

ProFuturo

MANUAL

CONSTRUCCIÓN Y SOSTENIMIENTO DE ALIANZAS PARA LA EDUCACIÓN DIGITAL

UN PROGRAMA DE:



Fundación
Telefónica



ProFuturo

PRESENTACIÓN

Desde 2018 hemos contribuido a la implementación de un modelo de educación digital, acompañando a organizaciones en América Latina y el Caribe, promoviendo el debate a nivel regional sobre la relevancia de la educación digital, y articulando esfuerzos para la continuidad de los proyectos en los países.

Nos encontramos en un momento marcado por la incertidumbre, en el que las organizaciones nos vemos obligadas a dar pasos de gigante para afrontar una realidad social que con dificultad llegamos a predecir. Es por ello que reafirmamos nuestra convicción de que solo si unimos fuerzas podremos dar respuesta a las necesidades sociales.

Este manual reúne las claves para que las organizaciones sociales tengan las herramientas básicas para emprender la enriquecedora experiencia de trabajar en Alianzas. En él condensamos la experiencia del trabajo conjunta de ProFuturo y OEA dentro de su línea de acción de fortalecimiento institucional, contando con la asesoría del PENT-FLACSO de Argentina.

Esperamos que se convierta en una herramienta útil para ayudarlos a superar los retos del presente y construir un mejor futuro.

Equipo ProFuturo/OEA.



ÍNDICE

ProFuturo

04	Una alianza	20	¿Por qué una correcta rendición de cuentas fortalece una alianza?
05	¿Por qué trabajar en alianzas?	21	Instrumento: el balance social
07	Análisis preliminar	23	Los conflictos
09	¿Cómo identificar posibles aliados y determinar con quién concretar una alianza?	24	La evaluación de las alianzas y los proyectos en asociación
10	¿Cómo determinar con quién concretar una alianza?	25	Decisiones sobre la continuación de la alianza
11	¿Con qué tipo de actores se puede establecer una alianza?	27	Indicadores de efectividad de una alianza
13	¿Cómo identificar riesgos que puedan afectar a una alianza?	28	En resumen
15	¿Cómo se define la gobernanza de una alianza?	30	Check List
17	¿Qué importancia tiene formalizar una alianza?	31	Bibliografía
19	¿Cuál es la mejor manera de visibilizar y comunicar en una alianza?		

UN PROGRAMA DE:



Fundación
Telefónica



UNA ALIANZA

Es una relación institucional en la que cada socio aporta recursos financieros o no financieros, se compromete con el desarrollo de acciones para el logro de un objetivo común de desarrollo, y asume los riesgos que aparecen durante su implementación.

Video experiencia







En este link al video encontrarán la experiencia de la alianza entre Telefónica Movistar México, CONAFE, e IIDEAC. En este video se destaca la alianza con el sector público y la sociedad civil para promover la igualdad de oportunidades para niños y niñas.

