BHP | Foundation



El equipo de First 30x30 Canada con amigos, enero de 2026

MÓDULO 3

Alianzas para un impacto duradero

La perdurabilidad de un impacto depende no solo de lo que se financia, sino también de cómo se construyen, sostienen, adaptan y finalizan las asociaciones.

BHP Foundation y cuatro socios reflexionan sobre cómo son las grandes asociaciones: qué les sirvió, qué dificultades tuvieron y qué harían de otra manera.

Introducción

La perdurabilidad de un impacto depende de cómo uno se asocia, no solo de lo que financia

Creemos que las subvenciones logran un mayor impacto cuando se entregan siguiendo un enfoque de asociación genuino, que considere cómo se construyen, sostienen, adaptan y cierran respetuosamente las asociaciones.

Esta publicación recopila reflexiones de cuatro socios de BHP Foundation y del personal de BHP Foundation sobre qué ayudó a que sus asociaciones tuvieran éxito, qué planteó desafíos y qué harían de otra manera. Organizada en torno a cuatro etapas del recorrido de una asociación, ofrece ideas prácticas sobre cómo las relaciones pueden contribuir a un impacto duradero.

BHP Foundation emplea el término "socio" (partner) en lugar de "beneficiario" (grantee) para reflejar un compromiso con el aprendizaje compartido, el respeto mutuo y la colaboración para obtener resultados en materia social, medioambiental y comunitaria. Este enfoque también exige reconocer el poder creado por las relaciones de financiación y trabajar deliberadamente para impulsar la apertura, la propiedad compartida y un desafío constructivo. Aunque se basa en la experiencia de BHP Foundation, las lecciones están destinadas a cualquier persona involucrada en el diseño, la gestión o la participación en asociaciones de impacto social.

Cómo pensamos las asociaciones

- **Iniciar y desarrollar:** comprender el propósito compartido y generar confianza.
- **Apoyar y fortalecer:** invertir en las condiciones que permitirán tener impacto.
- **Aprender y adaptar:** responder honestamente a los desafíos y oportunidades.
- **Emprender una transición con responsabilidad:** planificar lo que sigue.

Esto no está pensado para leerse una vez y archivarse; le invitamos a pensar si la forma en que trabaja actualmente con sus socios refleja el tipo de socio que usted desea ser.

Acerca de esta serie

Esta publicación forma parte de la serie Aprendizaje en la práctica de BHP Foundation, que incluye dos módulos de 45 minutos y tres módulos breves sobre la asociación y la práctica del impacto. Visite https://www.bhp-foundation.org/ para acceder a la serie completa.



01



01 Iniciar y desarrollar

Las asociaciones más sólidas comienzan con honestidad

Muchas veces, las asociaciones sólidas comienzan entablando conversaciones honestas mucho antes de que se firme un contrato. En las asociaciones que presentamos aquí, la sinceridad respecto a las ambiciones, los riesgos, las capacidades y las limitaciones ayudó a ambas partes a generar confianza y enfrentar los desafíos desde el principio.

Cómo generamos confianza:

- **Conversaciones iniciales y exploratorias** antes de asumir cualquier compromiso, que traten la misión, la capacidad y las limitaciones.
- **Una revisión técnica independiente**, incorporada desde el principio para fortalecer el diseño de la propuesta entre ambas partes.
- Una **evaluación cuidadosa de "defectos fatales"**, que identifique cualquier cosa que pudiera volver inviable la asociación antes de que ambas partes se comprometan. Este es un proceso de ida y vuelta: por un lado, BHP Foundation evalúa la alineación y la preparación; por el otro, los socios consideran si nuestro propósito, nuestro enfoque y nuestras expectativas nos convierten en el socio adecuado para ellos.

Ninguno de estos pasos funciona por sí solo.

El desafío: la honestidad no se da por accidente. Si esa mentalidad no se adopta a conciencia, puede ser fácil restarles importancia a los problemas, por lo que debe incorporarse deliberadamente a la forma en que ambas partes trabajan juntas.

Un desafío común es que ambas partes sienten presión por aparentar que tienen todo bajo control. Lo que realmente se necesita es la valentía para mostrarse vulnerable cuando no es así. Hemos aprendido el valor de incorporar esa honestidad a la primera conversación en lugar de disimular los problemas.

> “Sentía un poco de síndrome del impostor, sin duda. Este programa era un tema totalmente nuevo para mí, pero sabía que para que esto saliera bien debía ser transparente desde el principio".
>
> — Country Director, BHP Foundation

La historia detrás de la asociación

Tres organizaciones, una ambición común: First 30x30 Canada es un programa de Nature For Justice, creado junto a la IISAAK OLAM Foundation (IOF) y Nature Focus Development. Cada una de esas tres organizaciones aportó una pieza diferente de financiación de la naturaleza para la conservación liderada por pueblos originarios en todo Canadá. Fue esa combinación complementaria de capacidades, y no la fortaleza de ninguna de las tres organizaciones en particular, lo que hizo especial a la asociación.

