



Alianzas de Aprendizaje: Nota Informativa 1

Preparado por Mike Morris, Universidad de Greenwich

Una introducción a las alianzas de aprendizaje

La idea de las Alianzas de Aprendizaje surgió como respuesta al fracaso generalizado de muchas investigaciones convencionales a la hora de alcanzar impactos significativos, y al reconocimiento que hay nuevos productos y procesos que son puestos en uso no sólo a causa de las actividades de investigadores, sino también a través de las de un amplio rango de diferentes actores y organizaciones. Este grupo de actores interconectados por lo general incluyen al sector público (Ej: ministerios, empresas de servicios públicos, entes reguladores, instituciones educativas y de investigación), al sector privado (Ej: industrias, servicios financieros), y a actores de la sociedad civil (Ej: ONG, medios de comunicación, organismos y sindicatos profesionales, organizaciones de defensa).

Las actividades e interacciones dentro de estos tipos de grupos, y las reglas que los gobiernan; elementos que en conjunto ocasionan el desarrollo y la difusión de tecnologías, son entendidas como un sistema de innovación (es decir, el marco sistémico que facilita -o impide- el aumento de escala de la innovación). Una alianza de aprendizaje es una agrupación de organizaciones integrantes de un sistema determinado, que busca llevar innovaciones relevantes hacia una escala superior. Mientras más representativa sea esta alianza, captará mejor las complejidades organizativas que constituyen las realidades del sistema de innovación. SWITCH tiene por objetivo promover este tipo de alianzas para facilitar la integración y el aumento de escala de las innovaciones en gestión del agua urbana.

Ideas que sustentan del enfoque de alianzas de aprendizaje del SWITCH

- El cambio del énfasis en investigadores que creen nuevas tecnologías -*haciendo cosas diferentes*- hacia mejorar la manera en que el trabajo de los múltiples actores del sistema de innovación -*haciendo las cosas en forma diferente*- resultará en intervenciones que tendrán un mayor impacto.
- Las innovaciones generadas a nivel local, que toman en cuenta a todos los actores relevantes, tienen más probabilidades de conducir a soluciones apropiadas y sostenibles, promocionar prácticas de trabajo flexibles y adaptables, y promover y reforzar la capacidad de desarrollo de organizaciones y comunidades locales.
- El nuevo entendimiento del conocimiento y del aprendizaje, y el surgimiento de organizaciones de aprendizaje: en tanto la información puede ser generada y diseminada, el conocimiento es visto como un proceso complejo y de transformación que cada vez aparece menos de cúmulos de información, y más de procesos intra e inter organizacionales en los que la experimentación (investigación-acción) y la comunicación son características prominentes.

En sistemas dispersos o complejos, las alianzas de aprendizaje podrían estar representadas por conjuntos de *plataformas* actorales interconectadas ubicadas, por lo general, en diferentes niveles de gobierno (nacional, de ciudad, barrial). Su estructura y sus actividades estarán diseñadas para optimizar las relaciones, derribando barreras tanto para el aprendizaje horizontal (a lo largo de las plataformas), como para el vertical (entre plataformas).

Los miembros de la alianza compartirán el deseo de abordar problemas subyacentes, como mejorar la gestión del agua urbana. También compartirán o desarrollan enfoques comunes -visiones, estrategias y herramientas- relacionados a cómo solucionar estos problemas. Cada plataforma agrupará a una gama de actores, quienes aportarán diversidad, y habilidades y experiencias complementarias.



Por qué necesitamos alianzas de aprendizaje "a nivel de ciudad"

Las ciudades alrededor del mundo están enfrentando una serie de presiones dinámicas incluyendo la rápida urbanización y aglomeración

urbana, la industrialización, la variabilidad del clima y el cambio climático. Las "huellas" ecológicas en las ciudades siempre están en crecimiento debido al incremento en la explotación de los recursos disponibles -suelo, agua, energía, alimentos, materiales de construcción-, actividades que producen enormes cantidades de residuos (sólidos, líquidos, gaseosos) que contaminan el suelo, el aire y el agua. Mientras tanto, la gestión convencional del agua urbana, tanto en el hemisferio norte como en el sur, se encuentra luchando por administrar los cada vez más escasos recursos acuáticos, por llevar agua y servicios de saneamiento, y por deshacerse de las aguas residuales sin impactar de manera adversa en la calidad de vida de las poblaciones urbanas, ni en el ambiente.