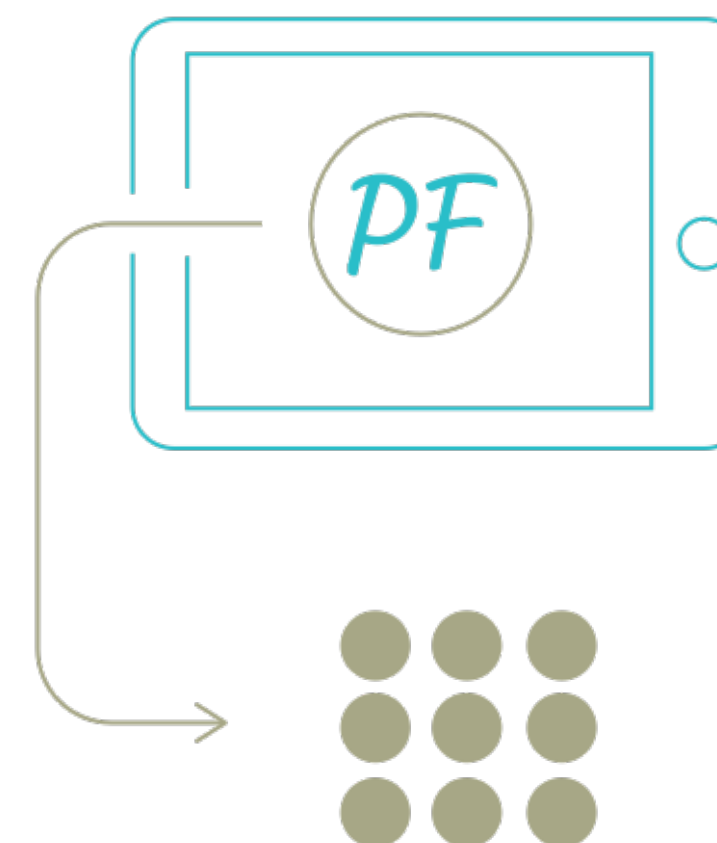
<https://youtu.be/QI74hKDdXH8>









¿POR QUÉ TRABAJAR EN ALIANZAS?

Las alianzas en educación digital permiten fortalecer

-  El **impacto** de los programas.
-  El **fortalecimiento de los proyectos** a través de la suma de fuerzas a distintos niveles del propio proyecto.
-  La **sostenibilidad** en el tiempo de las organizaciones mediante la movilización de recursos financieros y no financieros.
-  La **escalabilidad** de los proyectos a través de la compartición de recursos.
-  Las **capacidades** de las organizaciones a partir del intercambio de conocimientos, servicios, personal técnico, tecnologías, sistemas de gestión.
-  La **compartición de mejores prácticas** a través de comunidades de aprendizaje.



-  La **visibilidad** en el ámbito público.
-  La **incidencia en políticas públicas** en educación digital.
-  La innovación en **modelos de educación digital**.
-  La **legitimidad de las propuestas**, a través de la validación de productos, o la certificación de procesos de formación, por ejemplo.
-  El **tejido social** mediante formas participativas de gobernabilidad.
-  **El acceso a redes y plataformas.**

En el proceso de establecimiento y desarrollo de una alianza podemos distinguir cuatro momentos: **nacimiento, puesta en marcha, consolidación y sostenibilidad, y proyección**. Cada etapa implica recolección y análisis de información, acuerdos, toma de decisiones y acciones específicas.

1

—————→

NACIMIENTO

El nacimiento de una alianza parte de la identificación de un problema, la selección de posibles aliados, y culmina con un acuerdo sobre un propósito en común.

2

—————→

PUESTA EN MARCHA

La puesta en marcha se inicia con la definición de compromisos de los socios, hasta el logro de los primeros resultados.

3

—————→

CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

La fase de consolidación y sostenibilidad comprende la implementación de acciones orientadas a la generación de cambios positivos, hasta el cierre de procesos.

4

—————→

PROYECCIÓN

La etapa de proyección incluye los procesos de evaluación, redireccionamiento, identificación y réplica de aprendizajes.

ANÁLISIS PRELIMINAR

Valores sobre los que se construyen las alianzas.

Iniciar una alianza requiere un análisis preliminar, tanto del contexto como de la propia institución, para identificar la relevancia en el marco de su estrategia, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades o potenciales riesgos.

Antes de iniciar una alianza es conveniente dar respuesta a las siguientes preguntas:

- › ¿Cuál es el **contexto** económico, político, social, cultural, legal e institucional?
- › ¿Cuál es el **valor agregado** que aportará la alianza?
- › ¿Cuán **relevante** es la alianza en el marco de la estrategia de la organización?
- › ¿Están los **responsables** de las organizaciones implicados profundamente, y existe una voluntad política para desarrollar acciones concretas?
- › ¿Qué **aprendizajes** tiene la organización de anteriores alianzas?



ANÁLISIS PRELIMINAR

Valores sobre los que se construyen las alianzas.

Es importante:

- › Poder visualizar diferentes *esquemas de colaboración*.
- › Discernir cuál es el *tiempo* adecuado para establecer una alianza.
- › Considerar las *capacidades* institucionales: las alianzas demandan tiempo de los equipos.
- › Tener conciencia de la *inversión* que se desea hacer, y de los costos asociados.
- › Prever qué *responsabilidades* que se asumen.

