



SERIE DE NOTAS DEL PRACTICANTE

INDICADORES DE ALIANZA

Midiendo la efectividad de enfoques multisectoriales para la provisión de servicios

Autores Ken Caplan / David Jones

Escrito en agosto 2001

La medición de la efectividad de las alianzas entre los grupos del sector es una tarea particularmente desafiante. Los diferentes grupos interesados y afectados medirán el éxito de la iniciativa en función a criterios diferentes. La alianza genera valores cualitativos como la confianza, sensibilidad y flexibilidad que tienden a ser mejor medidos por reacciones instintivas en lugar de utilizar medios más mecánicos. Sin embargo, la creación y mantenimiento de una serie de indicadores, apropiados a proyectos de alianza específicos, que sean cuidadosamente seleccionados, debe reforzar las relaciones aumentando la claridad y reforzando los canales de comunicación. Este documento ofrece consideraciones para la creación de dichos indicadores de alianza.

¿Por qué los indicadores son importantes?

Un continuo desafío para el BPD ha sido cómo medir el éxito y fracaso de estas iniciativas de alianzas locales en la provisión de servicios a los sectores de bajos recursos. Las alianzas no son un fin en sí mismo - se forman para lograr otras metas, con el reconocimiento, implícito o explícito, de que mediante una actuación conjunta los socios pueden lograr más que actuando por sí solos. Sin embargo, la reunión de socios de diferentes sectores (públicos, privados y de la sociedad civil) para trabajar hacia una meta común, no es una tarea fácil. Los actores dentro de estos sectores tienen objetivos y estilos de trabajo muy diferentes y responden típicamente a incentivos distintos. Su diversidad es lo que hace a una alianza atractiva en primera instancia - cada socio

ofrece a la alianza algo nuevo, sus propias fortalezas y debilidades, recursos y capacidades. Esta diversidad implica que se necesita tiempo para que las alianzas crezcan y generen confianza, para que los socios aprendan a hablar un idioma común y estén de acuerdo en metas y objetivos comunes. Para ser sostenibles en el largo plazo, las alianzas deben ofrecer, por consiguiente, algo a cada uno de los actores participantes - debe responder a sus propias metas y objetivos individuales.

El monitoreo y la evaluación (M&E) juegan un papel importante en las alianzas, sin los cuales, los socios no pueden evaluar su impacto en el terreno. Los resultados del proyecto deben servir a los objetivos individuales de los socios así como a las metas más amplias de la alianza. Si éste no es el caso, el compromiso hacia la alianza se verá afectado y ambos, el proyecto y la sostenibilidad de la alianza, se verán amenazados. Cuando el M&E permite a las organizaciones mostrar que sus objetivos individuales están siendo cumplidos más eficazmente a través de la alianza que actuando por sí solas, el compromiso dentro de las organizaciones se fortalecerá y la "aceptación" mejorará a medida que los escépticos reconsideren.

La construcción de indicadores que respondan a las metas mutuas e individuales es desafiante pero importante. Si los actores no sienten la necesidad de recolectar cierta información, entonces la efectividad de esta recolección se reducirá. De la misma forma, si se usan los indicadores para juzgar la efectividad de una alianza y sus actividades, ocurrirá un conflicto a menos que estos indicadores hayan sido acordados antes de la fase de evaluación. Al mismo tiempo, los indicadores tendrán que responder a metas individuales - permitiendo a los socios ver que la alianza está respondiendo a

sus necesidades y está generando valor para su organización.

¿Por qué medir la efectividad de la alianza?

Los indicadores que miden los impactos del proyecto son una cosa - los indicadores que miden la efectividad de la alianza son otra. Los primeros son importantes por la razón mencionada anteriormente, permitir que los socios monitoreen su trabajo de campo. Los segundos sirven a un propósito diferente. Si la alianza es un buen mecanismo para reunir recursos de diferentes sectores y reforzar los impactos del proyecto, entonces las alianzas efectivas y sostenibles maximizarán esos impactos. Al monitorear y evaluar la alianza en sí, será más fácil construir y mantener una alianza efectiva y sostenible.