A decir verdad, la gestión del agua urbana enfrenta problemas extraordinarios y complejos -o "terribles" algunos de ellos-; en los que la solución de problemas en una parte del sistema puede crear nuevos problemas para otras personas en otro lugar del mismo sistema. El reto de encontrar soluciones sostenibles -económicas, ambientales, sociales e institucionales- a estos problemas subyacentes va más allá de la esfera de los enfoques convencionales de investigación, por lo que un nuevo paradigma es requerido.

En la Cumbre de la Tierra de Río (1992) el *buen gobierno* fue identificado como un prerrequisito para alcanzar el desarrollo sostenible. Esto fue expresado en la Agenda 21, el "plan de acción global", que a través de la iniciativa de las *Agendas 21 Locales* instó a las autoridades locales a entrar en diálogo con sus ciudadanos, organizaciones locales y empresas privadas como un paso inicial hacia el desarrollo sostenible. Aunque existen múltiples definiciones de *governabilidad*, la mayor parte de ellas reconocen el papel y la importancia de la sociedad civil y el sector privado, así como del gobierno; y muchas relacionan al *buen gobierno* con una mayor rendición de cuentas, participación, transparencia y equidad en los procesos de desarrollo.



Como herramienta o mecanismo, una alianza de aprendizaje puede proporcionar la llave que permita comprometer a múltiples actores y

agrupar sus diversas perspectivas en relación a un problema y sus potenciales soluciones, abriendo el paso a nuevas maneras de trabajar para surgir.

¿Cómo empezamos a desarrollar una plataforma de aprendizaje para la ciudad¹?



Las alianzas de aprendizaje proporcionan medios para la solución conjunta de problemas difíciles. Sin embargo, primero debe lograrse que los actores clave de la ciudad lleguen al acuerdo de que existen problemas subyacentes en la gestión del agua urbana. Estos actores pueden verse

afectados de diferentes formas, y creer en diferentes soluciones, pero también deben existir razones (responsabilidades, mandatos, beneficios potenciales) para que cada actor quiera resolver el problema.

Los miembros del consorcio SWITCH están de acuerdo en que la gestión convencional del agua urbana tiene defectos generalizados, y aspiran a una gestión más integral que sea más sostenible, menos propensa a los riesgos y más equitativa. En cada ciudad habrá varios actores que buscarán soluciones de Gestión Integral del Agua Urbana (GIAU), y en algunas ciudades se centrarán además en soluciones efectistas y demostrativas, o en grupos de trabajo (Ej: uso del agua para la agricultura urbana y otras oportunidades de sustento, control de aguas torrenciales). Estos actores deberían formar las alianzas de aprendizaje a nivel de ciudad.



Antes de hablar de la *receta* para desarrollar estas alianzas, primero tenemos que identificar al *cocinero*. Como en cualquier actividad grupal, el momento para un nuevo emprendimiento por lo general es proporcionado por uno o dos individuos claves, con el apoyo de sus superiores y/u organización/es. Para establecer una alianza de aprendizaje cada ciudad necesitará de un coordinador –*cocinero jefe*- para abogar por la alianza, y un equipo de compañeros de trabajo entusiastas que lo o la respalden. El coordinador también puede buscar el apoyo de los miembros del grupo de trabajo de alianzas de aprendizaje².

Adicionalmente es necesario que al menos una de las organizaciones de la ciudad (o una de carácter nacional) -de preferencia, pero no necesariamente, la del coordinador- sirva como *anfitriona* de la plataforma de aprendizaje (es decir, proporcione el apoyo inicial, el espacio y los recursos necesitados por el coordinador para el inicio y el progreso de la alianza de aprendizaje).