¿Qué principios y valores sostiene a una alianza?

Una alianza se sostiene sobre valores y principios que sostiene los vínculos institucionales. Estos valores apuntalan el diálogo, los acuerdos, el trabajo compartido, y sientan las bases para resolver eventuales conflictos.



¿CÓMO IDENTIFICAR POSIBLES ALIADOS Y DETERMINAR CON QUIÉN CONCRETAR UNA ALIANZA?



Instrumento: Mapeo de actores.

1 ›

El primer paso de esta estrategia es listar a los actores relacionados con el problema mediante un instrumento llamado mapa de actores o de públicos interesados, en el que:

- › Consignamos si el actor se mueve en un entorno político, económico, social o de la educación digital.
- › Organizamos por categorías (administración pública, inversor, institución educativa, comunidad, medios de comunicación, etc.).
- › Podemos subclasificar por subgrupos (universidad, ONG local, proveedores de software).
- › Indicamos si ya existe una relación con dicho actor, o si debería tenerla y de qué tipo es o sería dicha relación. También es importante señalar si dicha relación está formalizada (por ejemplo, si existe un convenio).

- › Por último, en qué temas concretos trabajan o pueden trabajar de manera conjunta.

2 ›

Un segundo paso es analizar este malla para definir con quiénes establecer una alianza. A continuación enunciamos algunas preguntas nos pueden ayudar a este análisis:

- › ¿Cómo se relacionan los actores con el problema?
- › ¿Tienen definiciones de visión y misión afines a las nuestras?
- › ¿Existen relaciones y experiencias de trabajo conjunto previo?
- › ¿Están vigentes acuerdos formales que habiliten a nuevas acciones?
- › ¿Cimentaron una relación de confianza estos vínculos desarrollados?
- › ¿Es posible una alineación a nivel de objetivos estratégicos?
- › ¿Es posible articular lógicas, intereses y capacidades diferentes con estos aliados?

¿CÓMO DETERMINAR CON QUIÉN CONCRETAR UNA ALIANZA?



Instrumento: Mapeo de actores.

- › ¿Podemos relacionarnos en un esquema de beneficio mutuo, aportando recursos y capacidades complementarios?
- › ¿Sostienen valores afines a los nuestros?
- › ¿Hay capacidad de intercambio de información y coordinación?
- › Si pensamos en una alianza multiactoral, ¿qué antecedentes hay de relaciones entre estos otros actores?

3 ›

Como tercer paso, en base a este análisis, más el de debida diligencia y reputaciones, se toma una decisión de con qué actores nos comunicaremos y presentaremos la propuesta de una alianza.

1. NACIMIENTO



Mapeo de actores

El mapa de actores es una matriz que permite organizar información sobre los actores, para su análisis y toma de decisiones para establecimiento de alianzas.

En el siguiente link encontrarán un formato en Excel para elaborar un mapeo de actores.

[Click para descargar documento](#)



Video experiencia

En este link al video encontrarán la experiencia de alianza entre Fundación Telefónica Movistar Perú y la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. El video destaca una alianza con el sector público y el aporte de capacidades y recursos de cada aliado.

<https://youtu.be/l4vYPWO41D4>



¿CON QUÉ TIPO DE ACTORES SE PUEDE ESTABLECER UNA ALIANZA?

¿Y qué recursos y capacidades pueden mobilizarse?

Los socios pueden ser actores con perfiles diversos, así como las capacidades y los recursos que pueden aportar para el logro de un objetivo en común. Es clave poder visualizar este abanico de actores en una perspectiva de complementariedades y creación de valor compartido:



Instituciones públicas internacionales y nacionales



Organismos multilaterales



Organizaciones del sector social



Empresas privadas (con acción en el entorno social, educativo y tecnológico)



Sector académico



Start-ups especializadas en educación



Medios de comunicación

¿CON QUÉ TIPO DE ACTORES SE PUEDE ESTABLECER UNA ALIANZA?

¿Y qué recursos y capacidades pueden mobilizarse?