Las alianzas no existen dentro de un vacío - se forman y evolucionan de acuerdo con sus contextos que son a menudo complejos y rápidamente cambiantes. Las alianzas, en consecuencia, son dinámicas por naturaleza: los roles y responsabilidades cambian con el tiempo. Es necesario que las estructuras que forman la alianza reflejen este dinamismo; necesitan ser lo suficientemente flexibles para soportar la dinámica cambiante entre socios, y entre la alianza y el contexto en el que funciona. La medición de la efectividad de una alianza juega un papel importante en este proceso. Esta medición permitirá a los socios determinar qué funciona y qué no, y hacer ajustes. Podrán así minimizar los costos y aumentar al máximo los beneficios de la alianza. Una continua M&E (y una retroalimentación apropiada) ayudará a las estructuras de la alianza a evolucionar y así anticiparse al conflicto que se genera cuando las estructuras rígidas no se adaptan a las circunstancias cambiantes. La retroalimentación permitirá adaptar los roles y responsabilidades a nuevas realidades.

¿Cómo podemos medir la efectividad de las alianzas?

Medir la efectividad de las alianzas como una tarea diferente de los impactos del proyecto, no es una tarea fácil. ¿Cómo saber si una alianza marcha bien o no - si los roles y responsabilidades están divididos de forma apropiada? o ¿Son tan sólo un débil reflejo de los atributos de los socios; si las estructuras están bien diseñadas o están mal adaptadas a los contextos locales y recursos existentes?

Se están creando numerosos índices para medir la salud o robustez de la sociedad civil, los niveles de corrupción de diferentes gobiernos y corporaciones, la pertinencia y profundidad de la responsabilidad social corporativa, y otros factores igualmente específicos al contexto. Enfrentado a frecuentes demandas de los

practicantes en el campo, el desarrollo de formas de medición de la efectividad de los distintos enfoques de alianza ha sido un desafío primordial para el grupo de agua y saneamiento del BPD. Las alianzas son organismos vivientes que se transforman diariamente. En consecuencia, los métodos para determinar una línea de base, medir los logros en función a un eje dado y luego usar esas mediciones para la planificación futura deben capturar este dinamismo de algún modo.

Es relativamente fácil determinar una serie de indicadores de proyecto para medir los cambios cuantitativos en la entrega de servicios y recuperación del costo. Los practicantes pueden predecir algunos cambios en el comportamiento a partir de una serie de indicadores cuantitativos. Sin embargo, no se ha alcanzado ningún consenso sobre cómo medir la salud de las alianzas. Algunos practicantes de proyectos argumentan que los indicadores de proyecto saludables reflejan a una alianza saludable. Otros sugieren que los indicadores de proyecto saludables reflejan más probablemente un sólido diseño de proyecto y condiciones contextuales que son conducentes al éxito del proyecto. Por otro lado, otros sugieren que los indicadores son innecesarios, ya que "la corazonada" es una herramienta más influyente de toma de decisión para las autoridades (sean ellos del sector público, sector privado u organizaciones de la sociedad civil). Dichas corazonadas normalmente guían a los responsables de la toma de decisión sobre su imagen pública y credibilidad (provinendo generalmente de una reducción en las quejas, operaciones menos problemáticas, etc.), el valor que le dan a comprometerse en la alianza, y la efectividad de sus socios.

Si esto es verdad, ¿por qué entonces nosotros necesitamos ir más allá de una corazonada? Por varias razones. La primera, una corazonada es difícil de comunicar y, como la aceptación institucional (por ejemplo, persuadir a los colegas de la organización del valor de conformar una alianza) es importante, corazonadas como éstas son una base pobre para alianzas sostenibles. Igualmente, indicadores concretos y tangibles son vitales para la comunicación entre los socios. Si no se puede presentar indicadores de éxito o fracaso objetivos y mutuamente acordados, es probable que las discordancias entre los socios con puntos de vista y antecedentes muy diferentes no sean fácilmente resueltas. Las corazonadas también forman una base pobre para el monitoreo de la necesidad de, y la identificación de, los medios por los cuales las estructuras de la alianza pueden ser adecuadas para reflejar un contexto cambiante y ciclos del proyecto evolucionante. De hecho, no servirá el lograr un acuerdo sobre cómo responder a cambios interiores o externos.