Admitir lo que uno no sabe: los mercados de carbono y la alineación de las finanzas con la naturaleza eran un tema genuinamente nuevo para BHP Foundation, muy distinto a las áreas en las que solemos trabajar. En lugar de fingir que entendíamos del tema, fuimos directos con First 30x30 y les dijimos que necesitaríamos tiempo y apoyo para aprender junto a ellos.

Sumar a expertos independientes: sabíamos que no estábamos calificados para juzgar por nuestra cuenta la credibilidad técnica del plan, por lo que llamamos a un especialista independiente para que nos ayudara. First 30x30 tenía muchos recelos de este plan: ¿acaso ese grupo externo se llevaría sus ideas a otra parte o bien llegaría con sus propios objetivos? Acuerdos de confidencialidad (NDA, por sus siglas en inglés), una explicación clara de cómo funcionaría la relación y colegas profesionales que pudieran poner las manos en el fuego por ambas partes disiparon esas inquietudes.

Financiar la propuesta, no solo el proyecto: una propuesta sólida puede exigir muchas semanas de trabajo dedicado; por eso, financiamos la etapa de la propuesta. Una subvención de desarrollo le permitió a First 30x30 contratar a un consultor de dedicación exclusiva para dirigir los trabajos, en lugar de apartar a personal de la implementación.

> “Obtener financiación para desarrollar la propuesta marcó la diferencia entre una buena propuesta y una brillante. Y esa forma de pensar se filtró a otros trabajos que estábamos haciendo".
>
> — Líder sénior, First 30x30



"Esta experiencia elevó mi estándar de lo que debe tener una asociación para ser buena. Cualquier cosa inferior a una transparencia radical me genera recelos como nunca antes".

— Líder sénior, BHP Foundation

Elevar el estándar juntos

Plantear proactivamente los riesgos, los desafíos y los cambios genera confianza: cuando surgió la amenaza de nuevas restricciones gubernamentales a la financiación transfronteriza, First 30x30 planteó el riesgo antes de que se lo pidieran, explicó claramente lo que podría suceder y lo que ya estaba haciendo para protegerse contra ello. Plantear un riesgo antes de que pregunten es la marca de una verdadera asociación, y lo que permitió que ambas partes planificaran juntas en lugar de reaccionar a lo que ocurría. Si se hubieran quedado callados con la esperanza de que no surgiera un problema, esa confianza habría quedado dañada.

> "Cuando se materializó este riesgo nuevo, podríamos haber rezado por que no fuera importante, pero si algo iba a amenazar al programa, queríamos contárselo nosotros a BHP Foundation".
>
> — Líder sénior, First 30x30

Nada reemplaza una relación cara a cara: no siempre es posible reunirse en persona, pero en retrospectiva, nos hubiera gustado impulsar más explícitamente las reuniones cara a cara antes, y no solo unas pocas semanas antes de la presentación de la propuesta.

Subir el nivel de lo bueno: la confianza generada entre ambas partes no solo aseguró la financiación, sino que también cambió lo que todos los participantes esperan de una asociación. Un compromiso de cinco años de financiación es poco frecuente en este espacio, pero le permitió a First 30x30 trabajar al ritmo necesario para las comunidades y proyectos de las Primeras Naciones. También dio respuesta a un temor común en esas comunidades: que los financiadores aparezcan y luego desaparezcan. First 30x30 describió este enfoque como "un cambio radical".

Esa confianza ha trascendido la financiación. Ambas organizaciones, y los individuos involucrados, todavía recurren a las relaciones y redes que se construyeron. También cambió las expectativas de todos: desde entonces, cada asociación se mide con la vara que dejó First 30x30.

Lecciones aprendidas

1. **Admitir lo que usted no sabe invita al otro a ser honesto también.** En BHP Foundation admitimos inmediatamente nuestra propia falta de experiencia. First 30x30 respondió con la misma honestidad, y así se generó confianza desde el primer día.
2. **Una propuesta puede exigir muchas semanas de dedicación exclusiva, y a veces vale la pena pagar eso.** Una subvención de desarrollo permitió a First 30x30 asignar recursos adecuados a la propuesta en lugar de adaptarla a la ejecución diaria. Esa inversión dio sus frutos: obtuvimos un programa más sólido y mejor pensado.
3. **Si no puede evaluar algo por su cuenta, busque obtener el apoyo adecuado.** No podíamos evaluar los méritos técnicos del plan por cuenta propia, por lo que incorporamos a expertos independientes, no para ejercer control sobre el socio, sino para apoyar todo el proyecto durante la fase de diseño y brindar una evaluación técnica adecuada del concepto y la capacidad de los socios para implementarlo.
4. **Plantear un riesgo antes de que se lo pregunten es la marca de una verdadera asociación.** First 30x30 señaló un gran riesgo potencial sin que nadie se lo pidiera, lo que les dio tiempo a ambas partes para planificarlo juntas.