En un marco de cooperación para el logro de objetivos compartidos, se movilizan diferentes recursos y capacidades:



Financieros



Técnicos-profesionales



Tecnológicos



Apoyo institucional



Conexión a redes

1. NACIMIENTO



Video de experiencia

En este link al video encontrarán la experiencia de alianza desarrollada por Fundación Telefónica Movistar Ecuador y ChildFund Ecuador. En este video se destacan los acuerdos con actores en las comunidades e instituciones educativas:

<https://youtu.be/3Nw0WaJ4-G4>



¿CÓMO IDENTIFICAR RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR A UNA ALIANZA?



Instrumentos: Debida diligencia (Due diligence)

En la iniciación y en la puesta en marcha de un alianza debemos prever las situaciones de riesgo, que eventualmente puedan afectar el desarrollo de acciones y alcance de los objetivos. Para anticiparnos a estas situaciones y a posibles conflictos, utilizamos dos instrumentos: la matriz de riesgos, y la debida diligencia.



Instrumento: Debida Diligencia

En el siguiente link encontrarán un formato tipo de debida diligencia:

[Click para descargar documento](#)



Un riesgo es una situación interna o externa que puede afectar el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de una alianza.

Algunos riesgos significativos que se deben tomar en cuenta son:

- › Los de reputación.
- › Los de manejo financiero.
- › Las limitaciones organizativas y de capacidad de gestión.
- › Las limitaciones derivadas de la legislación.

Un instrumento que usamos para visualizar los riesgos que pueden causar o contribuir a impactos negativos en una alianza es la debida diligencia. Este proceso consiste en una investigación que ayuda a anticiparse, prevenir y mitigar estos impactos negativos, o a tomar decisiones sobre seguir adelante o no con una alianza.

El instrumento se completa como un formato, en el que se registra información sobre las organizaciones analizadas, obtenida de fuentes de dominio público, en relación a asuntos como:

- › Información general de la organización.
- › Principales socios.
- › Relaciones con el gobierno.
- › Cumplimiento de normativa
- › Datos financieros.
- › Litigios legales.
- › Imagen pública.

¿CÓMO IDENTIFICAR RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAR A UNA ALIANZA?



Instrumentos: Debida diligencia (Matriz de riesgos)

Una matriz de riesgo nos permite analizar la probabilidad de que un riesgo se haga efectivo y su impacto. Puede ser útil tanto en los primeros pasos, en lo que se inicia una alianza, como en la fase de puesta en marcha.

Para utilizar la matriz, se listan los factores de riesgo en la primera columna, y define qué probabilidad hay de que ocurra (alta, media o baja) en la segunda columna, y qué impacto podría tener si se hiciera efectivo (alto, medio o bajo) en la tercera columna. En base a estas apreciaciones se definen las medidas de prevención en la cuarta columna.

La supervisión y la responsabilidad de la debida diligencia y de la matriz de riesgo recaen en la alta dirección o gerencia de la organización, e inclusive puede implicar a sus comisiones o juntas directivas. Si se realiza en forma conjunta entre aliados, estos niveles de las organizaciones deben estar implicados.



Material Matriz de Riesgo

En el siguiente link encontrarán un formato en Excel para elaborar una matriz de riesgo.

[Click para descargar documento](#)



¿CÓMO SE DEFINE LA GOBERNANZA DE UNA ALIANZA?

¿Qué características tiene el liderazgo en una alianza?

En la puesta en marcha de una alianza, se construyen los acuerdos sobre la gobernanza que establecen cómo se definen los roles y responsabilidades y establecen los pasos para la toma de decisiones.

Estos acuerdos previenen futuros riesgos y conflictos y aseguran un funcionamiento acompasado de la alianza.

La gobernanza es una estructura definida para asignar responsabilidades, implementar procesos y asegurar el cumplimiento de metas determinadas.



¿CÓMO SE DEFINE LA GOBERNANZA DE UNA ALIANZA?

¿Qué características tiene el liderazgo en una alianza?

¿Sobre qué aspectos de una alianza suele aplicarse los acuerdos de gobernanza?