Para comenzar la alianza de aprendizaje, el coordinador y sus colegas necesitan identificar y contactar a los diferentes tipos de actores (ver el cuadro) interesados en la GIAU, y particularmente a aquellos asociados a temas de proyecto o grupos de trabajo que están en boga en la ciudad. Aquí el término *actores* se refiere a individuos, grupos u organizaciones, que tienen interés en, influencia sobre, o que se ven (o podrían verse) afectados por los temas en cuestión y hacen intentos por abordarlos. Al principio sólo unos pocos estarán interesados o desearán unirse a la plataforma de aprendizaje, por lo posteriormente que el coordinador y los nuevos miembros tendrán que diseñar estrategias de enganche para desarrollar y promover las relaciones con otros (Ej: reclutamiento, influencia o mapeo de alcances).

Tipos de actores clave

- Organizaciones clave responsables de la gestión del agua en cada ciudad de demostración. Incluyen organizaciones que toman decisiones o realizan cambios en políticas y prácticas (Ej: analistas y asesores políticos, formuladores de políticas, funcionarios municipales/de gobierno local (políticos y burocráticos), proveedores de servicios (públicos, privados y voluntarios, autoridades reguladoras, etc.);
- Personas que influyen directamente en los tomadores de decisiones (Ej: miembros del parlamento, compañías del sector privado);
- Organizaciones de la sociedad civil e individuos capaces de ejercer presión en tomadores de decisiones (Ej: ONG, sindicatos, asociaciones de profesionales, etc.);
- Grupos de usuarios de aguas (Ej: grupos de consumidores, de irrigadores, etc.);
- Líderes locales (activistas o defensores) trabajando en temas de pobreza, género, ambiente, etc.;
- Quienes puedan apoyar, reforzar y fortalecer las actividades y recomendaciones del SWITCH (Ej: organizaciones de capacitación e investigación, organizaciones financieras, etc.);
- Personas en los medios de comunicación que puedan ayudar a que la alianza de aprendizaje llegue al público; y
- La comunidad de donantes, quienes pueden financiar y apoyar las actividades del SWITCH.

¹ Si el sistema es visto como de la ciudad, podría sugerirse el uso del término *alianza de aprendizaje* para agrupaciones a nivel de la ciudad. Si el sistema es asociado con la captación de aguas o con la GIAU en general (un conglomerado de ciudades) entonces sería más apropiado utilizar el término *plataformas de aprendizaje* (parte de una alianza más amplia) para las agrupaciones a nivel de la ciudad. Más importante que la terminología, sin embargo, será el reconocimiento de -y en última instancia el compromiso de- actores clave que se encuentran "fuera" de los niveles de la ciudad (nacional, por ejemplo), y buscar y compartir lecciones entre las diferentes ciudades.

² Actualmente, el grupo de trabajo de alianzas de aprendizaje del SWITCH involucra en un papel de apoyo/facilitación al IRC International and Water Sanitation Centre (Contacte a John

Una vez revisada la comunidad de actores y asegurado las respuestas favorables de suficientes de ellos, el coordinador necesitará organizar una reunión para juntarlos. Si esta es considerada como una reunión de *inicio* para la alianza de aprendizaje, o una

Butterworth en butterworth@irc.nl) y a la Universidad de Greenwich (Contacte a Mike Morris en m.j.morris@gre.ac.uk). Todas las ciudades y los socios deberían unirse al grupo de trabajo, pero todavía son pocos quienes han destinado recursos en forma explícita para hacerlo.

reunión (o reuniones) precursora a su lanzamiento, dependerá de la dinámica del discurso local de GIAU y del contexto de la ciudad en cuestión. La reunión preliminar proveerá de la primera oportunidad colectiva para que el coordinador comparta los objetivos del proyecto, y presente la alianza de aprendizaje y los conceptos que la sustentan, y para que los actores puedan discutir en forma crítica los retos de la GAU, identificando potenciales formas de salir adelante (Ej: oportunidades para la investigación-acción), e indicando contribuciones potenciales (es decir, habilidades y recursos).