Nelson y Zadek (2000) confirman la necesidad de contar con indicadores más consolidados cuando ellos sugieren que "los indicadores se

usan para simplificar, medir y comunicar tendencias complejas o eventos. Para las nuevas alianzas de carácter social, los indicadores pueden servir varios propósitos, incluyendo: definir medidas de éxito junto a declaraciones de misiones y objetivos, comprender mejor la eficacia y efectividad y así manejar mejores resultados de la alianza, y comunicar entre los socios y a involucrados externos los resultados de la alianza y, cuando sea pertinente, el proceso subyacente". Esta afirmación también sugiere que debe alcanzarse una comprensión clara acerca de quién

agua y saneamiento (tomado de Caplan et al., 2001). Cada tema clave mencionado debajo es seguido por consideraciones para medir qué tan efectivos han sido los socios/alianzas en estas áreas. Claramente éstas necesitarán ser modificadas y adaptadas a socios y situaciones del proyecto particulares.

El contexto es clave. Los contextos dentro de los cuales operan los proyectos de agua y saneamiento son invariablemente complejos. Las diversas influencias en las decisiones al nivel de proyecto (desde la política de agua gratis en Sud África al contexto cultural de El Alto, Bolivia) crean demandas diferentes en los enfoques de alianza. Los socios y proyectos de alianzas son impactados por eventos económicos y políticos. Los practicantes de muchos de los proyectos con los que el cluster del BPD ha estado trabajando indicaron que la presión por producir resultados no les dio tiempo suficiente para analizar bien el contexto. Algunos factores contextuales que favorecieron el éxito de la alianza incluyen: un ambiente económico relativamente estable (o por lo menos alguna predictibilidad en el corto plazo); la evidencia de una voluntad política y el empuje de una conveniencia política; una disposición para construir un capital social; y, finalmente, la existencia de un marco regulador (de alguna forma) que proporciona un mecanismo de reclamos en caso que los socios tengan alguna dificultad.

Varios indicadores pueden ayudar a analizar el impacto del contexto en alianzas. Un indicador cualitativo (en este caso sí / no) es preguntar si un análisis de situación participativo (donde todos los involucrados discuten el contexto y sus ramificaciones) ha sido realizado, y luego ha sido revisado en intervalos regulares. ¿Se ha pedido a todos los jugadores primarios relevantes contribuir, como sea apropiado, al propio proyecto? ¿Hay un proceso que permite que el impacto del contexto sea periódicamente revisado junto con la comprensión de los socios sobre el contexto del proyecto? Un ejemplo de un indicador de línea de base podría ser la recolección de información sobre quién toma diferentes decisiones sobre diferentes aspectos dentro del contexto actual.

Construyendo sobre los recursos existentes y llenando vacíos. Se presume que las alianzas tri-sectoriales para la provisión de agua y saneamiento en las comunidades de sectores de bajos recursos incorporan financiamiento y asistencia técnica del sector privado, supervisión y regulación del sector público, y vinculación del sector de la sociedad civil/ONGs con las comunidades y hogares. Hasta cierto punto la experiencia en proyectos focales con los que el BPD ha estado trabajando desafía estas asunciones. En la práctica las diferentes organizaciones participantes pueden o no ofrecer lo que se espera de ellas. Por lo