- › Instancias de toma de decisión política.
- › Instancias de coordinación operativa.
- › Roles y responsabilidades.
- › Mecanismos de resolución de conflicto.
- › Comunicación y uso de marcas.
- › Acceso a información.
- › Rendición de cuentas interna.
- › Gestión financiera.
- › Marco institucional.



El liderazgo también desempeña un rol fundamental. **Un liderazgo abierto** al diálogo, flexible y responsable es beneficioso para la alianza porque...

- › Fortalece el diálogo estratégico.
- › Genera oportunidades de colaboración.
- › Amplía los socios y contactos.
- › Fortalece la representación ante foros y eventos.
- › Brinda acompañamiento para lograr resultados operativos.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE FORMALIZAR UNA ALIANZA?

Instrumento: Acuerdo marco de formalización

La formalización fortalece la alianza, en la medida que protege a los socios ante cambios imprevistos. La formalización es un acuerdo institucional o legal para asegurar el compromiso institucional.

La formalización puede tomar la forma de un acuerdo marco de cooperación, memorándum de entendimiento o carta de intención.

En un segundo momento, se deben elaborar convenios específicos y planes de acción, que lleven los acuerdos a acciones concretas.

Compartimos un formato que puede servir como base para un convenio para establecer una alianza.

2. PUESTA EN MARCHA



Formato Acuerdo Profuturo

En el siguiente link encontrarán un formato tipo para la formalización de una alianza, que podrán completar sus propios datos.

[Click para descargar documento](#)



¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE FORMALIZAR UNA ALIANZA?

Instrumento: Convenio específico de colaboración

¿Qué elementos contiene un acuerdo de formalización?

- › Definición: antecedentes, marco legal
- › Partes intervinientes, incluyendo datos la organización y representante legal.
- › Objetivos de la alianza.
- › Ámbito geográfico de actuación.
- › Responsabilidades y contribuciones de las partes.
- › Instancias de toma de decisión: funciones, integración, convocatoria, frecuencia de reunión.
- › Rendición de cuentas mutua: instancias, mecanismos, frecuencia.
- › Resolución de diferencias y conflictos.
- › Vigencia y terminación (causas).
- › Cláusulas específicas (visibilidad, uso de marca).



Formato Convenio Profuturo

En el siguiente link encontrarán formato para un convenio de colaboración, útil para proyectos específicos.

[Click para descargar documento.](#)



¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE VISIBILIZAR Y COMUNICAR EN UNA ALIANZA?

En la fase de puesta en marcha debemos también pensar en cómo se va a visibilizar la propia alianza, y cómo se va a comunicar a públicos internos y externos las acciones implementadas y sus resultados. Las piezas de comunicación serán más efectivas si están guiadas por una mirada estratégica que considere:

- › Identificar los públicos estratégicos.
- › Definir los objetivos de la comunicación.
- › Definir los mensajes clave que pongan el relieve el valor agregado de las alianzas.
- › Seleccionar los canales apropiados.
- › Programar la producción de piezas (publicaciones, videos, sitio web), o participación en espacios (entrevistas, foros).
- › Monitorear y evaluar la comunicación.

Se debe tomar en cuenta que los aliados pueden tener **diferentes políticas de visibilidad y de uso de marca**. Mientras algunas requieren una visibilidad completa en todas las acciones conjuntas, otras tienen políticas de visibilidad limitada, o de no visibilidad.

Una comunicación exitosa contiene algunos de estos principios:

Honestidad y sencillez

Mostrar evidencias concretas, cuantitativas y cualitativas

Construir una narrativa que dé cuenta de los impactos positivos de las alianzas

Integrar voces diversas

Explorar distintos lenguajes

¿POR QUÉ UNA CORRECTA RENDICIÓN DE CUENTAS FORTALECE UNA ALIANZA?

La rendición de cuentas es la obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados.

Esto requiere una demostración cuidadosa, que pueda defenderse (incluso en casos extremos) judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales.

Una debida rendición de cuentas aporta evidencias de la implementación de acciones, alcance de resultados, y manejo de recursos, sobre la base de información transparente y fiable.