Para estas reuniones la necesidad de lograr el convencimiento y la apropiación del proceso por parte de un importante número de los diversos actores locales será más importante que cualquier agenda particular. Para este fin, el o la coordinadora necesitará o poseer una significativa habilidad para la facilitación o comisionar un facilitador (si están en duda, busquen apoyo externo). Eso sí, la apropiación local no debe ser malinterpretada como el "secuestro" del proceso por parte de una elite, o como el establecimiento de un cartel. Las alianzas de aprendizaje tienen que ser *inclusivas* si es que quieren abordar y mejorar con éxito la manera en que el sistema de GAU trabaja.

¿Cuáles son los tipos de temas y actividades que las alianzas de aprendizaje tienen que considerar?

Ya sean que estén constituidas formal o informalmente, las alianzas de aprendizaje de la ciudad (o plataformas), necesitarán acordar o seleccionar y aprobar el papel del coordinador y el de un pequeño secretariado o equipo de gestión, los que en conjunto estarán a cargo de la toma de decisiones.

Los temas que los miembros y su equipo de gestión tienen que considerar en una etapa inicial incluirán:

- ¿Cómo serán financiadas las actividades de la alianza y cómo se compartirán los gastos y beneficios?
- ¿Cómo se comunicará y compartirá la información y las ideas entre los miembros (Ej: talleres, informes, correos electrónicos, mensajes de texto, etc.)?
- ¿Cómo se evaluarán y abordarán las capacidades y las capacitaciones de los miembros (especialmente en las esferas de la investigación-acción y las TIC)?
- ¿Cómo se emprenderá el mapeo de actores de la GAU?
- ¿Qué actividades de investigación comisionará la alianza, a quién y cómo se realizarán?
- ¿Cómo se asegurará en aprendizaje inter e intra organizacional (Ej: aprendizaje de doble vía)?
- ¿Cómo se involucrarán con otros actores influyentes que se encuentren fuera de la alianza?
- ¿De qué manera la alianza (o el equipo de gestión) recurrirá al equipo de soporte de AA del SWITCH)?
- ¿Cómo es que la alianza monitoreará y evaluará su funcionamiento y las actividades del equipo de gestión (y las del equipo de soporte de AA del SWITCH)?
- ¿Cómo se documentarán los procesos para asegurar la optimización del proceso de lecciones aprendidas y pueda ser compartido con otras alianzas de aprendizaje a nivel de ciudad?

¿Qué tan grandes serán alianzas y quiénes estarán involucrados?

Pequeñas al inicio (quizás con representantes de una o, más probablemente, dos docenas de organizaciones), es esperable que las plataformas de la ciudad crezcan con el

tiempo, en tanto nuevos actores sean contactados y las actividades de la alianza sean emprendidas y promovidas. Para constituirse en un microcosmos eficaz dentro de un sistema de innovación más amplio, lo ideal sería incluir entre los miembros a representantes de diversos grupos y comunidades de usuarios, proveedores de servicios públicos y privados, entes reguladores, formuladores de políticas y legisladores, e investigadores, junto con documentalistas y diseminadores.

Desde una perspectiva funcional, la experticia y los costos también juegan un papel en determinar el tamaño de algunos eventos. La capacidad de gestión y la eficacia de talleres por encima de cierto tamaño, por ejemplo, pueden ser factores limitantes; aunque una red electrónica permite la participación de más personas inclusive.

Las organizaciones del sector público y de la sociedad civil tienden a estar más disponibles para asistir a reuniones actorales o participativas. Los grupos marginales o débilmente representados de la sociedad civil (EJ: minorías étnicas, mujeres y niños en condición de pobreza, etc.) podrían sentirse intimidados por la escala y las actividades de ciertas reuniones; por lo que deben tomarse iniciativas proactivas para asegurar su representación y plena participación. Los actores del sector privado por lo general están más concientes de o son más críticos con las actividades nominalmente improductivas siendo, por tanto, más difícil involucrarlos. Sin embargo, un enfoque más claro en un sólo punto clave -ganancia- puede proporcionar una racionalización de las actividades de la alianza.

Es importante que los actores de las organizaciones sean representados por (los mismos) individuos dinámicos, con potencial de toma de decisiones y/o acceso a tomadores de decisiones clave. Esto es especialmente fundamental para los organismos públicos donde las mejoras al sistema requerirán que las restricciones burocráticas sean abordadas.

