a adecuar las canchas y los espacios públicos, así como a promover la participación de la comunidad; e Indupalma aportó el transporte y alojamiento de los facilitadores del programa y los insumos, como balones y mallas para las canchas. La expansión de este tipo de estructura significa agregar un nuevo proyecto entre una organización coordinadora y varias organizaciones asociadas.

MD ejemplifica a la organización que adiciona alianzas a su portafolio de acuerdo con las necesidades del momento, en el tercer tipo de estructura. A lo largo de su relación con Azúcar Manuelita, con la que interactúa en distintas formas –desde recibir aportes económicos hasta contar con su participación en la Junta Directiva del MD–, la Corporación ha entablado alianzas con Davivienda, Servibanca y Carulla-Vivero para recaudar fondos.

Gráfico 12. Tres tipos de estructuras posibles para alianzas múltiples



Estas tres estructuras pueden darse de manera simultánea e independiente. Una característica común de las dos primeras alternativas es la existencia de un proyecto. La razón de ser de la alianza es el proyecto

mismo. La alianza existe mientras el proyecto concreto se desarrolla, pero una vez terminado, los socios se retiran. Al contrario, en las alianzas del tercer tipo –cuando una alianza es forjada independientemente de la anterior– es posible mantener una relación, aunque no haya un proyecto específico en el cual trabajar. Estas alianzas pueden existir más allá de los proyectos y en cada una varía la intensidad de la colaboración a lo largo del tiempo.

¿Por qué pasar de una a varias alianzas?

Identificamos tres razones por las cuales una organización pasa de una a múltiples alianzas: aumentar el número de beneficiarios de un proyecto, aprovechar en la operación el aprendizaje organizacional adquirido para generar mayores beneficios y ser invitado a participar en más alianzas. Esta decisión implica considerar, además de las ventajas, los posibles riesgos y las dificultades de la operación. Por ello, para dar este paso, más de una razón ha estado presente en las cuatro experiencias estudiadas.

Aumentar el número de beneficiarios (scaling up)

Cuando una organización del sector social quiere cumplir con su misión, busca resolver problemas de gran magnitud. Por lo general, estos problemas están relacionados con necesidades inaplazables de la población, como lo ilustra el siguiente testimonio de Diego Jaramillo, presidente de la Organización Minuto de Dios:

En una ocasión, el padre García Herreros pidió ayuda de la Universidad Nacional para la construcción de las casas. A este pedido respondió el doctor Alfonso Cleves, quien era el decano en ese momento. Él cuenta que llegó, saludó al padre y el padre le dijo: “Quiero que haga una casa aquí”. Alfonso le dijo: “Muy bien, padre; voy a hacer el levantamiento del terreno, medimos cuánto tiene y hago unos planos para hacer la casa”. El padre le contestó: “No, no, no; los pobres no pueden esperar; esa casa hay que comenzarla ahora mismo”. Cuenta el doctor Alfonso que tuvieron que quitarse los cordones de los zapatos para unirlos y tender una cuerda para comenzar a medir y levantar un primer plano aproximado del terreno.

Tener conciencia de la magnitud de estos problemas implica darse cuenta de la incapacidad de resolverlos solo. En primer lugar, la magnitud del problema enfrenta a las organizaciones a una limitación en la disponibilidad de recursos. Cuando el MD busca proveer de vivienda digna a los colombianos, es consciente de la cantidad de recursos necesaria para ello y busca distintas alianzas para conseguirlos. Unas alian-

zas canalizan recursos de distinta índole, provenientes de organizaciones como Manuelita S.A., o canalizan donaciones de individuos, gracias a la tecnología que Servibanca y Davivienda le permiten usar al MD. Además de necesitar grandes cantidades de un mismo recurso, como es el dinero en el caso de la construcción de viviendas de interés social, también existe la necesidad de complementar los recursos con entidades técnicas, como un banco de materiales para bajar los costos de construcción, entidades jurídicas para los trámites administrativos, entidades financieras, entre otras.

Por otro lado, cuando los directivos de una empresa privada quieren aumentar sus aportes a la sociedad y llegar a más personas, ven las dificultades de hacerlo de manera independiente. Dada la naturaleza de los problemas, no es sólo una cuestión de recursos sino también de competencia; es decir, el problema por resolver no es responsabilidad exclusiva de un par de organizaciones. Según Trist, los problemas sociales pertenecen necesariamente al dominio interorganizacional y no pueden ser abordados por organizaciones que actúan solas⁴. En Indupalma, por ejemplo, son conscientes de que para trabajar por el desarrollo de San Alberto, tienen que ayudar al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de las organizaciones estatales de la región. De no hacerlo, la empresa terminaría asumiendo funciones que no le corresponden.

Aprovechar el aprendizaje organizacional para generar más beneficios

Una segunda razón para ampliar el portafolio de alianzas de una organización está relacionada con el aprendizaje. Es posible que la generación de valor sea el principal aprendizaje relacionado con las alianzas. Al participar en una alianza, una organización genera beneficios para sus socios y, a la vez, recibe beneficios del trabajo conjunto. Observar los beneficios de una alianza impulsa a una organización a buscar otras alianzas, para tener la posibilidad de aumentar esos beneficios.

Los directivos del MD han identificado cómo a través de las colaboraciones obtienen beneficios que no habrían sido posibles de otra forma y, en su momento, identifican necesidades de su socio potencial para encontrar formas de generarle valor. Ellos son conscientes de la necesidad de dar para recibir. Por ejemplo, aprovechan la mayoría de los espacios que tienen en los medios de comunicación masivos para hacer un reconocimiento a sus colaboradores.

Indupalma entiende las alianzas como una forma de apalancar sus recursos. Por esto hace un aporte y exige al socio una contrapartida para aumentar los recursos destinados al beneficiario final: la población de

San Alberto. Clara Teresa Arbeláez, directora de la Fundación Rafael Pombo, comenta: “Cuando uno va a hacer algún negocio con Indupalma, por decirlo así, lo primero que tiene que decirle es si uno tiene contrapartida. En ese sentido, en la distribución de sus recursos son muy cautelosos; le preguntan a uno si tiene ya una posibilidad de financiamiento con otra entidad”.

Adicionalmente, en Indupalma comprenden que deben generar un valor para su socio y aprovechan sus fortalezas para hacerlo. Por ejemplo, Indupalma sabe que sus trabajadores son un grupo de interés para Corpoeducación porque ellos diseñan metodologías educativas y, al hacerlo para adultos habitantes de las zonas rurales, podrán desarrollar una nueva competencia útil en otras zonas del país. Al mismo tiempo, el desarrollo de estas metodologías permite una mejor capacitación para los trabajadores de Indupalma. En el proceso, la empresa recibe y agrega valor. Al respecto comenta Claudia Calero, asesora de la empresa:

En el tema de formación de adultos hay una gran responsabilidad. Nosotros necesitamos de ellos el logro de habilidades y de competencias, sobre todo en el manejo de lo simbólico aplicado a las matemáticas y a la comunicación oral y escrita. Con Corpoeducación se ha pensado en desarrollar un trabajo para fortalecer esas capacidades simbólicas en los adultos. A ellos también les interesa el tema, les interesa desarrollar esto a través de nosotros (...) tendrían esa comunidad cautiva.