La rendición de cuentas incluye la dimensión financiera, pero no se limita a ella. **Algunos instrumentos que utilizamos** para realizar una rendición de cuentas son:



Una correcta rendición de cuentas entre los socios, a donantes, entidades oficiales o beneficiarios participantes fortalece las relaciones de confianza, y coadyuva al sostenimiento de la Alianza.

INSTRUMENTO: EL BALANCE SOCIAL

El balance social es un instrumento de rendición de cuentas y de comunicación que resalta la propuesta de valor de la organización y de las alianzas. En el balance social es estratégico proporcionar evidencias de productos, resultados y efectos positivos de programas, proyectos y eventos, tanto de la propia organización como del trabajo en alianzas.

Un balance social puede incluir los siguientes elementos:

- › Presentación institucional: propósitos, valores, órganos de conducción.
- › Posicionamientos sobre temas en los que trabaja la organización.
- › Políticas destacadas, que reflejen los valores principales de la organización.
- › Datos financieros fundamentales.
- › Contexto donde trabajan, con una especificación de problemas o necesidades.
- › Estrategia de trabajo, enfoque de cambio, o modelo de intervención.



Maqueta de balance social

En el siguiente link encontrarán un ejemplo una maqueta para la elaboración de un balance social.

[Click para descargar documento.](#)



INSTRUMENTO: EL BALANCE SOCIAL

Principales actividades o hitos

Evidencias de resultados, logro de objetivos o efectos positivos. Estos resultados pueden ser fruto de una evaluación.

Datos:

01

Historias en las que las personas y comunidades son las protagonistas, tanto en texto como en video.

02

Voces de los beneficiarios, personas y comunidades.

03

Resultados graficados o presentados como infografías.

04

Alcance geográfico presentados en mapas.

05

Contribución a estándares globales, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

06

Visibilidad de los aliados, qué realizan y logran juntos, en qué campos y con qué objetivos en común actúan, y dónde.

07

Puesta en relieve el ser parte de redes globales.

08

Premios o reconocimientos.

LOS CONFLICTOS

Posibles causas y consecuencias

Los conflictos afectan la confianza y el buen entendimiento entre los socios, pero además pueden afectar el impacto de una iniciativa, dañar la imagen pública de los socios, y pueden tener implicancias legales y financieras, como disputas, juicios, demandas o multas.

Una alianza puede salir fortalecida de un conflicto bien resuelto si las partes toman responsabilidad para resolver la situación. Algunos elementos a tomar en cuenta para resolver un conflicto son:

El conflicto **debe analizarse en su contexto** y en el marco de los acuerdos y dinámicas establecidos en la alianza.

Son importantes los antecedentes, eventos críticos, y qué temas y áreas específicas que afecta.

Las posiciones e intereses de las partes deben explicitarse, reconociendo que **todos pueden haber contribuido al conflicto**, y también pueden ser parte de su solución.

Se debe generar **empatía**, poniéndose en el lugar del aliado para pensar escenarios futuros de beneficio mutuo.

Formular **criterios de común acuerdo** que permitan llegar a soluciones prácticas y justas.

Las personas que negocian un acuerdo deben **contar con poder de decisión**.

Parte del diálogo debe ser **preguntarse qué cambiaría** si la solución acordada se implementara, o no.

La **solución debe ser factible** en términos de condiciones externas, tiempo y recursos.

Una **mediación** puede ayudar a resolver un conflicto haciendo aportes en el análisis, la formulación de argumentos y desarrollo de propuestas.

LA EVALUACIÓN DE LAS ALIANZAS Y LOS PROYECTOS EN ASOCIACIÓN

La proyección de una alianza implica toma de decisiones en base a información, análisis y valoración de los logros y dificultades tanto de las alianzas en sí, como de los proyectos implementados en conjunto. Para fundamentar las decisiones, es clave evaluar las alianzas y las acciones conjuntas emprendidas.

La evaluación recoge información, analiza y realiza una valoración de las evidencias para determinar el grado de logro de los objetivos, e identificar los efectos tanto intencionados como no intencionados, positivos o negativos, que se derivan de las acciones de un programa o proyecto.

Se debe diferenciar entre la evaluación y el monitoreo. El monitoreo implica la recolección y análisis sistemático y frecuente de información sobre los recursos, las actividades y los productos, comparando lo planificado con lo efectivamente realizado.

La evaluación toma en cuenta los datos del monitoreo, pero además permite determinar:

La relevancia en término de la respuesta a las necesidades y prioridades de los beneficiarios y de la agenda nacional y global.

Las sinergias internas y externas.

La eficiencia de la respuesta, ajustándose a los recursos y tiempos disponibles.

La efectividad en relación al alcance de los objetivos.

El impacto en términos de cambios significativos y sostenibles en las condiciones de vida de la población meta.

La sostenibilidad, mediante la valoración de las condiciones organizacionales, sociales, económicas y políticas que permitan la profundización y la permanencia en el tiempo de los cambios.

Debemos diferenciar la evaluación de los proyectos conjuntos, de la evaluación de las alianzas en sí. Ambos análisis y valoraciones son importantes para tomar decisiones en relación al futuro de una alianza.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DE UNA ALIANZA

Sistematización

Una evaluación se realiza en base a indicadores. Un indicador es una evidencia esperada de cambio, que puede tener una expresión cuantitativa o cualitativa, y que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros y valorar los cambios vinculados con una intervención.

Los indicadores se definen en el momento de la planificación, y orientan en la recolección y análisis de evidencias de cambio en el momento del monitoreo y la evaluación.

Algunos **indicadores que ayudan a determinar la efectividad** de una alianza son:

El número de actividades conjuntas desarrolladas e implementadas.

Nuevos y mayores aportes a las iniciativas conjuntas por parte de los socios.

4. PROYECCIÓN

Disminución de los costos de implementación.

El reconocimiento externo a los socios y a la alianza en sí.

Cambios en las culturas organizacionales, en particular la actitud hacia la cooperación.

Evidencias de valor agregado obtenido por los socios por su participación en la alianza.

Número de propuestas conjuntas presentadas ante terceros.

Número de acuerdos de colaboración suscritos con entidades de cooperación locales o globales.

Número de participaciones en tanto alianza en espacios de incidencia en la agenda educativa.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DE UNA ALIANZA

Sistematización

Además de la evaluación, las alianzas pueden realizar un ejercicio de sistematización. La sistematización tiene un sentido de producción de conocimiento mediante la identificación de aprendizajes a partir de la documentación de la experiencia y la reflexión crítica.

Una sistematización permite identificar los factores de éxito, las dificultades, cómo éstas lograron superarse, y las condiciones para el desarrollo y la proyección de la alianza.

Tanto la evaluación como la sistematización sugieren recomendaciones para:

Replicar el conocimiento en otros contextos.

Diseñar y ejecutar otros proyectos que se propongan resultados similares (transferencia).

Generar modelos que permitan el acceso a los productos y servicios a un mayor número de beneficiarios, maximizando el impacto social (escalabilidad).

DECISIONES SOBRE LA CONTINUACIÓN DE LA ALIANZA

A partir de estos análisis, los socios pueden tomar decisiones a partir de evidencias concretas sobre:

Si se desea continuar la alianza, y sobre qué signos de vitalidad y sostenibilidad de la alianza se fundamentará esta continuación.

El mantener o cambiar los propósitos y objetivos de la alianza.

Los elementos innovadores que se pueden producir en los nuevos acuerdos.

La apertura a extender el trabajo conjunto a nuevas poblaciones, áreas geográficas o temas.

La posibilidad de sumar nuevos socios.

La opción de crear un nuevo marco organizacional.

La proyección también puede incluir la alternativa de disolver la alianza. En este caso es recomendable:

Asumir el hecho de la disolución sin temores.

Prestar atención a los tiempos para la finalización de la alianza, en particular si hay compromisos pendientes.

Dar un cierre formal a la alianza.

Mantener la comunicación sincera y la confianza entre las partes.

Cerrar la alianza de buena manera para dejar abiertas las posibilidades de encuentros futuros.

EN RESUMEN

Las principales acciones que se realizan en cada etapa.

1

NACIMIENTO

- › Detectar un problema y reconocer la importancia de cooperar para resolverlo.
- › Identificar la propuesta de valor propia en la alianza.
- › Identificar y analizar los potenciales socios y sus aportes a la respuesta al problema identificado.
- › Analizar riesgos.
- › Realizar visitas y encuentros formales e informales entre potenciales socios.
- › Identificar las diferentes visiones acerca del problema.
- › Reconocer las oportunidades y amenazas del entorno para el trabajo en alianza.
- › Acordar una visión o propósito común.



2

PUESTA EN MARCHA

- › Determinar estrategias para lograr el propósito.
- › Acordar compromisos, responsabilidades y roles, según las fortalezas de los socios.
- › Acordar los valores que orientarán la acción.
- › Analizar alternativas jurídicas y administrativas para la operación.
- › Definir la forma de organizarse.
- › Definir mecanismos de seguimiento y evaluación.
- › Definir mecanismos de rendición de cuentas mutua.
- › Llegar a acuerdo sobre comunicación, intercambio de información, visibilidad y uso de marcas.
- › Ejecutar las estrategias planeadas.
- › Obtener los primeros resultados.



EN RESUMEN

Las principales acciones que se realizan en cada etapa.

3

CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

- › Seguimiento a acciones y aportes de los socios.
- › Intercambio de información y experiencias.
- › Consecución de los recursos necesarios.
- › Rendición de cuentas mutua.
- › Comunicación y visibilidad de las acciones y de la propia alianza.
- › Reflexión sobre procesos.
- › Manejo de conflictos.
- › Establecimiento de relaciones con el entorno.



4

PROYECCIÓN

- › Evaluación de las acciones y de la propia alianza.
- › Reorientación de la acción.
- › Sistematización y difusión de aprendizajes.
- › Sostenibilidad de impactos positivos.
- › Proyección a nuevas alianzas.
- › Replicabilidad.
- › Escalabilidad.

El siguiente **checklist** nos permitirá revisar si hemos trabajado en los puntos incluidos en este Toolkit para la iniciación y puesta en marcha de una alianza:

- Identificamos la situación en el contexto que deseo transformar mediante una alianza.
- Identificamos la propuesta de valor de mi organización.
- Realizamos el mapeo de actores, tomando en cuenta una diversidad de perfiles.
- Identificamos la propuesta de valor de los aliados.
- Hicimos un ejercicio de debida diligencia de los posibles aliados.
- Trabajamos una matriz de riesgos para una alianza.
- Seleccionamos posibles aliados en base a la información anterior.
- Elaboramos una propuesta de visión u objetivo en común.
- Produjimos una pieza de comunicación que apoye una presentación ante aliados, en la que se resalten la propuesta de valor, y los resultados y efectos positivos del trabajo de la organización.
- Establecimos una estrategia de contacto.
- Tenemos un plan de seguimiento al primer contacto con los aliados.
- Llegamos a acuerdos con los aliados sobre la gobernanza de la alianza.
- Llegamos a acuerdos con los aliados sobre espacios e instrumentos de rendición de cuentas.
- Llegamos a acuerdos con los aliados sobre espacios y mecanismos de resolución de conflictos.
- Establecimos un acuerdo formalizado de la alianza.
- Elaboramos en acuerdo un plan de acción que incluya actividades, productos, resultados, recursos financieros necesarios, e inversión por parte de cada aliado.

BIBLIOGRAFÍA

CIVICUS. Partnership principles.

<http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf>

Fundación Corona, Banco Mundial. Creación y consolidación de alianzas Elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles. Bogotá, 2002.

https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/PublicacionesExternas/Gestion_libro_alianzas.pdf

Fundación Seres. Alianza ONG Empresas.

<https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Alianzas%20ONG-%20Empresa.pdf>

Iglesias, María; Carreras, Ignasi. La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes. 2013.

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay. Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil. Uruguay, 2015.

<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>

NCD Disclosure form due diligence checklist.

https://ncdalliance.org/sites/default/files/Tool_11.pdf

OCDE. Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018.

<https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

OCDE Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Osorio Villada, A., Gómez Pereira, I. Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes programas y proyectos educativos. Fundación DIS, 2011.

https://www.fundaciondis.org/docs_gestrategica/guia_alianzas_Noviembre_2011.pdf