¿Dónde encontramos financiamiento para la alianza?

Los objetivos de las plataformas de aprendizaje de la ciudad estarán alineados con los de las autoridades legales y los de otros actores (incluyendo donantes) con intereses en la GAU. Por lo tanto, a través de sus actividades, la alianza estará contribuyendo en y facilitando la entrega de responsabilidades para varios actores de la GAU. Esta situación debería permitir y alentar arreglos *quid pro quo* (recíprocos). Asimismo, la membresía a la alianza estará basada en la responsabilidad conjunta de los gastos (Ej: personal, instalaciones y otros recursos) y de los beneficios.

Las oportunidades de financiamiento directo también deben ser exploradas, mientras se busca dinero ya sea para el establecimiento y los gastos de la alianza, o para actividades de investigación específicas. Comisionar actividades de investigación-acción, que deben ser emprendidas expresamente por organizaciones miembros mediante nuevas condiciones de alianza, es una manera de asegurar que se exploren activamente nuevas maneras de trabajo, y de proporcionar incentivos para la participación de actores con menores recursos (como organizaciones de la sociedad civil).

Se incurre en un gasto significativo durante la fase de establecimiento de alianzas de aprendizaje, redes de conocimiento, etc., etapa que dura de unos 12 a 36 meses por lo general. La ausencia de o un limitado financiamiento durante este periodo probablemente arruine el establecimiento de una alianza dirigida localmente funcionando a plenitud. El SWITCH se esforzará por movilizar recursos para preparar un conjunto

de alianzas y/o complementar fondos recaudados a nivel local. Encontrar este financiamiento es una actividad clave durante esta fase de inicio.

¿Qué apoyo podemos esperar?

El Equipo de Alianzas de Aprendizaje del SWITCH prestará apoyo a los coordinadores de las ciudades y a sus equipos en la forma de, por ejemplo, respuestas escritas a preguntas o instrucciones sobre asuntos específicos (incluyendo notas informativas como esta). También podría incluir visitas a las ciudades para conversar con los coordinadores y los equipos de gestión o realizar presentaciones para los actores de la ciudad, si se requiere.