02 Apoyar y fortalecer

Invertir en el potencial

BHP Foundation había identificado a un posible socio sólido para realizar una gran inversión plurianual. Este socio potencial había hecho un gran trabajo, pero nunca antes había operado a gran escala.

A veces, un socio potencial sólido puede necesitar capacidad o sistemas adicionales para gestionar una inversión a mayor escala, y el financiador debe evaluar qué clase de apoyo podría ayudar a desarrollar esa preparación. Es una decisión importante, que requiere que ambos socios formen la asociación sabiendo cómo son las cosas.

Cómo entendemos y apoyamos la capacidad:

- **Debida diligencia** que busca lo que se debe fortalecer, y no solo lo que se puede plantear como inquietud.
- **Financiación previa a la adjudicación** para apoyar los trabajos de diseño, gobernanza o preparación antes de que se apruebe una inversión completa.
- **Elaboración de informes y supervisión** ajustados a la escala y complejidad de la inversión.

Nuestra experiencia: Kodea no solo alcanzó el estándar de cumplimiento que fijamos, sino que lo superó por poco y luego encontró su propia versión. En ese momento, nos dimos cuenta de que el estándar era suyo, no solo nuestro.

Apoyar los planes de crecimiento del socio: adquirir un rol más importante no es algo que usted le imponga a un socio, sino algo en lo que apoyarlo para que lo logre en sus propios términos. En el caso de Fundación Kodea, esto implicó proporcionar financiación básica, destinada a fortalecer la organización, y no solo el programa que estaba ejecutando. Para crecer bien, hay que invertir en las capacidades y el desarrollo organizativo que un socio necesita para asumir una mayor responsabilidad y generar impacto a gran escala.

“Ahora el cumplimiento forma parte de nuestro ADN”.

— Líder sénior, Fundación Kodea

La historia detrás de las lecciones

A veces, el mejor equipo para hacer el trabajo necesita inversión: Kodea era una organización con diez miembros enfocada en la inclusión digital en Chile, con una sólida trayectoria en proyectos de innovación pequeños y de impacto. En aquel entonces, esta organización aún no había tenido la oportunidad de implementar nada a escala nacional.

Antes de comprometerse a hacer algo a esa escala, BHP Foundation necesitaba que hubiera una gobernanza, una profundidad de liderazgo, sistemas financieros y una gestión de riesgos capaces de gestionar un programa de ese tamaño. Todavía no podíamos ver todo eso implementado, si bien Kodea tenía bases sólidas sobre las cuales desarrollarse.

No tome una gran oportunidad como un sí automático: la directora ejecutiva de Kodea recuerda claramente el dilema. Era una oportunidad emocionante para hacer algo enorme, pero también había que reorganizarse rápido: pasar de 10 personas a 30, y finalmente a 50, en un período de tiempo relativamente breve.



“Nunca nos costó decir: ‘Miren, esto no está funcionando, ¿qué tal si intentamos esto otro?’”

— Líder sénior, BHP Foundation

Desarrollar la capacidad de manera abierta

Establezca el enfoque correcto desde el primer día: BHP Foundation fijó una serie de requerimientos desde el principio, entre ellos un consejo asesor, protocolos de gobernanza, un marco de gestión de riesgos y una infraestructura de monitoreo y evaluación, para que el programa se pudiera gestionar e implementar de manera adecuada. También se incluyeron objetivos de sostenibilidad financiera, entre ellos el compromiso de reducir nuestra participación en la financiación del 48 % al 20 % con el tiempo.

El cumplimiento como condición habilitadora, no como un requerimiento más: al fortalecer su enfoque de cumplimiento, Kodea desarrolló más procesos de los estrictamente requeridos, que luego refinó hasta llegar a lo que necesitaba el programa. Al hacer esto, Kodea no se extralimitó, sino que demostró que se estaba tomando la asociación muy en serio. “Ha sido muy útil porque cuando uno se da cuenta de las cosas a las que debe adherirse, también percibe los riesgos y cómo mitigarlos. Cambió nuestra mentalidad por completo", afirman en Kodea.

Dejar un margen para cambios de rumbo: ambas partes se tomaron la libertad de sugerir modificaciones al acuerdo a medida que el mundo alrededor del proyecto cambiaba. Cuando la IA generativa transformó, casi que de un día para el otro, lo que significaba la alfabetización digital, esa flexibilidad permitió que el programa se adaptara en lugar de tener que cumplir con un plan que había quedado obsoleto sin que nadie se diera cuenta antes. El enfoque no apuntaba a mantener un control estricto, sino a entablar una relación lo suficientemente honesta como para poder decir cuándo había que cambiar algo.