Usando indicadores para medir alianzas

Expectativas	Limitaciones/ Consideraciones
Los indicadores serán guías para mejorar desempeño	Tendencia a recolectar lo que está disponible versus lo que es significativo
Los indicadores demostrarán la lógica de la alianza casi como un análisis costo-beneficio de diferentes transacciones	Las alianzas evolucionan constantemente cuando un estricto análisis costos-beneficio simplificaría sin duda los impactos, limitaciones y beneficios
Los resultados de proyecto proveerán algún análisis de la efectividad de la alianza	El solo análisis de resultados no considera los variados factores contextuales en los que trabaja una alianza
Los indicadores de resultados de proyecto dan algún análisis del éxito de la alianza	El éxito de la alianza se define generalmente de forma diferente por los diferentes socios
Los indicadores darán retroalimentación para llegar a los objetivos	Los indicadores están sujetos a diferentes interpretaciones dependiendo de la perspectiva de los involucrados
Los indicadores proporcionan un foro para el diálogo	Pueden también ser una fuente de conflicto

usará el análisis de indicador y para qué fin.

Entendiendo a ambos, el público para y el propósito de, los indicadores de "una alianza" ayudará, por consiguiente, de gran manera en su desarrollo.

La tabla adjunta enlista algunas de las expectativas normalmente citadas de indicadores de alianza junto a algunas de sus limitaciones potenciales.

Las bases fundamentales de alianzas exitosas se relacionan con los atributos cualitativos, como la confianza entre socios, responsabilidad, sensibilidad, flexibilidad, etc. La sección siguiente intenta proveer una guía para definir indicadores para medir este tipo de aspectos intangibles de trabajar en alianza.

Los indicadores para conformar y mantener alianzas

Las lecciones generales siguientes pretenden dar algunas ideas para la conformación y mantenimiento de las alianzas en proyectos de

general, las ONGs tienen financiamiento y las comunidades son usualmente movilizadas por personal del sector público o privado. La recomendación clave aquí es comprender lo que está disponible en el campo, reforzar las capacidades de los recursos existentes, y determinar la mejor manera de llenar los vacíos.

Examinando lo que ya existe en el terreno y lo que se requerirá, la construcción de indicadores alrededor del ciclo del proyecto es útil (es decir las fases de planificación, diseño, aplicación, operación & mantenimiento, y supervisión & evaluación). ¿Se ha incluido el trabajo de todos los jugadores pertinentes en el plan del proyecto? En los casos donde diferentes proveedores han proporcionado servicios similares, ¿se han buscado indicadores de referencia para comparar la efectividad (incluyendo los costos y beneficios) y la pertinencia de un involucrado que implementa un componente específico del proyecto versus las posibles contribuciones de otros involucrados? ¿se han identificado los papeles apropiados para cada actor individual? ¿todavía se aplican estos roles después de la última revisión de las actividades de la alianza?

Comprendiendo los incentivos y conflictos de los socios. Para cada socio, entender cuáles son sus propios incentivos individuales e institucionales, sus puntos negociables, obstáculos, y recursos (incluso la reputación) es el punto de partida primordial para el proceso de conformación de una alianza. De esta reflexión interna inicial, los socios necesitan encontrar maneras para compartir y entender las motivaciones, condicionamiento y definiciones de éxito de cada uno (por ejemplo, "sostenibilidad" podría significar diferentes cosas para los diferentes grupos de involucrados). Muy a menudo, los socios no diferencian entre incentivos individuales, institucionales y a nivel de involucrados. Por ejemplo, una autoridad del sector privado o público puede inclinarse por clasificar a las ONGs en función a sus motivaciones y condicionantes. Aunque en algunos casos las evaluaciones macro de las ONGs del proyecto podrían ser similares, sus estilos de toma de decisión, capacidades y estímulos pueden ser bastante diferentes. Por su parte, las ONGs consideran que los actores del sector privado son todos iguales, aunque claramente en los proyectos de agua, las empresas privadas (o secciones dentro de una empresa) responsables del diseño pueden tener diferentes enfoques e incentivos que los responsables de las operaciones y mantenimiento. Las comunidades de bajos recursos enfrentan incentivos y barreras tanto para el proceso de asociación como el de participación. Éstos necesitan ser entendidos para promover la aceptación de la comunidad, puesto que sin el "apropiamiento" de la comunidad y los aportes de los

beneficiarios, es probable que el proyecto sea insostenible.

