

Perspectivas de las alianzas:

ENERO 2010

Lecciones e implicancias para la investigación y el desarrollo agrícola*

Introducción

El trabajo en alianzas[®] se ha generalizado –y quizá se ha vuelto esencial– para la producción eficaz de conocimientos, el desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza de una manera sostenible. Sin embargo, las alianzas a menudo demandan mucho tiempo, son frustrantes y menos productivas de lo esperado. Para mejorar la eficacia de las alianzas en la investigación y el desarrollo agrícola, los investigadores del Centro Internacional de la Papa (CIP) revisaron publicaciones, evaluaciones e informes sobre asociatividad, asociaciones, consorcios, alianzas y otras relaciones multi-organizacionales. La revisión incluyó no solo materiales relacionados con la investigación agrícola internacional sino también con el trabajo en otros campos relevantes, como desarrollo organizacional, salud, prestación de servicios públicos, economía institucional y estudios sobre políticas de ciencia y tecnología.

Este resumen resalta las principales conclusiones de la revisión bibliográfica sobre el tema y presenta los desafíos, materias y lecciones comunes así como las implicancias para la investigación internacional de las organizaciones de desarrollo.

Desafíos

La literatura sobre alianzas es rica pero fragmentada. Se han producido una gran cantidad de estudios útiles sobre el tema de las alianzas, pero existen muy pocas interacciones entre estas literaturas. El conocimiento relevante con frecuencia está tan profundamente enterrado en la literatura especializada, que es virtualmente desconocido e inaccesible para la mayoría de quienes trabajan en la investigación agrícola internacional para el desarrollo.

Diferentes campos de estudio y práctica enfatizan en aspectos diferentes de las alianzas. Los especialistas en gestión tienden a poner énfasis en los usos estratégicos de las alianzas. Los analistas de políticas científicas ponen de relieve su papel en la innovación. Los economistas subrayan las cuestiones que tienen que ver con las fallas del mercado y los derechos de propiedad intelectual. Los distintos campos de estudio generalmente trabajan aislados, con un cruce mínimo de comunicación entre ellos. El resultado es una carencia en el conocimiento que podría ser utilizado por gerentes y formuladores de políticas en el campo de la agricultura, quienes anhelan obtener guías prácticas para la acción.

Temas transversales

Algunos temas primordiales cruzan los diversos estudios e informes revisados, ofreciendo una guía útil para los diseñadores de políticas, gerentes e

investigadores. También proporcionan un trampolín para futuras investigaciones aplicadas.

Características esenciales

Se identificaron numerosas características esenciales para que las relaciones multi-organizacionales sean consideradas como una alianza. La primera, es la búsqueda de objetivos comunes relacionados con la generación de conocimientos e innovación en lugar de limitarse tan solo a promover una mejor eficiencia. Igualmente importante es el desarrollo de confianza mutua, que con frecuencia toma un tiempo e inversión considerable. Una tercera característica común es la generación de beneficios que son compartidos por todos los participantes.

Un continuo entre acuerdos de menos a más formales

Las alianzas entre organizaciones tienden a ser dinámicas. Cambian con el tiempo, a menudo evolucionan desde acuerdos menos formales a otros de mayor formalidad, a medida que los objetivos comunes y la interdependencia se incrementan. En última instancia, una alianza puede tomar vida propia como una nueva “proto-institución”. De esta manera, deja de ser una alianza y se convierte en una organización nueva de pleno derecho.

[®] Se usa el término alianza como traducción de “partnership”. Parece preferible por su uso corriente en América Latina, aunque también se traduce como “sociedad, asociación o asociatividad”.



de las alianzas

Sin embargo, la formalidad tiene sus costos. Cuando una alianza se vuelve más formal, corre el riesgo de perder la flexibilidad y fluidez que podrían conducir a la creación de más conocimiento e innovación. Por otra parte, no todas las alianzas adoptan el camino de una mayor formalización, especialmente aquellas diseñadas para satisfacer necesidades específicas y estables.

Impulsores positivos y negativos

Las alianzas con frecuencia están impulsadas por diferentes factores externos, individuales u organizativos que pueden influir significativamente en el proceso y resultados de las mismas. Los impulsores más exitosos pueden incluir el deseo de alcanzar metas a las que no se podrían llegar actuando solos; la necesidad de vincular la investigación con la acción, o el deseo de crear nuevos conocimientos o cambios en las políticas. Los impulsores negativos que contribuyen a la inercia en la colaboración pueden incluir progresos lentos, costos de transacción (reales o percibidos), la opinión de que las ganancias se producen con demasiado dolor, una sensación de falta de conocimientos adecuados para afectar al cambio, o que la relación sea impuesta por un donante como un prerrequisito para el financiamiento.

Logrando equilibrio, equidad y transparencia

La asimetría en las relaciones de poder, la falta de equidad respecto de los beneficios o ganancias y la falta de transparencia en el manejo de la información o de los recursos pueden socavar severamente la confianza y el éxito de una alianza. Estos temas son particularmente problemáticos en las alianzas Norte-Sur y pueden penetrar en varios tipos de alianzas si son ignorados sistemáticamente o introducidos en los discursos de apoyo político o social.

De la literatura también se desprende claramente que un liderazgo efectivo al interior de una alianza está más relacionado con proveer motivación e influir y facilitar procesos que con el control de la toma de decisiones.

Una nueva definición

Se propone la siguiente definición, basada en esta revisión bibliográfica, para ser usada en el contexto de la investigación internacional para el desarrollo:

Una alianza es una relación multi-organizacional sostenida, con objetivos mutuamente acordados y recursos o conocimientos que se intercambian o comparten con el propósito de generar productos de investigación (nuevos conocimientos o tecnología) o de fomentar la innovación (uso de nuevas ideas o tecnologías) para fines prácticos.

Factores de éxito

Los siguientes factores están relacionados con una alianza exitosa:

- Visión y propósitos comunes
- Metas definidas de manera realista
- Legitimidad y apoyo a la alianza por parte de las organizaciones que la conforman
- Distribución equitativa de recursos, responsabilidades y beneficios
- Gobernanza y toma de decisiones transparentes
- Creación continua de confianza
- Aprendizaje y desarrollo de capacidades

Anotaciones finales

La alianza parece ser la última 'atracción' en la investigación agrícola internacional para el desarrollo. Sin embargo, es importante advertir que no es un fin sino un medio, y la medida de su éxito deben ser sus alcances e impactos. Por otra parte, si bien es ampliamente reconocido que la alianza es un medio apropiado y efectivo para abordar objetivos de desarrollo complejos y sostenibles, existe poca evidencia sistemática que apoye esta pretensión. Enfoques promisorios de evaluación existen, pero se requiere investigación adicional para probarlos y aplicarlos y desarrollar teorías mejor informadas en torno a las alianzas que puedan orientar mejor a la comunidad de investigación y desarrollo agrícola.

*PUBLICACIÓN DE REFERENCIA:

Horton, D., Prain, G., Thiele, G. 2009. Perspectives on partnership: A literature review. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. Working Paper 2009-3.

CONTACT: Gordon Prain • g.prain@cgiar.org

Las alianzas son una prioridad para el CIP y serán el tema central de su próximo Informe Anual.