> “Si nos hubiéramos apegado al plan original, habríamos estado enseñando competencias de alfabetización digital que ya no existían. Necesitábamos un financiador dispuesto a adaptarse tan rápido como nosotros".
>
> — Líder sénior, Fundación Kodea

El resultado: para 2025, el programa, llamado IdeoDigital, había capacitado a más de 1300 docentes y llegado a 38.000 estudiantes, lo que ayudó a incorporar las habilidades digitales y el pensamiento computacional al plan nacional de estudios de Chile. La siguiente fase se dirigirá a aproximadamente 728.000 estudiantes y actualmente Kodea provee asesoramiento técnico de confianza a varias agencias del Gobierno.

> “Ahora se nos pide opinión sobre políticas públicas con regularidad. Estamos posicionados claramente como un actor clave en el campo".
>
> — Líder sénior, Fundación Kodea

Lecciones aprendidas

1. **La debida diligencia puede desarrollar la capacidad además de evaluarla.** Kodea no tenía todos los sistemas que quería ver BHP Foundation, pero en lugar de entender esa falta como una lista de razones para no asociarse, se entendió como una lista de capacidades que ayudaríamos a construir juntos.
2. **Un contrato no es una jaula.** Ambas partes tomaron el acuerdo como algo que se debía renegociar abiertamente, y esa flexibilidad permitió que la asociación se expandiera.
3. **La financiación básica fortalece a la organización en vez de solo al proyecto.** Fundación Kodea utilizó esos fondos para incorporar una sólida capacidad de gestión, el tipo de inversión que les permitió abordar cada nuevo proyecto desde una posición diferente, no solo este.



03 Aprender y adaptarse

Cuando la realidad deja de coincidir con el plan

Cuando se hace hincapié en el aprendizaje y la adaptación en lugar de solo observar que se cumpla el plan original, se desbloquea el potencial para causar un impacto mayor. Al ser honestos sobre lo que funciona y lo que no, se pueden realizar cambios en el plan que permitan generar impacto.

Cómo incorporamos el aprendizaje y la adaptación a nuestro trabajo:

- **Conversaciones frecuentes con los socios** para revisar el progreso y el riesgo.
- **Elaboración de informes** que capturen el aprendizaje, no solo los resultados.
- **Evaluaciones independientes** que cuestionan nuestras suposiciones tanto como las del propio socio.
- Un **acuerdo de colaboración**, creado de manera conjunta, que define cómo trabajamos juntos de forma efectiva, especialmente cuando las cosas se salen de curso.

El desafío: el aprendizaje requiere mostrarnos vulnerables respecto a lo que no está funcionando, y eso solo puede darse si hay confianza.

Las inquietudes se plantean primero en conversaciones, no en tableros: un informe puede decir que la cosa marcha bien incluso después de que la gente haya dejado de creerlo sin decírselo a nadie. A menudo, eso sucede no porque alguien esté ocultando algo, sino porque aún no hemos dejado claro cómo podemos entablar conversaciones seguras sobre temas difíciles.

Una asociación institucional puede tener décadas de antigüedad, pero cuando las personas involucradas se van, se necesitan formas cuidadosas de entablar nuevas relaciones en ellas, para que se pueda generar confianza y crear un espacio seguro para abordar y plantear inquietudes.

Como veremos más adelante, el programa STEM Together de CSIRO necesitaba una conversación abierta, totalmente fuera de la estructura habitual de elaboración de informes.

> “Recuerdo que BHP Foundation me preguntó sin vueltas si realmente creía que el proyecto que habíamos diseñado podía funcionar todavía. No fue una pregunta fácil de asimilar, pero era la que necesitábamos".
>
> — Líder sénior, CSIRO

La historia detrás de esto

La presión de más de cuarenta años de legado: CSIRO, la agencia nacional de ciencias de Australia, se dedica a construir una fuerza laboral con capacidades en CTIM, sólida y diversa, tal como necesita Australia. CSIRO lleva más de una década trabajando con BHP Foundation y más de 40 años con la inversión social de BHP.

Reenfocarse en los estudiantes subrepresentados: el equipo de educación de CSIRO quería reenfocarse en los jóvenes que tradicionalmente quedaban subrepresentados o excluidos del sistema educativo de CTIM: jóvenes de pueblos originarios e isleños del estrecho de Torres, zonas rurales, ciertas regiones y localidades remotas, y en desventaja socioeconómica.

Era un buen plan en los papeles, pero no se estaba sosteniendo: el diseño original, dirigido por una consultoría externa, se veía bien en teoría, pero en la práctica, las suposiciones en las que se basaba habían perdido pertinencia con el tiempo. Preguntamos una y otra vez cómo iban las cosas; en CSIRO nos decían: “Bien, solo necesitamos más tiempo". Pero la brecha entre lo que se planificó y la práctica seguía aumentando.