El proceso de entender los incentivos individuales de los socios debe empezar con discusiones acerca de la definición de cada socio de la sostenibilidad del programa. Una vez resuelto este tema, se deberán crear y compartir indicadores específicos que reflejen aquella/s definición/es de éxito propuesta/s por los socios. Por ejemplo, los objetivos del sector privado y los indicadores de éxito pueden relacionarse con una mejor recuperación de costos, insumos salvaguardados (personal, materiales, infraestructura), reducción de tiempos de aplicación, opciones de tecnología de menor costo, y/o reducción en llamadas de mantenimiento. Las metas del sector público pueden incluir un aumento en el número de clientes atendidos, reducción de las quejas, menor uso de centros de salud, aumento en la asistencia escolar, y/o menores suspensiones del servicio. Las comunidades también tienen un papel para jugar en el diseño de los indicadores que reflejen su visión de éxito. La inclusión de las comunidades debe hacer más apropiado el diseño del proyecto y aumentar la aceptación de la comunidad (Jones, 2001) ¹.

Una vez que se hayan elaborado las metas, objetivos e indicadores individuales, al área común (metas y objetivos que se refuerzan mutuamente) pueden negociarse. Seguidamente deben desarrollarse indicadores que combinen los intereses de los diferentes socios. La propiedad de estos indicadores (es decir, la participación en su diseño y el interés en su monitoreo) debe ser tan extendida como sea posible para hacer el monitoreo, evaluación y retroalimentación más efectiva. Un acuerdo temprano y mutuo en indicadores y mecanismos de resolución de conflictos hará que las alianzas sean menos conflictivas. A menudo, se imponen medidas de éxito en los socios sin un diálogo previo apropiado.

Naturalmente los indicadores no pueden cubrir todos los incentivos y motivaciones de todos los socios. La incorporación de intangibles, como los miedos relacionados con la pérdida de identidad para una ONG, la pérdida de mando para las autoridades del sector público, y el compartir la toma de decisión para el sector privado, es desafiante. Los indicadores se esfuerzan para absolver temas como imagen y percepción públicas. Sin embargo, una consideración más íntima del contexto, de contribuciones potenciales de los socios y de los

¹ Los indicadores de comunidad/ONG pueden tratar con temas como accesibilidad, participación femenina, mejor servicio al cliente, mejor calidad de servicio, mejores relaciones ONG-comunidad, mayor o sostenido financiamiento de ONGs, impactos derivados.

diferentes incentivos que cada socio enfrenta debería permitir una toma de decisión más informada.

Comprendiendo los marcos temporales y los requerimientos de tiempos. Diferentes grupos de interesados trabajan dentro de límites de tiempos diferentes. Las autoridades del sector público son motivados generalmente por los ciclos de elecciones políticas (o son influenciados por políticos que sí se enfrentan a esos ciclos); las empresas del sector privado son motivadas por la duración de contratos predeterminados y los ciclos de informes internos financieros; las ONGs son motivadas por los ciclos de los financiadores y de la comunidad.

Perspectivas a largo plazo

Gran parte del trabajo en los proyectos focales del BPD es experimental por naturaleza y concierne a la visión a largo plazo. Por consiguiente, se debe tener cuidado de que los indicadores incorporen un análisis del largo plazo. Por ejemplo, varios involucrados dentro de los sectores públicos y privados temen que un aumento en la participación de la comunidad llevará, en el corto plazo, a una inundación de quejas y demandas irreconciliables. Una visión de más largo plazo sugeriría que actividades de toma de conciencia y educación apropiadas, que fluyen a lo largo de los diferentes grupos de involucrados (no sólo las dirigidas a las comunidades), permitirá el funcionamiento más ágil de los proyectos. Por ejemplo, es inicialmente probable que las quejas aumenten con la implementación de sistemas que reciban dichas quejas, mientras los consumidores toman mayor conciencia de sus derechos y un mayor conocimiento de los procedimientos. Sin embargo, con mayor interacción entre los involucrados, la evidencia sugiere que dichas quejas disminuirán en una fase posterior. (Condy, et al, junio 2001)