Es posible distinguir dos tipos de aprendizaje relacionados con las alianzas, uno vinculado a la generación de valor, y otro a los procesos de la colaboración. El primero tiene como efecto que la organización establezca nuevas alianzas, mientras que el segundo le sirve para que la creación y el desarrollo de estas nuevas relaciones sea más fácil y efectivo. Esta diferencia retoma las categorías de propulsores (*drivers*) y facilitadores (*enablers*), propuestas por Austin para estudiar alianzas bilaterales⁵.

En el CGH, la práctica de mantener sistematizados y visibles los resultados de su gestión le permite apropiarse y usar un lenguaje común al de los empresarios, lo cual facilita la comunicación y la rendición de cuentas. En las actas del Consejo Directivo del Centro sobre reuniones de seguimiento a talleres de planificación estratégica, es común encontrar un anexo con “lo que se hizo”, los logros frente a los lineamientos estipulados en los talleres previos. Por otro lado, la sistematización del proceso realizado en los colegios por el Programa Líderes ha quedado consignada en seis cartillas. Con estas guías cualquier profesional puede trabajar en alianza con un colegio y reproducir, de manera eficiente, el

proceso desarrollado en muchos otros. En otras experiencias, la sistematización es menos formal, aunque también haya aprendizaje sobre el proceso. El MD, que ha realizado alianzas de manera intuitiva desde su creación, fue invitado por el Banco Mundial, en 1997, a participar en el Programa Nacional de Alianzas. Uno de sus directivos asumió, entonces, la tarea de comprender la forma en que ellos habían establecido relaciones de colaboración con distintos socios. Aun así, el aprendizaje acumulado no se ha sistematizado en documentos disponibles para otros; es un saber inmerso en la cultura de la organización.

En estos casos, el aprendizaje sobre los procesos permite bajar los costos de transacción de establecer alianzas. Hay un círculo virtuoso: los socios de una alianza generan valor, aprenden sobre su interacción y repiten el proceso a menores costos. Esto último permite un mayor margen entre los costos y beneficios, y hace más atractivo reproducir el proceso. El grado de formalización, por otro lado, facilita una más amplia apropiación del aprendizaje organizacional sobre el trabajo en alianzas.

Recibir ofertas

Una última razón para ampliar el portafolio de alianzas de una organización es, simplemente, recibir propuestas de otras organizaciones que quieren trabajar con ella. Cuando el MD empezó a nombrar al patrocinador de su programa de televisión en 1955, muchas empresas se interesaron en este tipo de relación. El primer patrocinador fue la Beneficencia de Cundinamarca y, nueve meses después, Azúcar Manuelita ofreció cubrir los costos de producción del programa y donar sacos de azúcar para repartir entre las familias necesitadas. Al ver la imagen que Manuelita adquiría por ser mencionada en ese espacio diario en la televisión, un sinnúmero de empresas ofreció aportar, en dinero y en especie, a cambio de la imagen derivada del anuncio. Aunque algunas empresas querían seguir aportando al MD y ser reconocidas en su espacio televisivo, en 1990 la Comisión Nacional de Televisión prohibió los anuncios publicitarios en programas institucionales y sólo se mantuvo la mención a Manuelita, por la negociación que el mismo padre Diego Jaramillo, presidente de la Organización MD, hizo con la Comisión.

Las propuestas de trabajo en alianza también pueden provenir del sector público. En las cuatro experiencias estudiadas, los resultados obtenidos han llamado la atención de los funcionarios públicos. Las propuestas a los empresarios y a los directivos de las organizaciones de la sociedad civil han sido variadas, desde invitaciones a realizar proyectos conjuntos hasta convocatorias para crear corporaciones mixtas. Por ejemplo, tres años después de haber comenzado el Programa Líderes Siglo

XXI, la Secretaría de Educación del Distrito retó a los empresarios a implementar el programa en los colegios públicos. En palabras de Adriana Hoyos, gerente de Recursos Humanos de Meals,

desde el Foro de Presidentes, ya había un grupo de empresarios trabajando con la Secretaría de Educación del Distrito. Allí nos empezaron a decir: “El modelo suena interesante. Ustedes están haciendo una cosa muy interesante, pero con colegios privados de muy alto nivel en la ciudad de Bogotá. ¿Por qué no se imaginan la aplicación de ese modelo al sector público?”. Entonces constituimos un segundo grupo, sólo con colegios públicos de la localidad de Ciudad Bolívar, un grupo pequeño, y así empezamos el modelo.

Ante la escasez de empresas que sirvieran como pares de los colegios en una relación uno a uno, Meals decidió hacer pareja con grupos de colegios. Con la constitución de nuevos grupos, Meals pasó de tener una alianza a coordinar más de veinte.

Complejidad de las alianzas múltiples

En el contexto de una alianza múltiple existen variables e interacciones adicionales, que no están presentes en una alianza bilateral; ante esta complejidad, para las organizaciones socias hay dos caminos posibles: la atenuación de la diversidad del ambiente o el aumento de la propia diversidad⁶. Dado que en una alianza hay factores sobre los cuales, en principio, una organización no tiene injerencia (aquellos propios del funcionamiento, estructura, procesos o cultura de las otras organizaciones que forman parte de la colaboración), es más factible pensar que el mecanismo adecuado para controlar la complejidad sea el de la ampliación de la propia diversidad. Enfrentarse al manejo de una alianza múltiple demanda, entonces, una ampliación de la diversidad organizacional, entendida como el aumento en la capacidad de la organización para responder a los múltiples estados que puede adoptar el ambiente del cual forma parte. En pocas palabras, la ampliación de la diversidad es un mecanismo para acomodar la capacidad de gestión de la organización a las demandas de la alianza múltiple. Algunas de las características de las alianzas múltiples están descritas a continuación. Nuestra hipótesis es que los diferentes mecanismos que las organizaciones usan para responder a esas características, contribuyen a que aumente la capacidad organizacional para controlar los múltiples estados que adoptan las alianzas. De ahí su importancia.

Contactos iniciales

El papel crítico que desempeñan los contactos iniciales en las alianzas bilaterales se conserva con ciertas variaciones en el caso de las alianzas multilaterales. Dos factores condicionan estas variaciones: la estructura del portafolio de alianzas y cómo usa la organización el aprendizaje obtenido de las alianzas anteriores.

Dos de las tres *estructuras* posibles para las alianzas multilaterales, hacen más crítica la participación de la alta dirección durante los contactos iniciales. Sólo la primera estructura descrita, aquella en la cual un proyecto único es reproducido con diferentes organizaciones, no requiere la intervención continua de los máximos responsables de la organización coordinadora. Esta presencia puede ser suplida por los resultados ya alcanzados y por la sistematización de algunos procesos. El crecimiento del portafolio de alianzas de Meals de Colombia, basado en la sistematización de un proyecto repetido varias veces, se caracteriza por una gran claridad en lo propuesto a cualquier nuevo socio y en el tipo de socio al cual se quiere involucrar. Esto último permite la búsqueda sistemática en bases de datos y la realización de convocatorias para identificar un buen número de socios potenciales. Los contactos iniciales son distantes pero, una vez escogidos los nuevos socios, la relación cuenta con los beneficios del contacto regular y directo entre las organizaciones. El contacto sirve tanto para fortalecer las relaciones, como para identificar aquellas que no aportan lo que se espera de ellas. Según Sandra Velasco,

a muchas instituciones con las que empezamos las sacamos del proceso, porque sus expectativas eran muy distintas: (querían) tener una empresa para que les diera trabajo a los estudiantes de último grado o un lugar donde ellos pudieran hacer sus prácticas; otras instituciones querían que les dieran plata para mejorar sus condiciones. Cuando existen ese tipo de expectativas, desde el primer momento trabajamos mucho en clarificar que no es así, pero si la institución insiste en esa actitud, entonces, dejamos de trabajar (...) Se evalúa mucho, en todos los grupos, el nivel de asistencia a las reuniones y de respuesta a los compromisos que se adquieren. Hago mucho seguimiento a eso: a la institución que no ha vuelto a las reuniones se la llama y se le pregunta qué pasó, y también se vuelven a renovar los compromisos.

Adicionalmente para los colegios, la trayectoria de Meals en el programa y los resultados que muestran otros colegios involucrados son un sello de garantía. La empresa invierte pocos recursos para ubicar nuevos colegios; pues las experiencias de colegios pares son evidencia suficiente para que otros se interesen en solicitar su ingreso en el programa. La

sistematización del proceso ha permitido sortear algunas de las dificultades identificadas, como las diferencias en las culturas organizacionales, la ausencia de un lenguaje común, los estereotipos, y las diferentes lógicas y ritmos de operación.

El aprendizaje de alianzas pasadas es el segundo factor que condiciona las características de los contactos iniciales en las alianzas múltiples. A pesar de no contar con mecanismos formales para registrar el aprendizaje de otras alianzas, los casos de Indupalma y MD muestran cómo las relaciones previas alteran los contactos iniciales de las nuevas relaciones. En ambas, los resultados obtenidos con alianzas anteriores, la notoriedad y algún conocimiento de las implicaciones de un proceso de alianza representan ventajas en el momento de encontrar nuevos socios. Sin embargo, hay una diferencia en el modo de aproximarse: mientras Indupalma usa lo que denominamos oportunismo estratégico, los pasos iniciales del MD surgen del contacto directo con las personas necesitadas, que se convertirán en los principales beneficiarios de la futura alianza.

Por un lado, si el proyecto es nuevo, existe la necesidad de tener un contacto directo inicial con sus beneficiarios finales. Esto lo han entendido algunos directivos del MD, quienes perciben la obligación de construir confianza para hacer una alianza y de estar presentes de manera permanente en el lugar del problema para consolidarla; confianza y presencia convierten a algunos en “evangelizadores” del trabajo conjunto. Sus alianzas responden a una necesidad sentida por alguna población, y están caracterizadas por relaciones cercanas y frecuentes entre aquéllos que pueden tener algún interés en la solución del problema en cuestión. Para consolidar la alianza “Cosiendo futuro”, por ejemplo, el rector de la Universidad MD permaneció un tiempo en la zona cafetera, definió en qué área se presentaba la mayor oportunidad de realizar un aporte para aliviar el drama del terremoto de 1999, identificó a los grupos interesados en el problema del desempleo y los contactó directamente. Camilo Bernal, rector de la Universidad Minuto de Dios, recuerda:

Cuando ocurrió lo de Armenia (...) inventé unas misiones de educación, de energía, de comunicación y también fui en persona. Terminamos en el tema del empleo porque no había una respuesta satisfactoria. Hicimos una reunión en donde estaban presentes los representantes del Fondo para la Reconstrucción del Eje Cafetero FOREC, una empresa de confeccioneros en Pereira, el ministro de Trabajo y las Cámaras de Comercio, y empezamos a pensar un proyecto para la generación de empleo. Buscamos los recursos del FOREC y firmamos un pacto en julio del año 1999.

Por otro lado, incorporar nuevas organizaciones a un proyecto en curso es una decisión estratégica y de la alta dirección. En el caso de

Indupalma, la gerencia tiene plena conciencia de las dificultades para llevar a cabo, de manera independiente, su modelo de desarrollo en San Alberto. Entonces, cada vez que se presenta una oportunidad para trabajar con otros por el modelo, la gerencia de la empresa no duda en aprovecharla. Estos contactos se facilitan, pues la notoriedad que ha adquirido el caso Indupalma hace que la empresa sea un contacto interesante para muchos.

Alineamiento

En un portafolio de alianzas, dos factores estratégicos para tener en cuenta son: la combinación de distintos tipos de alianza y el tamaño del portafolio⁷. Según Austin, el *foco* y el *balance* priman en el momento de decidir la combinación en un portafolio de colaboración. El *foco* hace que la elección de las colaboraciones esté más acorde con los intereses y las competencias centrales de la organización. El *balance* sugiere la combinación de distintos tipos de alianza (filantrópica, transaccional o integrativa), dada su importancia y su contribución a la misión y valores organizacionales.

Con referencia al foco, a mayor alineamiento entre el objetivo de la alianza y la misión de la organización, más importante y valiosa es la colaboración. Otro aspecto que se debe considerar es el alineamiento entre las misiones de las organizaciones involucradas.

Cuando en una alianza bilateral las misiones de las organizaciones aliadas son compatibles, la alianza puede generar valor para ambas en un nivel similar. Sin embargo, en una situación de múltiples alianzas, puede presentarse un problema. Al buscar la organización coordinadora aliarse con varias organizaciones con misiones compatibles a la suya, las últimas tenderán a ser competencia. Una forma de sortear esta dificultad es que el interés general supere el interés particular. Un ejemplo de esta situación se da en el CGH. El Centro tiene alianzas con varias organizaciones del sector salud, entre ellas algunas empresas privadas. La misión del Centro de “promover y liderar la transformación de la gestión en salud para contribuir al desarrollo integral del sector” sólo contribuye con los negocios particulares de las empresas en la medida en que los beneficios sean colectivos. A ninguna empresa le es permitido, por los demás miembros, buscar beneficios privados por su relación con el CGH. A lo largo de los años, según Patricia Gómez, dos razones han sido fundamentales para mantener una alta motivación para participar en este espacio: las personas allí “se sienten parte de un proyecto nacional” y el CGH les aporta “un espacio de interacción, donde pueden dialogar proveedores, aseguradores, clientes y universidades”. Luego agrega:

Recuerdo una vez que un miembro del Consejo trató de influir en una decisión en su beneficio y le cayó encima el mundo entero a decirle, rápidamente, que esto no era para eso. Si la pregunta es si ellos pueden influir en cosas en beneficio propio, yo diría que no. Sin embargo, hay otros beneficios generales: se benefician en imagen, de alguna manera en cada foro, en cada cosa de esas grandotas que usted hace en todo el sector. Ahí aparece el Consejo Directivo, y eso es importante para los miembros, que son las entidades que apoyan, a las que les interesa el tema de la calidad y el beneficio del sector. Eso sí los beneficia.

Una manera de enfrentar la búsqueda de beneficios privados es, en todos los casos, apostarle a encontrar una motivación superior que aglutine a los actores por encima de los intereses particulares⁸. Para las empresas competidoras en el caso del Centro de Gestión Hospitalaria, el interés de trabajar juntas para beneficiar al sector salud en general se sobrepone al afán de lucro particular; en el largo plazo, las empresas pueden beneficiarse de un sector fortalecido. En el capítulo segundo ya se introdujo el concepto de “coo-petencia”, una dinámica que combina, simultáneamente, dimensiones de cooperación y competencia⁹. El Centro de Gestión Hospitalaria ilustra la acumulación de los beneficios de la filantropía estratégica de las empresas, lo que Porter y Kramer refieren como un logro colectivo en el contexto de la industria¹⁰.

Debido a los limitantes al alineamiento, las organizaciones con un portafolio de alianzas buscan complementar distintos tipos de éstas. Es ahí donde interviene el balance, en la combinación del portafolio. No todas las alianzas tienen que ser integrativas; entre otras razones, porque el nivel de compromiso requerido merma los recursos de la organización. Sí pueden complementarse con alianzas de nivel transaccional y filantrópico. Un ejemplo de balance se da en las relaciones del portafolio del Minuto de Dios. Si bien el objetivo de cada alianza de esta organización es diferente, todas encuentran una forma de conjugar los intereses del MD con los de la organización aliada. En casos como el de Manuelita, no sólo hay acuerdo en el objetivo de la alianza, sino también en los valores de las dos organizaciones. Los tres tipos de colaboraciones (filantrópica, transaccional e integrativa) están presentes en el conjunto de relaciones establecidas por el Minuto de Dios a lo largo de los años: las colaboraciones filantrópicas con los individuos, las colaboraciones transaccionales con la mayoría de las empresas de negocios y las colaboraciones integrativas, en algunos momentos del tiempo, con Manuelita. Además, la caracterización de las relaciones no es estática; por ejemplo, a lo largo de 48 años de relación entre el Minuto de Dios y Manuelita, hubo períodos en los que ésta podría denominarse como una

alianza filantrópica; mientras que en otros, alcanza las características de una alianza integrativa.

Además de ser complementarias unas con otras, las alianzas múltiples pueden facilitar el proceso de alineamiento por el grado de formalización que adquieren con el tiempo. Por ejemplo, cuando una organización tiene claridad sobre qué tipo de socios busca en los contactos iniciales, aumenta la probabilidad de alineamiento. Meals exige a los colegios interesados en vincularse al programa tener como valor la educación de calidad; ya dentro del programa existe la posibilidad de que el colegio tenga o adopte una estrategia con un alto nivel de alineamiento. También el MD busca como aliados empresas para las cuales la responsabilidad social sea una de sus prioridades, empresas en las cuales existe una compenetración real entre la misión, la estrategia y los valores corporativos y su desempeño cotidiano. La claridad y formalización del proceso de selección de nuevos socios están asociadas con el posterior alineamiento de la alianza.

Generación de valor

El valor generado y su magnitud, junto con la notoriedad y la posibilidad de influir en la política pública, son atractivos muy importantes para los socios en las alianzas múltiples. El efecto de las alianzas multilaterales puede apreciarse en tres niveles, y es posible encontrar un impacto más amplio en comparación con el de las alianzas bilaterales.

Efectos de las alianzas múltiples

El más claro es el efecto para las *alianzas* en sí, y es evidente en la experiencia acumulada durante el proceso de consolidación de colaboraciones con múltiples agentes. Esa experiencia se manifiesta de diversas maneras: se adquiere un conocimiento más profundo del sector en el que actúa la alianza, se incrementa la capacidad de acceso a recursos de diversa índole y se fortalece la capacidad de establecer nuevas alianzas. Un ejemplo de mayor conocimiento del sector es el caso de Meals. Según Adriana Hoyos,

con la ampliación del programa a los colegios públicos, había que hacer ajustes al modelo en varios sentidos. Teníamos que entender más de la ley de educación, porque hay unos lineamientos muy claros sobre la forma de administrar los colegios públicos; los recursos son distintos y muchas de las cosas que predicábamos con el grupo número uno y de las que hablábamos muy libremente, ya no se aplicaban. Por ejemplo, yo siempre fui una persona vinculada a los Recursos Humanos y a la

selección de personal, y hablaba de la importancia de la selección de docentes como un punto crítico de la educación. Sin embargo, me encontré con que allá no era así.

El efecto general de la experiencia acumulada es el de una espiral de retroalimentación positiva: en cada ciclo se obtienen resultados, que no serían posibles sin el aprendizaje del ciclo anterior.

El segundo efecto de las alianzas múltiples es para los *socios*. En las alianzas múltiples, la generación de valor está limitada para los diferentes socios de la organización coordinadora, porque tener muchas alianzas atenta contra la capacidad de esta organización de atender los distintos intereses de cada uno de los socios. En el caso del MD, por ejemplo, al mencionar en los medios de comunicación a más de un patrocinador, la fuerza y la imagen que éste ganaría se disipa entre muchos otros nombres. Sin embargo, hay un efecto que puede resultar interesante para los socios: el logro de la complementariedad. Meals ofrece a los colegios posibilidades de diálogo entre colegas, que sin el programa no se habrían dado y que ellos perciben como un resultado muy valioso. También sucede con el CGH: las empresas del sector salud consideran invaluable poder conocer e interactuar con los demás miembros de las cadenas de valor en la cual están inmersos (hospitales, laboratorios, empresas de comercialización de equipos médicos, etc.). Según Orlando Sánchez, presidente de General Médica, “lo que queríamos era conocer, entender mejor el sector, entender mejor la salud. A mí no me interesaba ni pensábamos que venderíamos más; lo que nos interesa es aprender y hemos aprendido mucho de esa organización, porque lo hacen muy bien”. Agrega, además:

Transmito muchas de las cosas que aprendo. Hemos aprendido la excelencia de cómo debemos invertir o no nuestros recursos escasos en entidades de primer orden. Hemos empezado a entender las dificultades por las que atraviesan las entidades de salud y la lucha permanente que tiene el director para conseguir recursos y sacar adelante su entidad; los conflictos que actualmente se presentan con los médicos; la importancia, por ejemplo, que nunca imaginé, de las enfermeras de turno. (En el Consejo Directivo) había tanta gente que conocía el sector, que era como participar, de forma gratuita, en conferencias o en un postgrado de Administración Hospitalaria.

El tercer efecto de las alianzas múltiples es para los *beneficiarios*. Los beneficiarios directos, aquellos a quienes están dirigidos los proyectos emprendidos por la colaboración, son los evaluadores más importantes de cualquier alianza. El siguiente testimonio ilustra cómo es posible afectar la vida de los beneficiarios:

Indupalma entendía el diálogo en su comunidad, en su colegio y en la propia empresa... Allá hay una cosa muy interesante, que yo nunca había visto en una empresa privada, y es ese interés por mejorar gracias a la educación; ellos creen que la educación es la que mejora la calidad de vida de las personas que trabajan con ellos.

Aun cuando la investigación desarrollada se concentró en la observación de los procesos en la conformación de alianzas y no en su impacto sobre las condiciones de vida del beneficiario final, es posible plantear algunas preguntas. De manera análoga a las limitaciones en la generación de valor para los socios, es posible cuestionar el valor generado para los beneficiarios finales, de un proceso de alianzas múltiples. Si bien la ampliación de la cobertura puede darse gracias a las múltiples alianzas, la cobertura y calidad de la intervención pueden no tener el equilibrio adecuado. En el caso de Meals, por ejemplo, una empresa asociada con más de 20 colegios es una muestra contundente de cobertura; no obstante, el impacto sobre las instituciones educativas puede no ser el mismo cuando hay tantos socios con quienes trabajar. ¿Se está sacrificando profundidad por cobertura? ¿Cuál es el efecto de esta decisión sobre los beneficiarios finales: los estudiantes de los colegios?

Como en la generación de valor que ocurre en las alianzas bilaterales, el nivel de alineamiento estratégico es uno de los factores más importantes en la magnitud de valor generado en las alianzas multilaterales. Igualmente importante, en ambos tipos de alianzas, son el equilibrio en el valor generado para cada uno de los socios y las formas en que hay una renovación del valor generado en un momento del tiempo. En el primer caso, el equilibrio se vuelve de particular importancia en el segundo tipo de estructura que adoptan las múltiples alianzas: muchas organizaciones alrededor de un proyecto. Si se descuida mantener el equilibrio en la generación de valor para todas las organizaciones participantes, se puede generar un desequilibrio que lleve la colaboración al fracaso. Con referencia a la renovación de valor, lo particular de las alianzas múltiples es la posibilidad de que una fuente de valor no se agote con la misma rapidez que en las alianzas bilaterales. Por ejemplo, en el caso del CGH, el conocimiento de modelos de gestión y su aplicación en un hospital es una fuente de valor para este último. Una vez que este hospital ha agotado esta fuente de valor, el Centro puede utilizarla con alguno de los otros socios que aún no la haya aprovechado. Más allá de estas características comunes con las relaciones bilaterales, las alianzas múltiples tienen formas particulares de generación de valor, como una mayor notoriedad o mayores posibilidades de influir en las políticas públicas.

Notoriedad

Las alianzas múltiples cuentan con redes de influencia más extensas que las de las alianzas bilaterales, con lo cual aumenta su probabilidad de ser notorias. Si bien hay casos excepcionales como el del MD, cuya notoriedad es consecuencia de una estrategia de comunicaciones en medios masivos que funciona prácticamente desde el origen de la organización, esta notoriedad se ha reforzado con los años, a través de su participación en múltiples alianzas. Participar en las redes de comunicación de sus socios, aparecer en sus mensajes institucionales o formar parte de sus balances sociales, por ejemplo, aumenta la notoriedad del MD. En un editorial de la Revista *Asocolflores*, la descripción del programa “Asocolflor-es hogar” destaca “la experiencia de organizaciones no gubernamentales como la Corporación El Minuto de Dios, con quien venimos trabajando desde el inicio de este programa y cuya propuesta de ‘Construcción de Comunidades’ coincide con el enfoque de nuestro sector, en donde el énfasis está en el desarrollo humano y bienestar social centrado en la familia y la comunidad, como objetivo principal de los programas de vivienda”¹¹.

Otra forma de adquirir mayor notoriedad a través de las multialianzas, ocurre cuando el Estado llama a las organizaciones involucradas en la alianza a participar en la formulación de sus políticas como asesoras o las convoca a sus licitaciones. La participación en la formulación de políticas públicas amplía el alcance y notoriedad de las experiencias de estas organizaciones, del nivel local al nivel nacional. Dos ejemplos ilustran esto: el CGH ganó la licitación para diseñar el sistema de garantía de calidad, que luego adoptó y reglamentó el Ministerio de Salud. Según la directora del Centro,

si no ganábamos el concurso, podía pasar una de dos cosas: se lo ganaba alguien que lo hacía mal, en cuyo caso estábamos en problemas porque esos serían los sistemas de evaluación de calidad que se impondrían acá y a la gente la medirían con un metro malo; o se lo ganaba alguien que lo hacía bien, con lo que también estaríamos en problemas porque si alguien hace eso muy bien, asumen el papel de líder de calidad en el país y usted más bien cambie su misión, porque ésta dice que usted es eso.

Por su parte, los ejecutivos de Meals son llamados con frecuencia a participar como jurados en el premio “Galardón a la Excelencia Educativa”, un reconocimiento que el gobierno local creó para las instituciones de educación destacadas, y la relación de su presidente con la Secretaría de Educación del Distrito se transformó en una asesoría al Ministerio de Educación Nacional.

Otro mecanismo donde se gana notoriedad es en los congresos. El Programa Líderes organizó, a fines de 2002, su segundo congreso nacional para la discusión de experiencias de transformación escolar, con cerca de 300 asistentes. Sobre los foros organizados por el CGH, en los que participa General Médica, su presidente afirma:

A nuestro *stand* se acercan los directores, los administradores, los jefes de diferentes servicios. Ahí empezamos a hacerles entender muchas de estas cosas de la tecnología y a conocer qué es lo que se está haciendo, qué es lo que están pensando los hospitales, cuándo van a hacer sus compras, qué recursos tienen disponibles, qué quieren hacer, cómo están creciendo. Tenemos unas ansias grandes de aprender, de estar en el medio, de que nos conozcan, de que nos vean.

Congresos con varios cientos de participantes en los sectores de educación y salud, sólo son posibles gracias a la cantidad de alianzas de cada organización y a su imagen en el sector, que le garantizan una adecuada capacidad de convocatoria. Otro círculo virtuoso surge así: los congresos dan mayor notoriedad, más gente reconoce a la organización que convoca y su asistencia contribuye al éxito del congreso que, a su vez, le da mayor notoriedad a los organizadores.

Política pública

Otra forma de generación de valor identificada en las alianzas múltiples, es la intervención de sus líderes en el diseño y transformación de las entidades estatales y la política pública. La magnitud de las alianzas contribuye a que los funcionarios del Estado observen con interés estos procesos. Lograr resultados positivos en diez colegios privados le abrió la puerta al Programa Líderes para trabajar con los colegios públicos; volver sujetos de crédito a una población tradicionalmente excluida lleva al MD a las discusiones sobre políticas de vivienda de interés social; trabajar con hospitales de distinto nivel es un aval clave en las licitaciones convocadas por el Ministerio para desarrollar el sistema de salud colombiano; o transformar la vida de un municipio a partir de las políticas corporativas le da espacio a Indupalma en las discusiones nacionales sobre desarrollo rural.

Varias prácticas usuales en el sector privado han sido adoptadas por el sector público para transformarlo. Alberto Espinosa, Francisco Manrique y Carlos Alberto Leyva, participantes del Programa Líderes, han promovido –en calidad de asesores de la Secretaría de Educación– el uso de indicadores de gestión en los procesos de esta entidad. Al respecto, Francisco Manrique explica lo siguiente:

Desde el año 1994, yo les propuse a todos los presidentes que hiciéramos una junta de apoyo a entidades públicas y empezamos con la gestión distrital. Comenzamos a acompañar a la Secretaría de Educación en un proceso que fue fascinante, porque al mismo José Luis Villaveces, secretario de Educación, y a su grupo directivo les costó mucho trabajo que nosotros les tratáramos de vender una cantidad de conceptos sobre el tema de gestión para la Secretaría. Empezamos con lo más elemental: la medición. Eso se les ocurrió a ellos. Iniciamos la búsqueda de indicadores de medición, indicadores de gestión. Comenzaron a tratar de reunir información; al principio eso era un desastre y ya les daba vergüenza cada vez que llegábamos nosotros a este tema.

Otro nivel de influencia en la vida pública se da cuando estas organizaciones muestran al Estado una forma diferente de hacer política. Ellas parten de las necesidades concretas de la población y de soluciones que son efectivas en lo local, en el nivel micro, para proponer luego soluciones en el nivel macro. Un camino muy distinto del de diseñar unas políticas y programas desde el nivel central, en una oficina, para esperar la transformación de las realidades locales a la vuelta de unos años.

La Secretaría de Educación de Bogotá, con el conocimiento de la experiencia de Líderes Siglo XXI, ha diseñado un sistema de colegios en concesión, en el cual colegios privados ayudan con la administración de colegios públicos. Con los mismos recursos esta administración privada deberá obtener mejores resultados. El CGH, por su lado, creó un premio nacional que, en 2002, fue adaptado por la Secretaría de Salud de Bogotá para impulsar los más altos estándares de servicio en los hospitales regionales. La Secretaría encontró en el premio un mecanismo interesante para cambiar sus exigencias por unos incentivos, “menos garrote y más zanahoria”. En palabras de Patricia Gómez,

las Secretarías de Salud están empezando a instaurar premios; han cogido nuestro premio para armar todo el plan de mejoramiento de sus instituciones: todas evalúan sus operaciones, diseñan sus planes y ejecutan sus mejoras, con la certeza de que su Secretaría lo apoyará de alguna manera. Eso ha pasado con Quindío y con Huila. Bogotá creó un premio específico, modificó nuestro premio para empezar a poner incentivos; más de lo que siempre hacen las Secretarías, que es empujar desde atrás.

Institucionalización

La complejidad de manejar múltiples alianzas lleva a que en cada organización haya formas concretas de institucionalización de estas colaboraciones. En las dos empresas coordinadoras estudiadas, Indupalma y Meals de Colombia, se creó un área especial para manejar el portafolio

de alianzas. Por su parte, en las dos organizaciones sin fines de lucro, Minuto de Dios y el CGH, la gestión de sus directivos tenía incorporadas prácticas de colaboración, y es posible observar las alianzas como parte de su cultura organizacional.

Indupalma tiene una oficina de relaciones con la comunidad, así como con una asesora que dedica parte de su tiempo a buscar formas de consolidar alianzas, para dar vida a los cuatro ejes estratégicos de la compañía hacia la comunidad. Además, su gerente general dedica buena parte de su tiempo a estas actividades, así como a la interacción con organizaciones estatales y ONG. La recuperación, a partir de 1995, de una crisis general que vivió la empresa ha estado asociada a la conformación de lo que ellos denominan una “comunidad empresarial”, que incluye no sólo a “los trabajadores y sus familias, como normalmente se podría entender, sino también a toda la comunidad que gira en torno a la empresa y que puede involucrarse en el negocio”. Para Claudia Calero, asesora de Indupalma,

no estamos haciendo una responsabilidad social, como normalmente se entiende, de mirar algunas necesidades puntuales y aplicar allí una serie de programas, sino que, más bien, estamos tratando de movilizar toda una cadena productiva y crear una comunidad empresarial, para que movilizando todo eso –esas oportunidades de ingresos y todo el tema del capital– también se pueda apalancar el desarrollo social.

En Meals de Colombia, Líderes Siglo XXI es una unidad del Departamento de Recursos Humanos, con dos personas que trabajan tiempo completo en el proyecto. La gerente de Recursos Humanos cuenta, entre sus indicadores de evaluación de desempeño, con una medición de su aporte a la comunidad a través del programa. El gerente general conoce el programa y tiene tiempo en su agenda para eventos como el congreso anual organizado por el programa. A su vez, Alberto Espinosa, presidente de la organización, dedica buena parte de su tiempo a las actividades relacionadas con Líderes y con el tema educativo. Para Adriana Hoyos,

dentro de la guía de cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, siempre estaba el tema de la comunidad, pero se hacían cosas aisladas. Cuando ya ingresamos en el proyecto Líderes, obviamente se revisó la guía de cargo y ahora cuento con un indicador clave de resultado, denominado “aporte a la comunidad”. Obviamente, cuando uno le trata de poner a eso porcentajes no es tan fácil, porque le dedico más tiempo a Líderes de lo que realmente representa en la estructura de mi trabajo, pero no es una cosa que me preocupe.

Mientras tanto, en el MD y en el CGH, las alianzas son una parte fundamental de su operación, y a ellas son asignadas las personas y los recursos técnicos necesarios para su funcionamiento. Refiriéndose al padre García Herreros, fundador del Minuto de Dios, afirma Camilo Bernal:

Él se relacionó con el sector público y con el sector privado. Luego, como persona, creó una entidad (...) y lo que fue una persona se volvió una comunidad y después unas instituciones, que hoy día son ocho, con unos fines sociales específicos. Se pasó de lo personal y comunitario a lo institucional.

En resumen, cuando una organización maneja un amplio portafolio de alianzas, la institucionalización es importante, tanto en el nivel de personas como en el nivel de procesos. Los altos grados de institucionalización que, en general, tienen las alianzas múltiples facilitan la comunicación, la confianza y el liderazgo. A continuación, se descubren estos elementos.

Comunicación

Entre las características de la comunicación identificadas en los dos primeros tipos de alianza, un proyecto repetido varias veces y un proyecto con muchas organizaciones, se encuentran las interacciones frecuentes, los espacios acordados de reunión que son vitales para el funcionamiento del proyecto específico, los reportes y mecanismos concretos de transmisión de información, y la rendición de cuentas. Una buena comunicación es muy importante en este tipo de colaboraciones, dado que las alianzas están atadas a la vida del proyecto; si éste no funciona, la alianza también se ve comprometida.

El papel fundamental que desempeña la comunicación frecuente, parece pasar a un segundo plano en las relaciones del tercer tipo (i.e. alianzas que pueden mantenerse independientes de los proyectos). El MD no se comunica todos los días con Manuelita; por el contrario, allí se maneja con mucha prudencia la interacción con la empresa y se cuidan de no saturar a Manuelita con mensajes. Los contactos se dan más bien a través de su participación en la Junta Directiva del MD y en otros eventos significativos: Manuelita asiste sin falta a los Banquetes del Millón organizados por el MD, y el MD es invitado especial en las ceremonias de reconocimiento al ingenio azucarero.

Existen mecanismos formales —como revistas, cartillas, informes y documentos como el balance social— que divulgan las alianzas, tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Estos mecanismos son complementados con amplias campañas de divulgación. Indupalma tie-

ne toda una estrategia de comunicaciones, que ha convertido su experiencia en objeto de estudio e interés para diferentes clases de público. Según Rubén Darío Lizarralde, gerente general de la empresa,

hemos tenido, para todo este proceso, el apoyo de una agencia de imagen y comunicación, con la que hemos trabajado desde el año 1992. Esto nos ha permitido comunicar a nuestros interlocutores de una manera clara y entendible. Con esta agencia de imagen y comunicación hicimos varias encuestas, auscultando el pensamiento de la gente, de los trabajadores, de las señoras, de los comerciantes de San Alberto. Se recogieron las distintas expresiones de lo que la sociedad pensaba. Esta información nos permitió generar unos comunicados, a través de los cuales devolvíamos la información a la región. Los comunicados consistían en afiches grandes, con letra muy visible, que repartíamos y pegábamos en todas partes: los árboles, las puertas, la plaza. Así, tratamos de establecer un mecanismo de comunicación entre la comunidad en general y nosotros, para que se rompiera esa barrera que deformaba completamente la comunicación que había de aquí para allá y de allá para acá. Ese fue un proceso sumamente importante.

Por su parte, el CGH tiene una revista trimestral desde 1997, con cerca de 1.300 suscripciones, y un foro internacional, desde 1993, en el cual participan unos 600 asistentes provenientes de unas 130 instituciones. Por último, si algo caracteriza al Minuto de Dios, es la divulgación de los resultados de sus proyectos en la radio y televisión nacionales; su minuto diario en la televisión, emitido desde 1955, es el programa más antiguo de la televisión colombiana; en el año 2003 era transmitido por siete canales.

Confianza

De manera análoga a las alianzas bilaterales, los resultados concretos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos facilitan la construcción de confianza en las alianzas multilaterales. Sin embargo, en estas últimas existe un desafío adicional, relacionado con la capacidad que tenga la organización para generar confianza en los múltiples socios. La imagen ayuda; según el padre Camilo Bernal: “Minuto de Dios, hoy día, es una marca que genera confianza en el gobierno, en los empresarios o en el pueblo; por eso puede hacer cosas”. Este logro, asociado con la percepción sobre la capacidad de la organización para generar confianza en actores con los cuales no hay diálogo, ha llevado al Estado a solicitarle al MD abrir espacios en las zonas de conflicto y a los empresarios, a pedirle al MD que genere espacios de interacción con las comunidades. Sin embargo, repartir la atención entre muchos puede generar inquietudes entre los socios. Un mecanismo para enfrentar esta dificultad es el

acuerdo, en el MD, de centralizar en una cabeza visible las comunicaciones con sus socios. El MD evita que sus miembros interactúen, cada uno por su lado, con otras organizaciones, pues esto podría agotar su disposición para la colaboración.

Más que en las alianzas bilaterales, la generación de confianza en las alianzas multilaterales depende de la presencia de un “animador” y del liderazgo compartido. Un padrino, con su liderazgo y visión, puede aglutinar una relación fuera de lo común, una relación que va más allá de un negocio y donde hay un objetivo común, que supera los intereses personales de los socios. También es clave la disposición a promover un liderazgo colectivo, en donde cada quien lidera los procesos en los que tiene mayores fortalezas.

Liderazgo

Estudiar las características comunes de los líderes resulta importante, si se acoge la idea de que la participación activa de ellos repercute favorablemente en los resultados de las alianzas¹². Los líderes de las cuatro alianzas investigadas tienen en común características como: su carisma personal y la flexibilidad o capacidad de adaptación a los cambios de su entorno inmediato. Es importante destacar el papel de las personas en la organización que coordina las alianzas múltiples. En ocasiones, allí hay más de un “padrino” de las alianzas, personas que están sumamente comprometidas con la colaboración. Sin embargo, sus características no son exclusivas de los líderes involucrados en las alianzas multilaterales; podrían ser también características del líder de una alianza bilateral.

Para tratar de entender cuáles son los elementos que distinguen el liderazgo en las alianzas múltiples, es necesario darle un enfoque distinto al concepto en sí. Por eso, resulta interesante considerar al liderazgo como un elemento que no tiene una asociación exclusiva con el comportamiento de las personas¹³. Esto es un argumento en favor del carácter contextual del liderazgo y constituye una perspectiva que permite entender, por ejemplo, cómo una colaboración múltiple puede responder a las complejas exigencias de su entorno.

Este enfoque puede ser útil para comprender lo que sucede en las alianzas múltiples, cuando ciertas organizaciones actúan como líderes. La sistematización de sus procesos le permitió al CGH mantener el liderazgo institucional ganado en diez años de historia, luego del remplazo de su única directora hasta entonces. En Meals, aun cuando existen muchos esfuerzos personales, es la empresa la que asume el liderazgo de la alianza y los demás actores vinculados a la colaboración la reconocen como líder. Aunque hasta principios de 2003 no hubo un cambio en la

presidencia de la empresa, lo cual permitiría examinar si ese liderazgo estaba más atado a la persona del presidente o a la empresa como tal, factores como la sistematización del aprendizaje de la alianza a través de las cartillas permiten afirmar que si llegase a ocurrir ese cambio, las alianzas multilaterales continuarían bajo el liderazgo de Meals como organización. Elisenda Recassen, rectora del Colegio Marymount, afirma: “Meals de Colombia nos dio una retroalimentación muy importante cuando nosotros finalizamos todo nuestro proceso; presentamos todo nuestro trabajo del DOFA, la planeación estratégica, y nos ayudaron a precisarlo”. Para Ana María de Samper, directora del Colegio Santa María, “todos vivimos muertos de la envidia de los colegios que tienen de pareja a Meals. La empresa invierte dinero en el programa, no le interesa lo que éste produce y tiene a dos personas dirigiéndolo”.

No hay que menospreciar la importancia de los individuos en épocas de transición: la organización MD pasó por un relevo de líderes tras la muerte del padre García Herreros, en 1992, y cuando el público reclamó una figura en quien depositar su confianza, este papel fue asumido por otro sacerdote, quien logró mantener la imagen, el liderazgo y el reconocimiento institucional conquistados durante 40 años. Sin embargo, es la cultura organizacional del MD en favor de las alianzas, la que desempeña un papel destacado en su manejo. Estos casos parecen mostrar que, en algunos aspectos de las alianzas múltiples, es más importante el liderazgo de una organización que el liderazgo individual.

Coda

Las alianzas multilaterales son el camino que una organización toma cuando aprovecha el aprendizaje alcanzado con una alianza bilateral para aumentar el alcance de sus proyectos. Lo aprendido sobre los procesos de colaboración facilita la decisión de atraer un socio más; lo aprendido sobre generación de valor es un propulsor determinante en esta decisión.

Las alianzas multilaterales y las bilaterales son fenómenos de características diferentes. Al examinar los cuatro casos colombianos de alianzas multilaterales, a la luz de las 24 alianzas bilaterales latinoamericanas, surgen diferencias en las características de sus contactos iniciales, de su grado de alineamiento, de la generación de valor y de la institucionalización.

En las alianzas múltiples estudiadas es tan importante el liderazgo organizacional como el liderazgo individual. Es difícil que estas alianzas logren alinear misión, estrategia y valores; el estadio integrativo posible en una alianza bilateral es casi inalcanzable en una alianza multilateral.

A pesar de esta dificultad, las alianzas múltiples generan mucho valor para quien las coordina, por su notoriedad, y para un número mayor de beneficiarios finales, dada su incidencia sobre la política pública. También es particular la forma de institucionalización en las organizaciones coordinadoras de las alianzas múltiples: en las dos empresas privadas estudiadas, nuevas áreas han sido creadas y en las dos organizaciones sin fines de lucro, las alianzas forman parte de su cultura.

Las alianzas multilaterales cumplen una función importante para las organizaciones que las coordinan. Si la organización es una empresa con fines de lucro, estas alianzas aumentan el aporte que la empresa hace a la sociedad. Si la organización no tiene fines de lucro, estas alianzas le permiten enfrentar —con mayor capacidad— los grandes problemas sociales que están en el centro de su misión. En uno u otro caso, enfrentar los retos de coordinar la colaboración de un mayor número de actores, bien vale la pena.

Notas

1. Huxham 1996: 4-6.
2. Fuente: www.minutodedios.org disponible desde el 28 de febrero de 2003.
3. De acuerdo con los reportes del sector financiero colombiano en 2002, el Banco Davivienda ocupaba el quinto puesto entre las cincuenta entidades financieras más grandes de Colombia (Revista *Semana*: 59).
4. Trist (1983), citado en Huxham y Vangen 2000: 1159.
5. Austin 2000a y 2000b.
6. Los conceptos de *ampliación* y *atenuación*, en su acepción formal, provienen de la ley de la variedad requerida (*Law of requisite variety*) enunciada por W. Ross Ashby en 1956. Estos y otros conceptos de la cibernética son útiles en el estudio de las organizaciones.
7. Austin 2000a: 141.
8. Ernst F. Schumacher (1978) aludía a la capacidad del ser humano de encontrar una instancia superior que disolviera las contradicciones halladas en un nivel inferior, como una de nuestras grandes potencialidades.
9. Brandenburger y Nalebuff 1996.
10. Porter y Kramer 2002.
11. Solano Mejía 2001: 59.
12. Berger (1997), citado en Huxham y Vangen 2000: 1161.

13. Véase la obra citada de Huxham y Vangen (2000), para conocer otras aproximaciones e implicaciones de esta visión del liderazgo; en particular, en el contexto de las colaboraciones interorganizacionales entre el sector público y el comunitario.

Bibliografía

- Ashby, W. Ross (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Londres: Chapman & Hall.
- Austin, James E. (2000a). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, 1a. edición. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Versión en español: *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2003.
- _____. (2000b). "Strategic Collaboration between Nonprofits and Business", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, Supplemental. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., pp. 69-97.
- Brandenburger, Adam y Barry Nalebuff (1996). *Co-opetition*, 1a. edición. Nueva York: Currency/Doubleday.
- Huxham, Chris (1996). "Collaboration and collaborative advantage", en Huxham, Chris (editor). *Creating collaborative advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- _____, y Siv Vangen (2000). "Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World", en *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 6. Nueva York: Academy of Management, pp. 1159-1176.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2002). "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa", en *Harvard Business Review América Latina*, vol. 80, N° 12. Harvard Business School Press, diciembre, pp. 48-62.
- Revista *Semana*, N° 1086. Colombia: Publicaciones Semana S.A., 24 de febrero a 3 de marzo de 2003.
- Schumacher, Ernst F. (1978). *A Guide for the Perplexed*. Nueva York: Harper-Collins.
- Solano Mejía, Augusto (2001). "Asocolfor-es hogar", en *Asocolflores*, N° 61. Colombia: Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, julio-diciembre.