> “Sabía que un intermediario de asociación independiente podría aportar nuevas perspectivas y generar confianza. Eso nos permitió a todos entablar conversaciones realmente abiertas y valientes”.
>
> — Líder sénior, BHP Foundation

Barajar y dar de nuevo

El punto de inflexión: los líderes del proyecto se reunieron para almorzar en un entorno deliberadamente casual, para que ambas partes pudieran alejarse de las cuestiones de la implementación diaria. BHP Foundation planteó otro tipo de pregunta: no qué estaba entregando CSIRO, sino cómo el programa podía ayudarla a cumplir su misión general. En CSIRO describirían luego esa conversación como el catalizador del cambio, porque expuso una tensión entre las expectativas de ambas partes para la asociación.

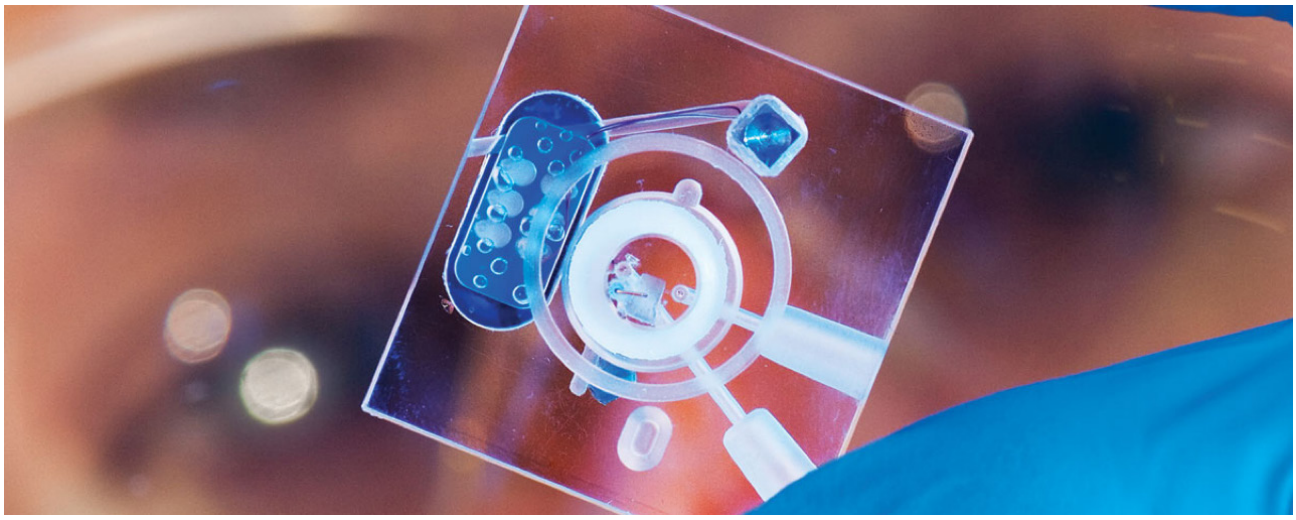
Llamar a un intermediario para escuchar una voz de afuera: se necesitaba un gran cambio, y lograrlo no sería fácil, por lo que BHP Foundation nombró a un intermediario externo, un tercero independiente, para facilitar las conversaciones sobre cómo empezar de nuevo. Este intermediario conversó por separado con cada equipo, luego reunió a todos y pudo volver a enfocarlos en su propósito compartido y llegar a un entendimiento común sobre cómo podían trabajar juntos para lograrlo. El intermediario también abrió un espacio donde ambas partes podían acumular capital a pesar de la financiación y los contratos que de otro modo crearían un desequilibrio de poder.

Aceptar que empezar de nuevo de una forma que valga la pena puede resultar incómodo: BHP Foundation podría haber elegido el camino más sencillo, es decir, endurecer la supervisión y los controles.

En cambio, elegimos entablar una conversación más difícil sobre cómo sería empezar genuinamente de nuevo. El líder de BHP Foundation reflexionó que “al principio me comportaba como un financiador típico, impulsado más por mis propias obligaciones con mis partes interesadas que por una asociación de igual a igual con CSIRO. Darse cuenta de eso y hacer el cambio ayudó a enfocar el programa en la transformación, en vez de solo implementar un proyecto”.

Para el líder de CSIRO, lo más difícil fue decirle a su propio equipo que el trabajo que habían realizado no era lo que realmente necesitaban. “Sentí que los había decepcionado”.

El resultado: ambas organizaciones terminaron con un programa del que estaban orgullosas, y CSIRO ahora se ve a sí misma no como una mera ejecutora de programas, sino como una coordinadora de todo el sistema de CTIM, un cambio que en CSIRO dudan que hubiera ocurrido si no hubieran empezado de nuevo. El rediseño se vio favorecido por la redacción de un nuevo acuerdo de colaboración: un registro codiseñado del propósito común, los principios, la forma en que ambas partes gestionan los desafíos y riesgos, y qué espera cada una de la otra. El acuerdo ayudó a asegurar que todos tuvieran claro lo que significaba estar en la asociación. Ambas organizaciones lo utilizaron para incorporar a nuevas personas a la asociación y realizar revisiones periódicas sobre el estado de la colaboración.