Idealmente un proceso de alianza permitirá a los diferentes grupos de involucrados encontrar hitos modestos que coincidan con sus diferentes ciclos individuales. Esto no ocurrirá sin negociación ni entendimiento. Los ciclos de tiempo variantes no son el único problema relacionado con el tiempo, la propia construcción de la alianza toma también tiempo. Muy a menudo la presión se da para producir resultados, aunque no se les a dado, o "creado" tiempo a los socios para conocerse entre sí. La inversión de tiempo al inicio

debería ahorrar esfuerzos en el largo plazo ya que cada socio se familiarizará con las formas en que otros socios toman decisiones, invierten recursos y actúan.

Los indicadores que evalúan el progreso en función del tiempo pueden ser problemáticos ya que los cronogramas podrían alargarse o acortarse como resultado del trabajo en alianza. Por ejemplo, una mayor participación de la comunidad puede aumentar el tiempo que lleva implementar un proyecto, o al lograr la aceptación y la anticipación de obstáculos, el proceso puede acelerarse. El principal indicador relacionado con el tiempo es si se han construido hitos para cada socio dentro del proceso y si éstos se han cumplido. Cada organización socia necesita determinar sus

propios plazos que, luego, requieren ser contrastados con el ciclo del proyecto y los cronogramas de los otros socios. (Caplan and Sledmere, 2000)

Diferenciando entre individuos e instituciones. Sin duda, la naturaleza de los individuos que vienen a la mesa de negociación es primordial para la efectividad de la sociedad. Los proyectos de alianza necesita "campeones" para impulsar la causa y vender la idea y el proceso. Los campeones pueden reducir las capas de dirección para propulsar los proyectos en acción. Sin embargo, el desafío es que los individuos normalmente pueden moverse más rápido que las instituciones. Para asegurar la sostenibilidad, las alianzas necesitan moverse cuidadosa y sistemáticamente más allá de los individuos y hacia las instituciones. No puede otorgarse la propiedad de la alianza a cualquier individuo. Como los individuos también cambian, deben implementarse mecanismos para asegurar una transición sin problemas. Programas de inducción, revisiones frecuentes y estructuradas, rotación de puestos y otros mecanismos facilitarán una mayor propiedad institucional.

Como se sugirió anterior-mente, los indicadores relacionados con la institucio-nalización de las relaciones reflejarán si se han realizado orientaciones completas para los individuos recientemente involucrados en el proceso. El creciente involucramiento de diferentes individuos de las organizaciones participantes también puede ser un indicador de una mayor aceptación, siempre y cuando la participación no esté cediéndose sin continuidad, ya que ésto reflejaría una falta de un compromiso serio. Los indicadores que miden los cambios en las descripciones de trabajo, los requisitos de información o similares, podría proporcionar alguna evidencia de un exitoso trabajo de E&A exitoso.

Idealmente, el proyecto debe tener apoyo en los niveles más altos dentro de cada organización socia, aunque el trabajo en campo sería ejecutado por el nivel apropiado más bajo. La aplicación del proyecto será ciertamente infructuosa si hay una falta de interés y compromiso al nivel del practicante. Los indicadores reflejarían si aquellos responsables de ciertos aspectos del proyecto están realizando realmente ese trabajo - esto daría indicios de si los papeles de la sociedad y las responsabilidades están siendo apropiadamente divididos entre socios. Los mecanismos para medir las expectativas (y compromiso) de diferentes niveles dentro de la organización socia podrían ser útiles. Se necesita convencer a cualquier disidente de esperar por los periodos de revisión apropiados para hacer conocer sus preocupaciones aún cuando hay un entendimiento de que estas preocupaciones deben alimentar el enfoque de alianza existente.