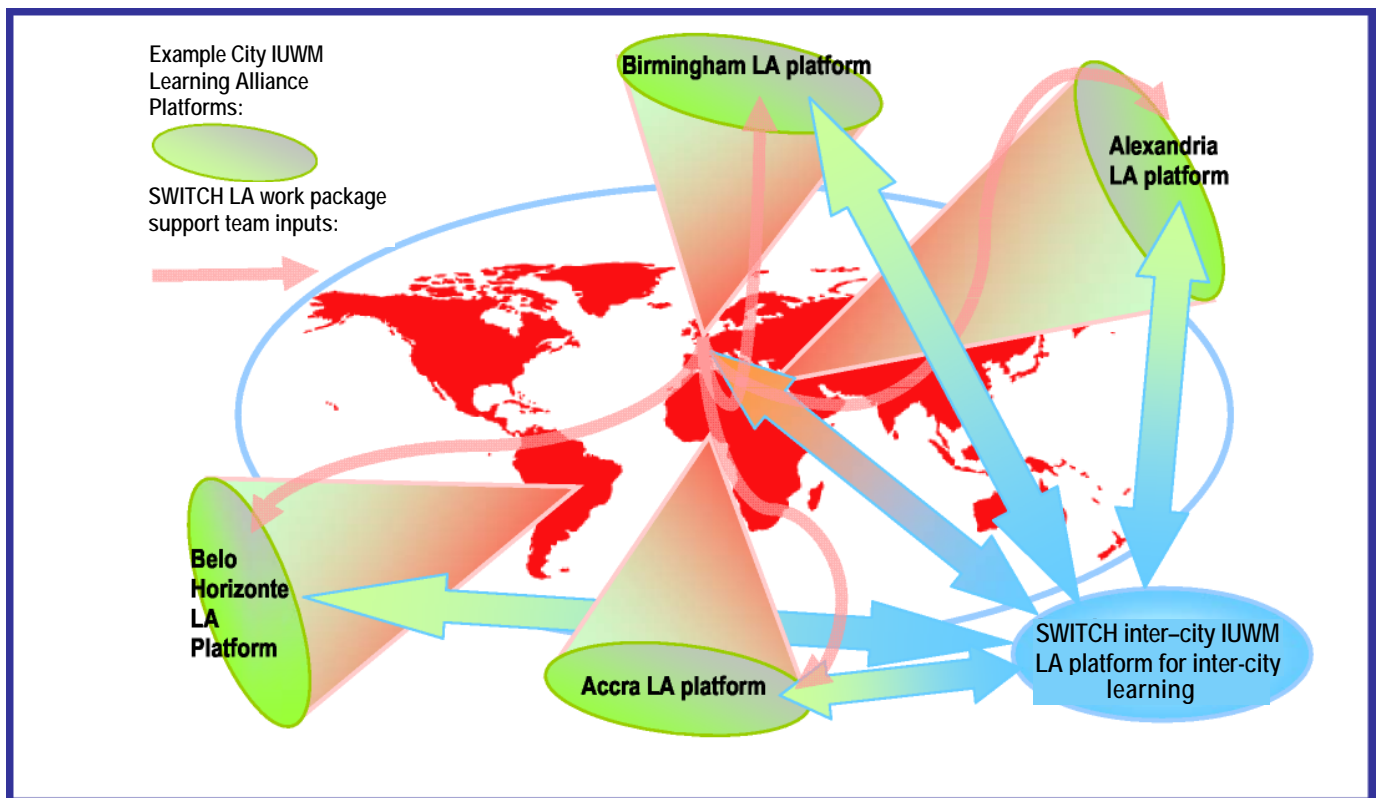
Insumos de capacitación, incluyendo materiales de capacitación, también estarán disponibles, especialmente los relacionados con el desarrollo de las capacidades del equipo de gestión en procesos de documentación y con extender las capacidades en TIC de los miembros de la alianza.

El equipo de soporte también trabajará de cerca con las ciudades de las alianzas para desarrollar de una mejor manera la comprensión de los procesos de cambio y de aprendizaje institucional.

¿Cuál será la apariencia de una alianza de aprendizaje?

Después de 6 meses algunas alianzas de aprendizaje a nivel de ciudad tendrán un equipo de gestión encabezado por un coordinador aprobado localmente, y gozarán de comunicaciones razonablemente eficaces y en red; una o dos incluso podrían haber creado sus propios sitios web (usando la plataforma del SWITCH). Las reuniones de inicio se habrán realizado, y se contará con financiamiento para un conjunto de proyectos de investigación-acción. Algunas de estas actividades habrán sido comisionadas, y nuevas sociedades formadas entre los miembros se encontrarán iniciando estas investigaciones. La experticia, capacidades y habilidades de los miembros habrán sido mapeados, y publicados en el sitio web. El equipo de gestión habrá desarrollado planes para los "mapeos de alcances" iniciales, identificando actores claves de la GAU (que no sean miembros) en los que la alianza tratará de incidir.

Después de 5 años... visionamos una cadena activa de alianzas de aprendizaje a nivel de ciudad en todas las ciudades de demostración del SWITCH (no mostramos a todas por razones de espacio) vinculadas a una alianza de aprendizaje global que no sólo involucra al consorcio SWITCH sino también a otras ciudades y actores que trabajan para aumentar la escala de las innovaciones realizadas por el proyecto SWITCH.



Para mayor información contáctese con: John Butterworth, IRC International Water and Sanitation Centre (butterworth@irc.nl) quien coordina el grupo de trabajo de alianzas de aprendizaje dentro del proyecto SWITCH, o con Mike Morris, Universidad de Greenwich (m.j.morris@gre.ac.uk) quien liderará un grupo de estudio dentro del proyecto SWITCH para aprender de las experiencias y promover mejores prácticas.

SWITCH (Gestión Sostenible del Agua para Mejorar la Salud de las Ciudades del Futuro) es un proyecto de investigación apoyado por la Comunidad Europea (Framework 6 Programme) www.switch.watsan.net