"Una vez que dejamos de intentar demostrar que éramos capaces de implementar el plan original, pudimos ver en qué éramos realmente buenos: reunir a todo el sistema de CTIM, no solo implementar un programa".

— Líder sénior, CSIRO

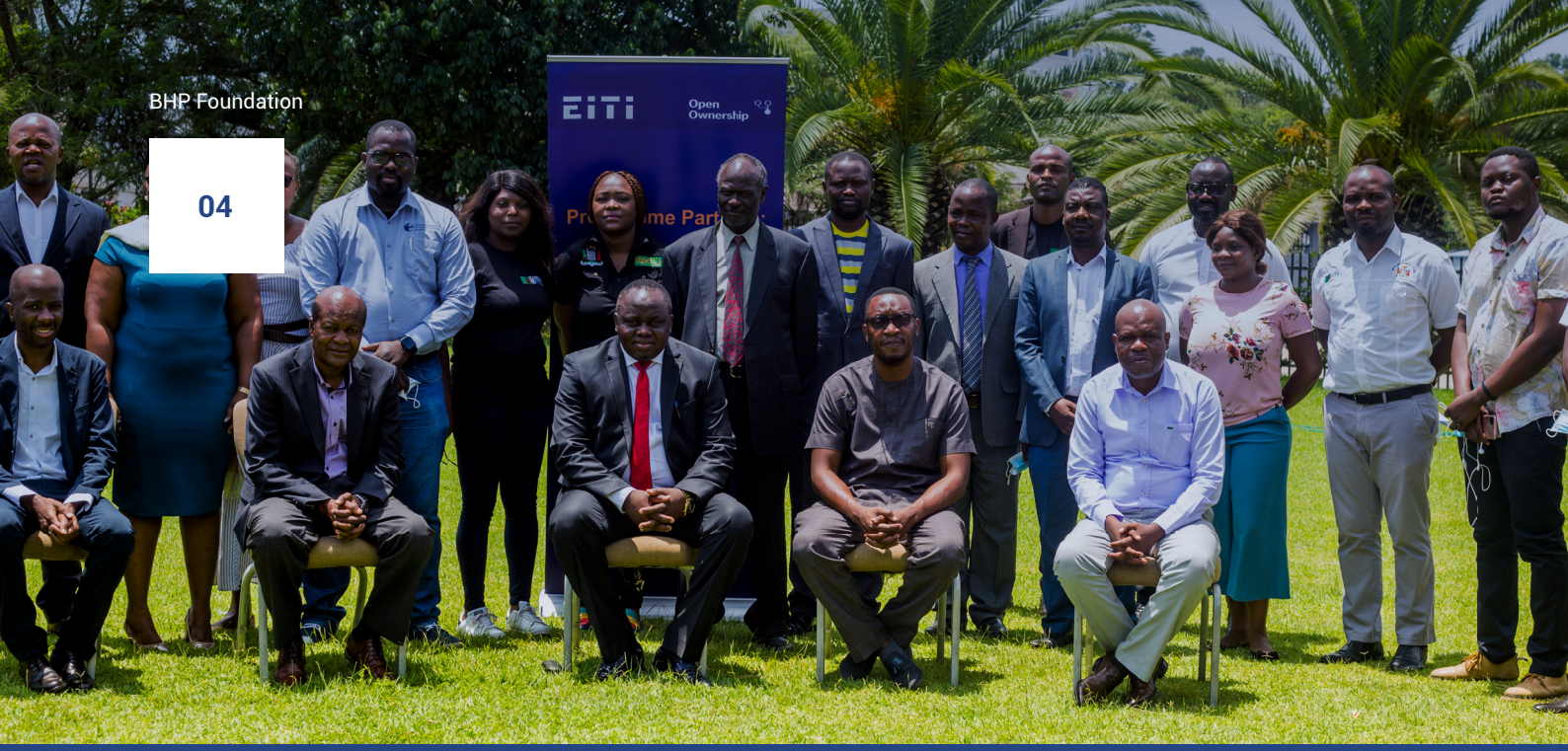


Lecciones aprendidas

1. **Tener más control no desbloquea la transformación.** Cuando las cosas pierden el rumbo, es tentador establecer objetivos más estrictos, añadir instancias de control y aumentar la supervisión. Pero eso disminuye las oportunidades de aprendizaje y adaptación y, en última instancia, habría tenido un impacto limitado.

2. **La confianza y la vulnerabilidad permiten formular preguntas más difíciles y mejores.** La gente rara vez plantea problemas subyacentes en una reunión de seguimiento programada. Se requiere valentía y un entorno lo suficientemente seguro para hacer una pregunta incómoda sin que se la interprete como un fracaso.

3. **Una voz neutral puede sacar lo mejor de ambas partes.** Un intermediario externo logró lo que ninguna organización podía hacer por su cuenta: ayudó a ambas partes a ver qué se interponía en el camino de su visión compartida y definir cómo podían trabajar para volverla realidad de manera efectiva.



04 Emprender una transición con responsabilidad

Cómo manejar una salida inesperada

El desafío de una salida inesperada: esta historia sigue el caso de Opening Extractives, un programa conjunto dirigido por la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) y Open Ownership en once países, y su asociación con BHP Foundation, que tuvo que terminar en un cronograma acelerado después de que BHP Foundation cambiara su estrategia organizativa.

Poco después estalló una crisis de financiación en otras partes del sector, lo que hizo que una transición ya difícil se complicara aún más. En ese momento lo más importante es la forma en la que la transición apoya la resiliencia, la sostenibilidad y la capacidad continuas del socio para seguir generando impacto. La planificación de la transición debe comenzar durante el diseño de la inversión y revisarse durante toda la asociación, pero también se debe reconocer que las salidas no planificadas pueden requerir acelerar ese trabajo. En cualquier caso, los financiadores y los socios deben acordar cómo concluir las actividades de manera responsable, sin dejar de proteger los resultados y las capacidades más importantes.

Cómo solemos brindar apoyo para las salidas responsables:

- Darle a un socio una **indicación anticipada de que algo podría cambiar**, incluso antes de que una decisión sea definitiva, puede ayudar a ambas partes a planificar y evitar llevarse una sorpresa total.
- **Financiar la sostenibilidad** puede ayudar a un socio a gestionar la transición, más allá de la subvención final que simplemente cierra el programa.
- **Verificar cada decisión** en función de a quién beneficia realmente, y no solo por lo que es más fácil para el financiador.

El desafío: incluso con una planificación precoz y una comunicación abierta, las salidas pueden ser difíciles, particularmente cuando las circunstancias cambian inesperadamente o el socio tiene poco tiempo para adaptarse.

“Realmente se sintió muy repentino y un tanto confuso, porque el programa marchaba muy bien”.

— Líder sénior, Opening Extractives

La historia detrás de esto

Un programa que genera un gran impacto: para 2024, Opening Extractives venía implementándose bien. La demanda de apoyo del programa era muy elevada, casi superior a lo que podían ofrecer los socios, y las oportunidades de crecimiento eran emocionantes.

No presuponer que un socio tiene siempre todo claro: a medida que avanzaba la revisión de la estrategia de BHP Foundation, compartimos los posibles cambios con antelación y continuamos conversando al respecto a lo largo del tiempo. Más adelante, en Opening Extractives reflexionaron que no interpretaron estas discusiones como señales de advertencia, lo que refuerza la importancia de verificar la comprensión en lugar de suponer que un socio sacó las mismas conclusiones que uno.

Tener en cuenta toda la presión bajo la que se encuentra un socio: se anunció la decisión de salir, pero definir los detalles concretos (p. ej., los cronogramas, la financiación, cómo se brindaría apoyo) llevó meses. Ese período de planificación coincidió con una crisis de financiación: recortes de fondos públicos estaban congelando sumas que ya se habían comprometido con los países socios de Opening Extractives. La planificación de una salida no constituye un momento concreto. Mantenerse al tanto de las otras cosas que están cambiando para un socio mientras se realiza esa planificación es tan importante como hacer el anuncio inicial correctamente.

> “En retrospectiva, cuando BHP Foundation comenzó a hablarnos sobre posibles cambios, no lo interpretamos como una advertencia. Ojalá hubiéramos preguntado más directamente qué querían decir en lugar de presuponer que nos habrían avisado si podía venirse algo serio”.
>
> — Líder sénior, Opening Extractives



"Esa flexibilidad conservó gran parte del impacto que de otra forma habría desaparecido y no habría sucedido".

— Líder sénior, Opening Extractives

Desarrollar la capacidad de manera abierta

Ofrezca a los socios algo concreto sobre lo cual planificar: dejar a un socio en una posición estable fue parte deliberada de la estrategia de BHP Foundation. Como parte de ese compromiso, creamos un fondo de sostenibilidad. Esa financiación se diseñó para ayudar a los socios a prepararse para lo que vendría después, no solo para cerrar la relación. Esa financiación se reservó tan pronto como fue posible, para que los socios tuvieran algo concreto sobre lo cual comenzar a planificar.

Mantenga la flexibilidad durante todo el proceso de salida: lo que cambia entre que se anuncia y se ejecuta la salida es tan importante como la decisión en sí misma. Una orden de suspensión de actividades de un programa de financiación pública congeló los fondos para trabajos que ya estaban en marcha en uno de los países socios de Opening Extractives. En lugar de dejar que esos trabajos desaparecieran, BHP Foundation ajustó la forma de utilizar los fondos de la subvención de sostenibilidad: redireccionó una parte de esos fondos para volver a incluir a ese país en el alcance, y así poder continuar el trabajo allí.

El resultado: aunque la relación formal llegó a su fin, lo que significa que no hubo más ciclos de presentación de informes, Opening Extractives siguió realizando un trabajo brillante incluso sin tener a nadie a quien informar, porque el equipo se sintió genuinamente comprometido con lo que había construido y confiado en que lo habían preparado para tener éxito.

"Seguimos sintiendo esa responsabilidad a pesar de no tener que presentar más informes... Estamos todos comprometidos con esto y queremos que sea lo mejor posible".

— Líder sénior, Opening Extractives



Lecciones aprendidas

1. **Creer que usted preparó a un socio para recibir noticias difíciles no significa que el socio lo haya visto así.** No siempre se puede compartir todo de inmediato, pero vale la pena verificar que lo que puede compartir se esté interpretando como posiblemente significativo.

2. **Las circunstancias de un socio pueden cambiar mientras se trabaja en los detalles de una salida.** Resolver los aspectos prácticos lleva tiempo, y mantenerse al tanto de qué otras cosas está cambiando para el socio durante este proceso es tan importante como tomar la decisión inicial correcta.

3. **Otorgar financiación de sostenibilidad para la salida puede proteger el impacto que de otro modo se perdería.** Hay que reservar la financiación lo antes posible y utilizarla de manera flexible, trabajando con el socio para determinar la mejor forma de fortalecer su resiliencia y su sostenibilidad, y no solo para cerrar el programa.

Nuestras reflexiones clave

Cada asociación es única, y no todas las lecciones presentadas aquí se aplicarán a todas las situaciones. Pero en cuatro asociaciones muy distintas entre sí, en cuatro etapas diferentes, surgieron una y otra vez los mismos temas. Estas no son reglas, sino preguntas que tanto los financiadores como los socios deben hacerse siempre que trabajen para lograr un impacto duradero.

01

La valentía y la confianza para plantear un problema son más importantes que cualquier proceso pensado para detectarlo. Cuando First 30x30 planteó un riesgo antes de que le preguntaran, y cuando BHP Foundation admitió su propia falta de experiencia desde el principio, ambos momentos fortalecieron la confianza en lugar de erosionarla. La historia de CSIRO muestra lo mismo desde el otro lado: imponer una mayor supervisión y objetivos más estrictos no habría solucionado el problema real. Lo que sirvió fue tener una conversación más dura, que reveló un problema subyacente que ambas partes pudieron abordar juntas.

Reflexión: ¿qué tan fácil es para cualquiera de las partes plantear una inquietud, incertidumbre o riesgo antes de que se convierta en un problema mayor?

Para tener en cuenta: en su próxima conversación con un socio, reserve un tiempo para discutir qué ayuda o qué dificulta que las personas planteen desafíos a tiempo.

02

Capture cómo trabajarán juntos, no solo lo que implementarán. Un acuerdo de colaboración define no solo los hitos del programa, sino también el propósito común, los principios y lo que cada parte espera de la otra. Eso les da a ambas partes algo a lo que recurrir cuando las cosas se ponen difíciles y una forma de incorporar a nuevas personas a la asociación sin tener que empezar desde cero.

Reflexión: ¿las organizaciones comparten un entendimiento común de cómo es una buena asociación en la práctica?

Para tener en cuenta: documente el propósito compartido, las expectativas y las formas de trabajar que sostienen la asociación, y revíselos a medida que evoluciona la asociación.

03

Apoye e invierta en el proceso para tener éxito, no solo por el resultado. Una propuesta sólida puede llevar muchas semanas de dedicación exclusiva, y una subvención de desarrollo permitió a First 30x30 asignar los recursos adecuados a la suya en lugar de tener que ajustarla a la ejecución diaria. En el caso de Kodea, la debida diligencia se convirtió en una lista compartida de capacidades para construir juntos, no en un filtro para quedar descartada. Por su parte, la financiación para la salida de EITI protegió un impacto que de otro modo se habría perdido.

Reflexión: ¿está invirtiendo lo suficiente en las relaciones, capacidades y condiciones que habilitan el impacto?

Para tener en cuenta: identifique una capacidad, relación o actividad habilitadora que sea crítica para tener éxito y discuta si está recibiendo suficiente apoyo.

04

No tenga miedo de pedir ayuda. Busque una perspectiva externa cuando la necesite. El caso de CSIRO demuestra cómo sería esto en la práctica: un intermediario externo ayudó a ambas partes a ver qué se interponía en el camino de su visión compartida y definir cómo podían trabajar para volverla realidad de manera efectiva, algo que ninguna organización podría haber logrado por su cuenta.

Reflexión: ¿existen supuestos, tensiones o desafíos en la asociación que puedan ser difíciles de ver con claridad para alguna de las partes?

Para tener en cuenta: busque una perspectiva independiente, como un intermediario de asociaciones, cuando decisiones importantes, desafíos persistentes o expectativas divergentes estén limitando el progreso.