Permitiendo transformación, modificación y construcción de capacidad. Además de los cambios de personal y representantes, otras influencias forzarán el cambio en las alianzas. Se deben esperar cambios aunque su naturaleza

¿Se han creado foros para debatir y modificar los enfoques de proyecto y de alianza? ¿Han habido renegociaciones? ¿Han participado todos los socios? ¿Se ha diseñado el para la satisfacción de los diferentes socios? Estas consideraciones también proporcionarán alguna indicación del éxito de la alianza..

exacta no pueda preverse. A fin de acomodar este cambio, las instituciones necesitan incrementar su capacidad de formar alianzas - es decir, la capacidad de reconocer la contribución vital de cada

involucrado, la capacidad de entender los limitantes que otros socios enfrentan, la capacidad de llegar a compromisos y negociar justamente, etc. Una alianza eficaz no sólo requiere una interacción funcional entre representantes y organizaciones que se sientan a la mesa, sino también requiere que cada uno desarrolle canales de comunicación efectivos dentro de sus propias organizaciones.

Construyendo sobre la retroalimentación

Como sugieren las secciones anteriores el M&E sirve de poco sin la retroalimentación apropiada. Las revisiones regulares de contexto, los incentivos a los socios y los costos y beneficios deben incluirse en el enfoque de alianza. La evaluación de estos procesos debe proporcionar alguna indicación de qué tan flexible y eficaz ha sido la alianza para incorporar las recomendaciones que surgen de estas revisiones..

Los derivados, cuando la alianza empieza a trabajar en una área de proyecto diferente (ya sea reproduciendo el proyecto original o empezando un proyecto con un nuevo enfoque), son otra señal clara de éxito. De la misma manera, mientras la alianza original siga en funcionamiento, los casos en los que uno de los socios forja relaciones similares con un nuevo grupo de socios para enfrentar un nuevo grupo de problemas sugieren que el enfoque era, desde el inicio, aceptable para ese socio.

Conclusiones

Este documento se ha enfocado principalmente en medir la efectividad del enfoque de alianza más que en el propio proyecto. Se entiende que los resultados del proyecto pueden proporcionar algunas pistas acerca de la cohesión social, el empoderamiento, la reputación reforzada, u otras facetas que fortalecen la habilidad de la organización socia de ser una socia eficaz. Muchas de las alianzas con las que el BPD ha

estado trabajando son aún bastante nuevas, y es difícil llegar a conclusiones absolutas con respecto a la medición de los impactos de las alianzas en las personas de bajos recursos y en la satisfacción con que cada uno de los socios mantiene la relación. Obviamente en el análisis final, las alianzas tri-sectoriales serán juzgadas no necesariamente por los impactos en los socios, sino por sus impactos positivos en los sectores de bajos ingresos en lo que se refiere a la salud, estilo de vida, educación, tiempo, empoderamiento, etc.

Es improbable que los indicadores para medir la efectividad de las alianzas reemplazarán a las corazonadas de los practicantes de la alianza. Por otro lado, la creación y mantenimiento de una serie de indicadores cuidadosamente seleccionados para un proyecto de alianza específico deben reforzar las relaciones aumentando la claridad y construyendo canales de comunicación más fuertes. La experiencia en alianzas muestra que no hay un modelo "un tamaño para todos" que pueda aplicarse exactamente en todas las situaciones. Los indicadores para medir la efectividad de las alianzas son en general similares: deben desarrollarse in situ tomando en cuenta las definiciones de éxito de cada socio.

Referencias

- Caplan K., Heap S., Nicol A., Plummer J., Simpson S., Weiser J. (2001) *Flexibility by Design: Lessons from Multi-Sector Partnerships in Water and Sanitation Projects*. BPD: Water and Sanitation Cluster.
- Condy A., Thirkell A., and McAslan E. (2001). *Partnership in Education and Awareness (Main Report)*. BPD: Water and Sanitation Cluster (Workshop Series).
- Jones D. (2001). *Contracting NGOs*. BPD: Water and Sanitation Cluster (Practitioner Note Series).
- Nelson J. and Zadek S. (2000) *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*. The Copenhagen Centre.
- USAID (web). *Partnering for Results - Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering*