



DISEÑO Y GESTIÓN DE ALIANZAS

Público Privadas para el Desarrollo

Una Guía Práctica



Agradecimientos

La publicación es un esfuerzo que recupera los conocimientos de los últimos 15 años de ALIARSE en el diseño y la gestión de alianzas. Esta Guía ha sido posible gracias al esfuerzo de todo el equipo de ALIARSE, a quienes agradecemos por compartir sus experiencias, aprendizajes, visiones y propuestas para llevar a la acción la colaboración. Agradecemos también a los socios y a los representantes del sector público, las empresas, la sociedad civil, la cooperación internacional, la academia, los líderes de opinión y a todas las personas que a través del trabajo colaborativo construyen un mejor futuro para Costa Rica. Su contribución ha sido indispensable para el fortalecimiento de ALIARSE como la organización promotora de las alianzas público-privadas.



Diseño y Gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

UNA GUÍA PRÁCTICA

322
J43d

Jean-Pierre Figueroa, Danielle
Diseño y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo:
una guía práctica / Danielle Jean-Pierre Figueroa; Daniela Blanco
Alvarado; Grettel Calderón Méndez. -- 1a. ed. -- San José, Costa
Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE);
Jorge Nowalski Rowinski; Aitor Llodio Rodríguez, 2022.

115 págs.

ISBN 978-9968-613-17-0

1. DESARROLLO SOSTENIBLE 2. COSTA RICA 3. ALIANZAS
PÚBLICO-PRIVADAS 4. SECTOR PÚBLICO 5. SECTOR PRIVADO
I. Título. II. Jean-Pierre Figueroa, Danielle. III. Blanco Alvarado,
Daniela. IV. Calderón Méndez, Grettel.

Autores

Danielle Jean-Pierre Figueroa
Daniela Blanco Alvarado
Grettel Calderón Méndez

Editores

Jorge Nowalski Rowinski
Aitor Llodio Rodríguez

Filóloga

Liza Pacheco Miranda

Diseño de portada

Natalia Tencio Mora

Diagramación

El Domo Comunicación

Este documento fue elaborado por la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).

ALIARSE es la organización promotora de las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) de Costa Rica. Somos un agente catalizador para facilitar la cooperación público-privada a partir de actividades de investigación, capacitación, asesoría, intercambio de experiencias y proyectos de APPD, así como actividades para la promoción de asociaciones público-privadas.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

© Derechos Reservados.

La reproducción total o parcial del contenido incluido en este documento, es permitida con autorización previa por escrito de ALIARSE.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE)

Teléfono: (506) 2248 0237

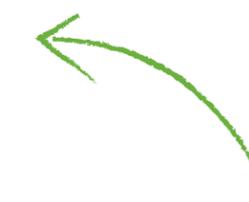
Correo electrónico: aliarse@aliarse.org

Visite: www.aliarse.org para encontrar la versión digital de esta publicación

Contenido

Siglas y Acrónimos.....	6
Sobre ALIARSE.....	7
Sobre el uso de la Guía.....	8
Propósito de la Guía	8
¿Para quién es esta Guía?	8
¿Cómo se organiza la Guía?	9
1. Una mirada a las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD)	12
Las alianzas estratégicas como eje transversal de la Agenda 2030.....	12
¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?	13
¿Qué se entiende por APPD?	13
¿Cuáles son los tipos de APPD existentes?	15
¿Qué diferencia una APPD de otras formas de trabajo multisectorial?	17
Sectorios que conforman una alianza	18
Principios subyacentes a la colaboración público-privada ...	21
¿Por qué se necesitan alianzas?	23
Algunas consideraciones para el éxito de las APPD.....	24
2. Diseño y gestión efectiva de alianzas	28
El ciclo de vida de las alianzas.....	29
Definición del alcance de una alianza	30
Mapeo e identificación de actores	34
Establecimiento de una alianza	44
Objetivos de la alianza	50
Mapeo de recursos	53
Definición de la estructura de gobernanza	56

Gestión de la comunicación	62
Comunicación interna	63
Comunicación externa	67
Evaluación	72
3. La facilitación de las alianzas	78
¿En qué consiste la facilitación?.....	78
¿Cuál es el rol del facilitador de alianzas?.....	80
¿Cuál es el perfil de un facilitador de alianzas?.....	83
Confianza y corresponsabilidad entre sectores.....	85
Diseño de espacios participativos	88
Reflexiones finales	90
Glosario de términos clave	91
Bibliografía	98
Anexos	
Anexo 1. Acuerdo de gobernanza	102
Anexo 2. Plan de comunicación interna	108
Anexo 3. Agenda de sesión	110
Anexo 4. Minuta de reunión.....	112



Este es un PDF interactivo.
Haga clic en la página a la que desee ir.
Por favor, tenga en cuenta el medio ambiente e imprima solo las páginas que necesite.

Siglas y Acrónimos

ALIARSE: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad

APP: Asociación Público-Privada

APPD: Alianza Público-Privada para el Desarrollo

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONG: Organización no gubernamental

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SCO: Sociedad Civil Organizada

TPI: The Partnering Initiative

Sobre ALIARSE

La Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad, conocida como [ALIARSE](#), es una organización no gubernamental impulsada por instituciones públicas y empresas privadas que consciente de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el país y en ejercicio de su responsabilidad social, han aunado esfuerzos para contribuir a la sostenibilidad, la justicia social y al desarrollo nacional.

A través de su labor, ALIARSE contribuye a maximizar el impacto de los diversos esquemas de cooperación público-privada para el desarrollo sostenible. La presente guía forma parte de los esfuerzos de la organización por promover una mayor participación público-privado en la gestión del desarrollo sostenible a través de la generación de conocimiento y la formación de capacidades para la gestión de las APPD.

Sobre el uso de la Guía

Propósito de la Guía

La necesidad de colaboración para superar los grandes desafíos sociales y ambientales que enfrenta nuestro planeta nunca ha sido mayor. La escala del desafío es grande y se requiere del compromiso de los diferentes grupos de la sociedad para impulsar la distribución de oportunidades y asegurar la sostenibilidad del desarrollo humano. En este sentido, las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) propician una interacción corresponsable entre los actores de la sociedad y tienen un enorme potencial para avanzar en el camino hacia una visión compartida de sostenibilidad.

A pesar de los beneficios subyacentes a la colaboración, coordinar sectores con diversos intereses e incentivos, culturas y valores puede ser difícil. Por ello, las APPD deben gestionarse de forma efectiva, para potenciar las acciones a partir de una adecuada combinación de recursos, manejo de intereses, definición de roles y responsabilidades, y distribución de riesgos.

Al ser un pdf interactivo puede dar clic en los enlaces para acceder a la información en su navegador.

La presente Guía surge de la necesidad de crear un libro de herramientas prácticas para apoyar la gestión efectiva de las APPD. Se basa en la experiencia de los últimos 15 años de [ALIARSE](#) como promotor de APPD en Costa Rica y en los avances metodológicos impulsados por diversos actores comprometidos con la temática.

¿Para quién es esta Guía?

La Guía es para todas las personas interesadas en las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD). Ha sido diseñada particularmente para aquellas involucradas en alianzas, con mucha o poca experiencia, pero con interés en potenciar sus capacidades para trabajar de manera colaborativa. Brinda un marco de apoyo para la comprensión de elementos esenciales, como la creación de confianza y la comunicación, y dirige a los lectores hacia herramientas prácticas que pueden hacer que el diseño, la gestión y la facilitación de las alianzas sea mucho más efectiva.

Las personas que promueven y facilitan alianzas podrán encontrar en esta guía un apoyo para desatar el poder de la colaboración a través de su accionar. Esperamos que también sea un recurso valioso para procesos de capacitación sobre las APPD y el fortalecimiento de capacidades de trabajo colaborativo.

¿Cómo se organiza la Guía?

- 1 La primera parte proporciona información sobre las APPD, qué son, los diversos tipos de alianzas existentes, los distintos actores involucrados, el valor creado a través de la acción colaborativa, y el entorno necesario para su éxito.
- 2 La segunda parte presenta las principales etapas del diseño y gestión de las alianzas, así como un conjunto de herramientas prácticas seleccionadas para gestionarlas a lo largo de su ciclo de vida, especialmente en la definición de alcance, establecimiento, mapeo de actores, estructura y recursos, y estrategias de comunicación.
- 3 La tercera parte aborda el proceso de la facilitación de las alianzas como elemento central del manejo de relaciones con los socios y la creación de procesos participativos.



Sugerencia para el uso de la Guía

Esta Guía propone orientaciones básicas para la gestión de las alianzas y algunas herramientas, en diferentes etapas clave de su ciclo de vida.

Si bien las herramientas y los enfoques presentados se basan en experiencia desde la práctica, su uso **depende de que su contenido se adapte al contexto y a las particularidades únicas de cada alianza.**

La invitación es a enriquecerla desde la experiencia del hacer, la observación y la reflexión continua.

1

UNA MIRADA A LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD)

1 Una mirada a las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD)

Los caminos hacia el desarrollo sostenible son complejos y dependen en gran medida del contexto. Para lograr desatar el enorme potencial que tiene la colaboración entre el sector público y el sector privado, es necesario ser flexibles y capaces de adaptar las iniciativas, de forma continua, a los cambios económicos, políticos, sociales y ambientales del entorno. Las alianzas pueden tomar múltiples formas, y una adecuada comprensión sobre el contexto puede ayudar a decidir de manera oportuna sobre el tipo de colaboración con mayor potencial de responder a las necesidades del entorno.

Las alianzas estratégicas como eje transversal de la Agenda 2030

El mundo hoy reconoce las alianzas como instrumentos indispensables, con un enorme potencial para abordar los complejos desafíos que enfrenta el planeta. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en septiembre de 2015 por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas, proporciona orientación política para el desarrollo sostenible, mediante un plan de acción para las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas. Esta introduce un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y propone que para alcanzarlos se requiere impulsar acciones que involucren a toda la sociedad y a todo el gobierno, por medio de alianzas para el desarrollo, pretensión que se plasma, específicamente, en el ODS 17.

Este enfoque propone una nueva forma de trabajar de manera colaborativa, en la cual se reconoce que el logro de todos los ODS depende de la necesidad de combinar competencias y recursos entre los gobiernos en todos los niveles y con todas las partes interesadas

pertinentes (incluidos la sociedad civil, el sector privado, la academia, y la cooperación internacional); asimismo, se debe reconocer el valor que cada una de las partes puede aportar a partir de su experiencia, naturaleza y recursos disponibles para desatar oportunidades y asegurar el desarrollo sostenible de los territorios.

En los últimos años, las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible (APPD) han experimentado un tremendo impulso y se han convertido en medios críticos de implementación y seguimiento, para lograr una amplia gama de ODS. Las APPD pueden desempeñar un papel crucial en la promoción y la gestión de la Agenda 2030, ya que sus principios incorporan un enfoque de implementación multisectorial y multiactor, para comprometerse de manera constructiva con los gobiernos. Lo anterior al compartir responsabilidades e impulsar acciones para abordar la naturaleza universal de la Agenda 2030 y la naturaleza integrada e indivisible de sus objetivos, medir su progreso y reafirmar el compromiso de no dejar a nadie atrás.

¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?

¿Qué se entiende por APPD?

En el libro [La dimensión legal de las alianzas público-privadas en Costa Rica \(2015\)](#), ALIARSE define las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) como un “acuerdo de cooperación para la interacción corresponsable entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en la cual las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sostenible” (ALIARSE, 2015, p. 8). Estas pueden ser observadas como “una forma de gobernanza, en otras palabras, una forma en que los grupos de personas pueden tomar decisiones y tomar medidas para el bien colectivo, ya sea a escala local, nacional o internacional” (Universidad de Wageningen, 2015, p. 12).

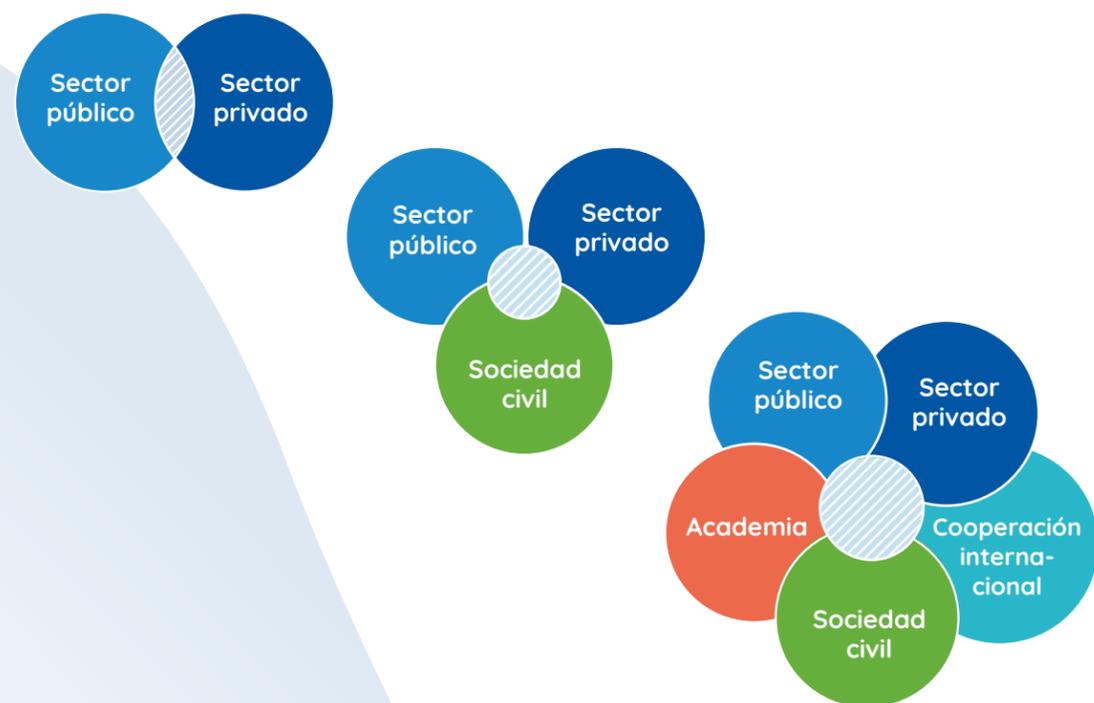
De esta manera, las APPD permiten la interacción corresponsable entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas para la generación de valor que responda a las prioridades nacionales y a la estrategia de desarrollo sostenible. Las APPD, al partir de lo público, contribuyen al fortalecimiento de la

responsabilidad social del Estado, y a través de estructuras de gobernanza para su gestión, facilitan una mayor participación de diferentes grupos interesados en el desarrollo del país.

Este tipo de alianza propone un mecanismo innovador de colaboración, el cual rompe con la forma tradicional de cooperación, caracterizada por proyectos puntuales, de corta duración y en la que la interrelación entre los actores es baja o nula. En su lugar, cuando se habla de APPD, se hace referencia a un proceso semiestructurado que ayuda a las personas a trabajar juntas en un problema común, durante un periodo corto o largo. Estas impulsan una lógica de intercambio, en la cual interactúan el sector público, la empresa privada y grupos organizados de la sociedad civil, para así, de forma conjunta, generar valor, reducir y manejar riesgos y fortalecer la democracia y la gobernanza.

La lógica de intercambio puede tomar diversas formas e involucrar a dos o más sectores en el proceso, por lo que, en la práctica, las APPD son muy diversas. En la **Ilustración 1** se presenta la diversidad de relaciones que puede darse en una alianza.

Ilustración 1
Área de interés común

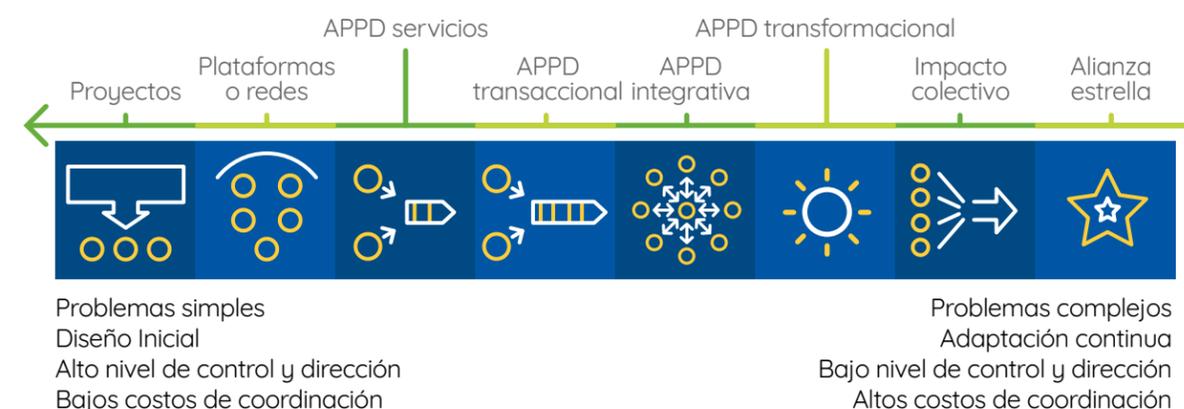


Un elemento fundamental de la colaboración entre diversos sectores es reconocer que, si bien los intereses, culturas, objetivos y competencias pueden variar, esta suele darse en aquellas áreas de interés común en las cuales la alineación y la complementariedad permiten potenciar el alcance de las acciones desarrolladas individualmente. La decisión de establecer una alianza debe considerar la ventaja que la colaboración entre los diversos actores genera en relación con los recursos invertidos; es decir, la suma de las partes de una alianza debe ser mayor al valor que cada uno de los socios puede tener trabajando individualmente. Puede referirse a la [página 49](#), donde encontrará una herramienta para evaluar el valor que se puede crear a través de un enfoque de alianza, por medio de un análisis costo-beneficio.

¿Cuáles son los tipos de APPD existentes?

Las APPD varían en función de los principios que las rigen y pueden involucrar a las partes interesadas de múltiples formas. Su configuración depende de ciertas condiciones, como lo son la estructura de gobernanza que posea, el rol del sector privado y los recursos con los que cuenta para ejecutar un plan de trabajo. Es importante tomar estos factores en consideración a la hora de definir qué tipo de APPD se puede diseñar, o bien, hacia qué tipo de APPD se requiere evolucionar para solucionar un problema. Para proporcionar una base compartida de conocimiento, en la **Ilustración 2** se propone un continuo de relaciones que identifica algunas de las principales formas de colaboración multisectorial.

Ilustración 2
Continuo en las relaciones entre organizaciones

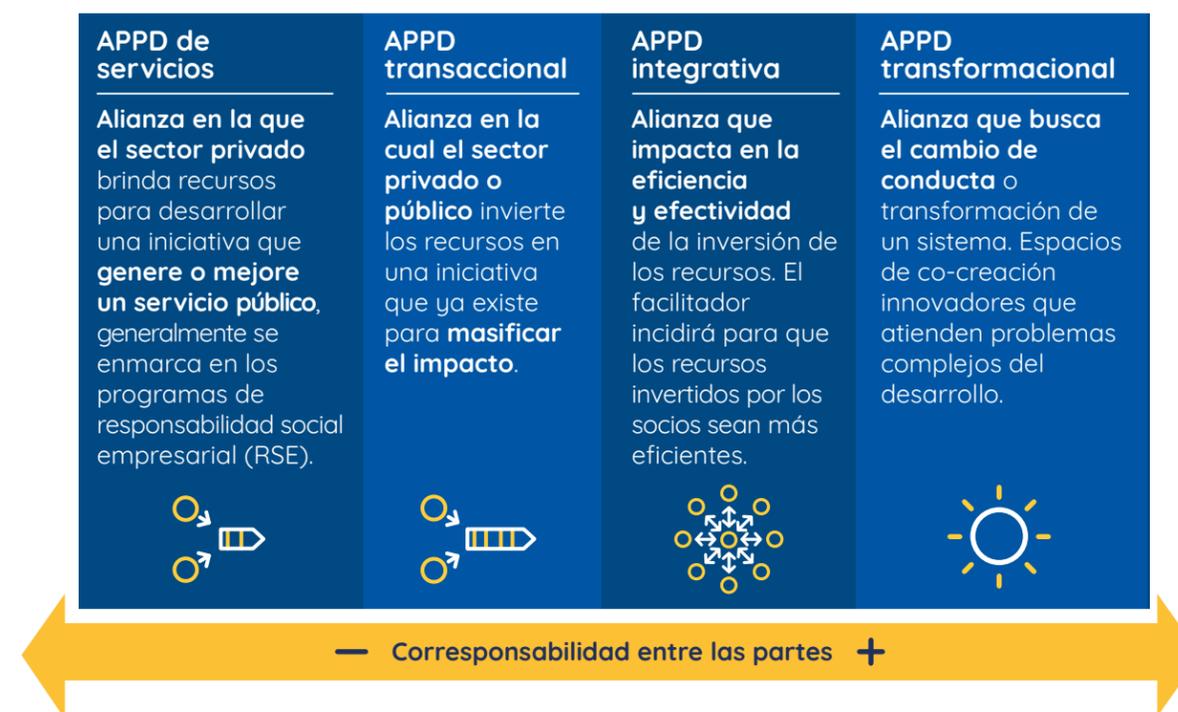


Todos los modelos de relacionamiento observados anteriormente son válidos y necesarios. En este sentido, la **Ilustración 2** permite evidenciar la variedad de posibles relaciones que pueden establecerse en función del contexto y de las necesidades que se busca atender.

Las APPD de servicios suelen observarse en la atención de problemas más puntuales, en los que se busca tener un impacto en el corto plazo (meses a un año), y los procesos de planificación y toma de decisiones suelen darse de acuerdo con lo estipulado en un contrato. Por su parte, las APPD transaccionales se basan en proyectos existentes y buscan generar un impacto en el corto y mediano plazo (1-2 años), suelen estar vinculadas a programas de responsabilidad social empresarial (RSE) o de sostenibilidad. En el caso de las APPD integrativas, suelen abordar problemas complejos y el impacto esperado es a mediano y largo plazo (3 años o más). En algunos casos se da participación de la cooperación internacional, y el interés del sector privado de participar está alineado a la razón de ser del negocio y la innovación social. A su vez, las alianzas estrella surgen en contexto de crisis y requieren la atención inmediata de un problema o necesidad de la sociedad. Finalmente, las APPD transformacionales suelen abordar problemas que requieren cambios de conducta o cambios en el contexto. El impacto esperado es a largo plazo (5-10 años), y los aportes financieros de los socios son altos.

En América Latina, la mayoría de APPD que se desarrollan (o que poseen mayor potencial de hacerlo) pueden categorizarse en alianzas de servicios, transaccionales, integrativas, transformacionales y alianzas estrella. La **Ilustración 3** muestra una categorización de estas, con base en sus objetivos, nivel de compromiso, valor estratégico para los socios y resultados que buscan alcanzar.

Ilustración 3
Tipología de APPD



¿Qué diferencia una APPD de otras formas de trabajo multisectorial?

Hay muchas maneras en que los grupos pueden organizarse para trabajar juntos en la resolución de un problema grande y complejo o abordar una nueva oportunidad prometedor. El trabajo colaborativo entre diversos actores ha sido convocado históricamente para impulsar el desarrollo y ha tomado diversas formas que van desde modelos tradicionales de colaboración, a través de proyectos entre dos o más organizaciones, hasta coaliciones, alianzas, redes y plataformas integradas por cientos de actores.

Las APPD implican el establecimiento de una relación colaborativa estratégica y voluntaria entre dos o más organizaciones del sector público y privado (incluyendo la sociedad civil organizada) que alinean sus intereses a partir de una visión compartida, al combinar recursos (financieros y no financieros) y competencias, así como responsabilidades y riesgos, para promover objetivos de desarrollo sociales, ambientales y económicos.

Así pues, las APPD tienen el potencial de apoyar procesos más puntuales de intervención de una forma novedosa y a una mayor escala, a través de la combinación de recursos (como es el caso de las APPD de servicios), e impulsar procesos de intervención de largo plazo que, debido a su complejidad, requieren de una participación más amplia de diversos sectores (como son las APPD transformacionales).

La lógica bajo la cual se sustentan las APPD tiene como punto de partida el reconocimiento de que una sola organización, sea pública o privada, no puede resolver por sí sola los complejos desafíos de nuestros tiempos, pero sí puede potenciar su capacidad para contribuir al desarrollo a través de la colaboración complementaria con otros actores. A partir de este reconocimiento, las APPD pueden ser vistas como un mecanismo novedoso para el desarrollo y se diferencian de otras formas de relacionamiento, como los proyectos y las redes, en el tanto buscan que el vínculo establecido en una primera etapa entre los actores evolucione a una relación de colaboración de mediano o largo plazo, continua y basada en la confianza.

Sectores que conforman una alianza

Una APPD, en su esencia, se encuentra determinada por el tipo de actores que la constituyen y la dinámica de relacionamiento que se establece entre estos. Cada sector, en función de su naturaleza, tiene la capacidad de aportar diferentes recursos, competencias, experiencia y aspiraciones. Son estos elementos los que, eventualmente, pueden articularse en una alianza para el logro de un objetivo compartido. Si bien los involucrados pueden tener en común sus problemas y aspiraciones, lo que es de su interés puede ser distinto.

Por esto, resulta importante tener claridad sobre las características que se asocian a cada sector, de tal manera que se pueda entender cómo funcionan y gestionar, de forma más efectiva, las expectativas, la relación y los aportes de los socios en una alianza. En la **Tabla 1** se presenta un resumen de algunas características importantes a considerar a la hora de analizar a los diversos sectores y sus posibles aportes en una alianza.

Tabla 1
Características de los sectores

Elemento	Sector público	Sector privado	Sociedad civil
Preocupación principal	Sistema político	Sistema económico	Sistema social
Unidad de control	Votantes-gobernantes	Accionistas	Miembros
Principal forma de poder	Leyes, policía y multas	Dinero	Tradiciones y valores
Principales objetivos	Orden social	Creación de riqueza	Comunidades saludables
Marco de evaluación	Legalidad	Rentabilidad	Justicia
Mercancías producidas	Público	Privado	Grupal
Forma de organización dominante	Gubernamental	Con fines de lucro	Sin fines de lucro
Marco de operación	Administrativo	Gerencial	Desarrollo
Bases de relaciones tradicionales	Normas	Transacciones	Valores
Marco temporal	Ciclos electorales	Reportes financieros-ciclos económicos	Sostenibilidad-ciclos de regeneración

Cada sector tiene diferentes prioridades, valores y atributos que determinan su rol en la sociedad. A partir de estas características se deriva una serie de aportes y beneficios que cada actor puede obtener de una alianza. Estos van más allá del recurso económico o humano (los cuales resultan ser los más visibles y tangibles) y comprenden otras contribuciones centrales a nivel operativo y técnico, que posibilitan el cumplimiento de los objetivos de la alianza.

A continuación, en la Tabla 2 se detallan algunos de los aportes que cada sector puede brindar y los beneficios que estos pueden obtener de una alianza. Estas consideraciones, detalladas en el libro [Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo](#) publicado por ALIARSE en el año 2010, pueden ayudar a definir la potencial contribución de un socio a la alianza y a visualizar estrategias de cómo conectarse con ellos a través de una propuesta de valor atractiva. Dado que la realidad puede variar de un sector a otro, la **Tabla 2** es indicativa y deberá adaptarse a cada contexto.

Tabla 2
Aportes de cada sector en una APPD

	Sector público	Sector privado	Sociedad civil
Aportes	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de activos, empresas e instituciones. • Profundo conocimiento de la realidad social, provee acceso a los sectores más marginados. • Visión de desarrollo sostenible. • Capacidad de intervención en contextos complejos. • Productor de datos e información primaria. • Extensa red de contactos. • Ofrece una estructura legal y brinda legitimidad. • Genera el espacio necesario para que se integre a todos los agentes que pueden contribuir a una iniciativa. • Identifica y brinda incentivos. • Institucionaliza iniciativas (crea marcos legales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalabilidad, por medio de su cadena de valor, red de distribuidores, etc. • Recursos financieros (cofinanciamiento), tecnológicos, logísticos. • Transferencia de tecnología y conocimiento. • Especialización en gestión, mercadeo e innovación. • Experiencia en la creación de riqueza y empleo. • Capacitación de personas y fomento de la empleabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en creación de oportunidades. • Es integradora e imaginativa. • Guardiana del bien común. • Proporciona apoyo y servicios. • Funge como intermediario entre el gobierno y empresas. • Presenta propuestas que pueden servir de experiencias piloto. • Identifica necesidades y se hace escuchar. • Posee conocimiento sobre los problemas sociales y expectativas en las comunidades.

Fuente: Cardona, R. 2010.

Tabla 3
Beneficios de cada sector en una APPD

	Sector público	Sector privado	Sociedad civil
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Obtienen legitimidad. • Desarrollo de iniciativas innovadoras. • Garantiza la sostenibilidad de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene ventajas competitivas. • Mejora el posicionamiento de la marca. • Acceso a competencias y habilidades para programas de responsabilidad social empresarial (RSE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Generan recursos humanos y económicos. • Mejoran la reputación. • Mejoran las habilidades administrativas y técnicas.

Fuente: Cardona, R. 2010.

Si bien la Guía se centra en el análisis del rol del sector público y del sector privado, existen muchos otros actores que pueden sumarse y tener un papel significativo en una alianza; entre ellos, la academia, la cooperación internacional y los sindicatos, por nombrar algunos. Al establecer una alianza o ampliar el alcance de una ya establecida, es necesario mapear todos los grupos de interés que se ven convocados por la problemática a abordar e identificar aquellos con mayor potencial de aportar a la alianza. En la [página 36](#), se encuentra una herramienta de mapeo de actores, que le será de utilidad a la hora de identificar todas las partes interesadas que tienen influencia o se ven afectadas por la situación que la alianza busca abordar.

Principios subyacentes a la colaboración público-privada

Las APPD se sustentan en seis (6) principios fundamentales que permiten promover prácticas de colaboración entre los socios, como base para el buen funcionamiento de su relación. Contar con un conjunto acordado de principios puede ayudar significativamente a acelerar la capacidad de los socios de trabajar de forma colectiva y establecer vínculos efectivos entre los actores. La **Ilustración 4** presenta un conjunto de principios esenciales para la colaboración entre los socios de una APPD.

Ilustración 4
Principios de las APPD



Estos principios deben ser compartidos y acordados como reglas básicas del trabajo entre los socios de una alianza. De esta manera, el facilitador y los propios socios pueden usarlos como recordatorios en caso de que alguien se desvíe de las formas de trabajo acordadas. En la [sección 3](#), se encuentra información adicional sobre el rol del facilitador de alianzas en la promoción de estos principios, desde las primeras etapas del ciclo de vida de estas.

¿Por qué se necesitan alianzas?

El mundo globalizado actual, con una población que alcanza las 9 mil millones de personas, pone los recursos de la tierra bajo una inmensa presión. Los desafíos y oportunidades son grandes y complejos. Las acciones propias de cada persona están vinculadas con las acciones de los demás, las soluciones están integradas en una red de intereses y respuestas interconectadas, y no es posible trabajar de forma aislada. Cada vez más, el gobierno, las empresas y la sociedad civil reconocen la necesidad de trabajar juntos para enfrentar los desafíos del mundo moderno y generar cambios para el bien común.

Muchos de los problemas actuales y las oportunidades que se presentan están integrados en un entorno de factores sociales, económicos, políticos y ambientales cambiantes. A su vez, muchos grupos diferentes pueden estar preocupados por los mismos problemas, desde perspectivas diferentes y con intereses diversos. Al respecto, la Universidad de Wageningen (2015) resalta que en un mundo interconectado:

generar cambios depende del diálogo y la alineación entre los diferentes sectores de la sociedad. Necesitamos fomentar las relaciones entre estos grupos y ayudarlos a colaborar. Ningún grupo puede provocar un cambio por sí mismo (...) necesitamos desarrollar perspectivas compartidas, una comprensión y un compromiso colectivo para la acción, incluso entre grupos que parecen tener intereses divergentes o estar en conflicto. (p. 14)

En otras palabras, crear un mundo mejor requiere una alianza. Desde la colaboración bilateral local a pequeña escala hasta las alianzas mundiales a gran escala, los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y las agencias de cooperación están uniendo sus recursos y competencias para estimular la innovación, maximizar el impacto y garantizar la sostenibilidad.

La decisión de establecer una alianza parte de la ventaja que la colaboración entre los diversos actores genera para dar respuesta a los desafíos de la sociedad. La ventaja colaborativa permite que la suma de las partes de una

alianza genere un valor mayor para la sociedad que las acciones desarrolladas individualmente por cada una (Stibbe, D., Prescott, D, 2020). De esta manera, la alianza permite generar valor para la sociedad y para cada uno de los socios de manera individual, los cuales encuentran un mayor incentivo para mantener su contribución e involucramiento de manera sostenida.

Algunas consideraciones para el éxito de las APPD

Trabajar de manera efectiva en alianza entre partes interesadas con diferentes misiones, intereses, culturas e incluso vocabularios, es difícil de lograr en la práctica. Las alianzas requieren de una visión compartida y un entendimiento común entre los socios, un liderazgo colectivo, una mentalidad de colaboración, habilidades para el manejo de las relaciones, y una capacidad de gestión centrada en los resultados. Al considerar estos elementos críticos, las alianzas pueden lograr un impacto real; sin ellos, lo más probable es que las alianzas no logren tener un buen desempeño, o bien, fracasen por completo.

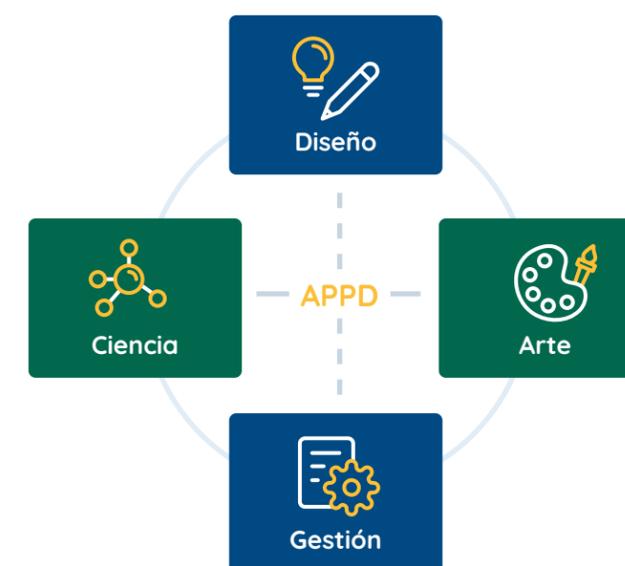
A su vez, es importante entender los factores del contexto que influyen en la dinámica de colaboración. En el libro [Estado de las alianzas público-privadas en Costa Rica](#) publicado por [ALIARSE](#) en el 2021, se resaltan la estabilidad política, los niveles de confianza entre los sectores, la capacidad organizativa de la sociedad civil, la normativa existente, el liderazgo, el compromiso político, la capacidad para trabajar en alianza y los recursos disponibles para trabajar en alianza. Estos elementos determinan la posibilidad de caminar juntos hacia la consecución de una visión compartida sobre el desarrollo del país. Más allá de la operativización para el cumplimiento de objetivos específicos, las alianzas son medios que permiten a los socios la generación de transparencia, estructuras sólidas de gobernanza, mecanismos de rendición de cuentas, así como la transformación e innovación social tanto en el ámbito público como privado.

Al tomar como base que las alianzas entre el sector público y el sector privado surgen a partir de una intención voluntaria y tienen como fin la generación de valor público y la mejora de la calidad de vida de las personas, es posible reconocer que esto trae consigo grandes oportunidades para extender y

multiplicar la esfera tradicionalmente pública de servicio hacia la colectividad. Este triple propósito (el comprender la esencia de las APPD, la generación de valor público y contribuir al cumplimiento de los ODS) demanda a cada una de las personas con capacidad de incidir en el diseño y gestión de alianzas estratégicas vincularse a procesos de formación, que les permitan adquirir conocimientos y herramientas para la profesionalización de la gestión de las APPD. Como lo muestra la **Ilustración 5**, las APPD se sustentan en un binomio intrínseco: su ciencia y su arte.

La ciencia de las APPD se cimenta en las capacidades técnicas que deben poseer la organización y las personas a cargo de diseñarlas y gestionarlas. Esta considera las etapas y posibles herramientas a utilizar, para que la elaboración y desarrollo de las iniciativas tenga una coherencia operativa. Tales etapas y herramientas en su integralidad dan paso a un sistema de diseño y gestión de APPD.

Ilustración 5
Binomio de las APPD



Por su parte, el arte de la facilitación de las APPD aborda las actitudes y aptitudes de la persona facilitadora para construir relaciones basadas en confianza entre los socios y materializar los principios que rigen las APPD (transparencia, compromiso, respeto, beneficio mutuo, equidad y flexibilidad) en la dinámica de colaboración.

Con base en la ciencia y el arte de las APPD, en la siguiente sección se aborda un modelo de proceso que puede ser utilizado para guiar la experiencia de trabajo en alianza. Se presenta también una sugerencia de herramientas que pueden ser de gran utilidad al establecer, planificar, implementar y monitorear de forma reflexiva una alianza.

2

DISEÑO Y GESTIÓN EFECTIVA DE ALIANZAS



2 Diseño y gestión efectiva de alianzas

La capacidad de una alianza de responder a las necesidades para las que se ha planteado depende, en gran medida, de un adecuado proceso de diseño y gestión. Esto no es sencillo, requiere de responder al contexto variable, para lo cual las herramientas de facilitación son esenciales. No existe una receta para la facilitación de alianzas, pero sin duda abordar las fases del proceso y utilizar las herramientas ayudará a los facilitadores a desbloquear el potencial de colaborar.

En esta sección, se presenta un modelo que puede ser usado para diseñar e implementar las APPD, el cual se basa en el ciclo de vida de las alianzas. Este ciclo describe las principales etapas de una APPD, que deben ser gestionadas de manera adecuada, con el fin de lograr una efectiva colaboración entre las partes interesadas, para alcanzar los objetivos comunes.

Además, se exploran algunas herramientas, preguntas clave y consideraciones que serán de utilidad a la hora de facilitar la construcción de procesos colaborativos efectivos. Si bien el proceso de las APPD es cambiante y las prioridades deberán ser ajustadas continuamente, hemos seleccionado una muestra de herramientas, considerada especialmente útil, para apoyar la toma de decisiones y los procesos de las APPD.

El ciclo de vida de las alianzas

El ciclo de vida de las alianzas permite comprender las APPD mediante las distintas fases de su diseño y gestión. A través de doce (12) etapas interdependientes detalla el proceso a seguir para la definición del alcance, formalización, gestión y evaluación de las alianzas, como se observa en la **Ilustración 6**.

Ilustración 6
Ciclo de vida de las alianzas



Fuente: Elaboración propia con base en información consultada de diversas fuentes.

Tener una adecuada comprensión sobre estas etapas resulta de gran valor para orientar y comprender el punto de partida, planificar el proceso y abordar con mayor eficiencia y efectividad la facilitación de las alianzas. En cada una de estas etapas, el trabajo se realiza de manera conjunta entre los socios de la alianza, a fin de establecer objetivos, recursos, estructuras y mecanismos de rendición de cuentas.

La aplicación del ciclo de vida requiere de una revisión constante por parte de la persona facilitadora que, en ocasiones, deberá iterar de una etapa a la otra, con el fin de responder al contexto variable y, eventualmente, alcanzar una alineación adecuada entre los socios, para el logro de los objetivos planteados. De esta forma, el ciclo de vida de las APPD es un proceso evolutivo y adaptativo que, lejos de ser lineal, presenta una guía para la gestión de las APPD, el cual necesita ser planificado, ajustado y rediseñado de forma continua.

A continuación, se abordan algunos momentos clave en el proceso de diseño y gestión de una alianza y se explora un conjunto de herramientas que pueden apoyar la toma de decisiones para el logro de los objetivos de esta. Se inicia con el proceso de definición de alcance, el cual resulta ser un momento crítico al tomar una decisión respecto a establecer o no una alianza.

Definición del alcance de una alianza

Al formar una APPD, lo primero que se debe identificar es un problema u oportunidad que permita incidir positivamente en procesos de desarrollo sostenible a escala local, nacional o incluso global. Si bien la definición del alcance de una APPD suele partir del deseo de encontrar una solución a un problema claramente definido, también puede tener como punto de partida las ambiciones de las partes interesadas del cambio deseado. Así, es importante identificar aquello que impulsa a las personas y a las organizaciones a trabajar juntas, ya sea un problema, una oportunidad o una ambición compartida.

En esta etapa, lo primordial es tener claridad sobre las razones por las cuales se establecerá una alianza, las posibilidades de cambio y los recursos disponibles para impulsar la iniciativa. Esto puede ser un proceso complicado, ya que suele requerir

Los potenciales aliados deben comprender, desde la fase de diseño, los alcances y las posibles limitaciones de la alianza.



de tiempo, de una adecuada lectura del contexto, de una comprensión compartida por parte de las organizaciones del estado de situación y de una alineación de intereses.

Además, es de suma importancia que la alianza contribuya al logro de objetivos estratégicos para cada socio. Por ello, la decisión de trabajar en asocio con otros actores debe basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades y los objetivos de todas las partes y de las limitaciones y las oportunidades del contexto. Los potenciales socios deben estar conscientes de que trabajar por medio de una APPD conlleva un gran compromiso y una inversión constante de tiempo y otros recursos, para que los esfuerzos sean exitosos. Puede referirse a la [página 46](#), donde encontrará algunas recomendaciones para identificar a los socios potenciales y los aportes requeridos por cada uno para impulsar la alianza.

Algunas recomendaciones que podemos considerar al definir el problema u oportunidad a abordar y así guiar a los socios de una alianza en la delimitación del alcance de la iniciativa son las siguientes:

- Identificar problemas y necesidades que sean relevantes para la comunidad o el país. Esto puede llevarse a cabo a partir de un análisis de los planes nacionales de desarrollo, informes de las organizaciones rectoras en la temática, estudios y conversaciones con expertos.
- Identificar problemas y necesidades que sean relevantes para la competitividad de la organización y pilares de acción de posibles socios de la sociedad civil o de la cooperación internacional.
- Analizar el entorno social, político, económico, ambiental y organizacional en el cual se va a desenvolver la alianza. Esto puede realizarse a través, por ejemplo, de estadísticas, estudios, artículos y reportes de sostenibilidad.
- Considerar el contexto y asegurar que los socios potenciales comprendan la importancia y los beneficios de crear una alianza.

- Realizar un análisis comparativo de iniciativas similares puede ayudar a incorporar lecciones aprendidas e identificar alternativas de acción para la alianza. Se inicia con el análisis del contexto país. Luego, se recopila la información relevante sobre el tema, que incluye operaciones y proyectos realizados en el país en el pasado.
- Definir el objetivo de la alianza desde la etapa del diseño puede ayudar a tener mayor claridad sobre su alcance. Esto puede llevarse a cabo con el apoyo de un grupo inicial de socios promotores de la iniciativa o, incluso, puede estar a cargo de una organización facilitadora de la alianza.
- Una vez definido el alcance, es importante asegurar que responda claramente a las expectativas de las diferentes partes interesadas.

En la práctica, las alianzas pueden surgir de múltiples formas. En la mayoría de los casos, las alianzas son promovidas por organizaciones de la sociedad civil o de la cooperación internacional. En algunos casos, son las empresas o el sector público quienes promueven la iniciativa. En gran medida, las organizaciones aceptan la idea de la colaboración luego de identificar principios, conceptos y visiones compartidos con otros individuos. Son las conexiones entre los actores las que posibilitan la conformación de un espacio de colaboración y confianza entre diversos sectores, para la consecución de un objetivo compartido. Es importante identificar aquellos actores con mayor potencial para ser socios y construir los vínculos necesarios para desarrollar colectivamente una iniciativa que genere valor. En la siguiente sección, se aborda el proceso de identificación de los actores de una alianza.

Además de estas consideraciones, responder a las siguientes preguntas en conjunto con los socios de la alianza puede ayudar a enmarcar el trabajo en esta etapa de diseño. Se recomienda abordar estas preguntas durante la etapa previa al establecimiento de la alianza, pero también profundizar sobre ellas a medida que se desarrolla el proceso:

Preguntas clave para la definición del alcance

- ¿Cuál es el desafío u oportunidad de desarrollo que nos convoca en una alianza?
- ¿De qué manera contribuye a una prioridad nacional?
- ¿Existe un área de interés común claramente definida entre las partes interesadas?
- ¿Los socios impulsores de la iniciativa cuentan con los recursos y el compromiso necesario para avanzar con la alianza?
- ¿Cuál es el valor de la alianza? ¿Qué beneficios generará a los potenciales socios?

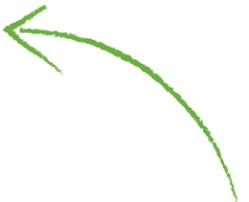
Mapeo e identificación de actores

El éxito de una alianza público-privada para el desarrollo está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de los actores participantes. Cada sector, en función de su naturaleza, tiene la capacidad de aportar diferentes recursos, competencias, experiencia y aspiraciones. Por lo tanto, la identificación de los actores de una alianza es particularmente importante para asegurar una adecuada complementariedad de recursos y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

A la hora de establecer una alianza o de ampliar el alcance de una alianza ya establecida, es necesario mapear todos los grupos de interés que se ven convocados por la problemática a abordar e identificar aquellos con mayor potencial de aportar a la alianza. Un análisis sistemático de los actores ayudará a identificar aquellos socios potenciales cuyos intereses se ven afectados por el problema y cuyas actividades inciden en este fuertemente, con recursos (financieros, influencia, experiencia). Además, es importante identificar aquellos actores, usualmente del sector público, que controlan los procesos de implementación relevantes y tienen capacidad bloquear la iniciativa.

Lo ideal es llevar a cabo el proceso de diseño de la alianza con un número limitado de socios, que posean recursos reales. Si bien contar con la participación de un número reducido de actores puede limitar el alcance, contar con un socio clave de cada sector permitirá que el proceso de diseño sea mucho más efectivo. Posteriormente, conforme la alianza define su alcance, objetivo y estructura se podrán ir incorporando, con mayor claridad, nuevos actores estratégicos.

Si la alianza tiene, desde sus inicios, un número amplio de actores participantes, lo ideal es definir una estructura de gobernanza que permita agilizar los procesos de toma de decisiones, ya sea a través de un grupo de organizaciones promotoras, a cargo de elaborar propuestas que luego son validadas en el grupo más grande, o bien, a través de una organización facilitadora con



El éxito de una alianza público-privada para el desarrollo está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de los socios.

experiencia de trabajo multisectorial, a cargo de construir las propuestas. En la [página 56](#), se encuentran algunos ejemplos de estructuras de gobernanza de una APPD que pueden servir de apoyo.

Cuando una alianza se va a realizar a escala local, muy probablemente se requiera entablar contacto directo con entidades y personas líderes dentro de la comunidad, las cuales sirvan como punto de referencia inicial. De esta manera, se podrán identificar las organizaciones cuyas actividades e intereses se ajustan más al problema y oportunidad planteada. Para iniciativas de más amplia cobertura, el proceso puede comenzar con el contacto de entidades nacionales o internacionales, que brinden las referencias del caso. Por ejemplo, se puede contactar la institución del Estado más relacionada con el tema de interés; entidades que representen grandes grupos de organizaciones (por ejemplo, confederaciones de cooperativas o cámaras empresariales); organizaciones sin fines de lucro, encargadas de promover el desarrollo de otras organizaciones de su sector; entidades de cooperación bilateral y multilateral; y universidades con actividades de extensión social e investigación aplicada.

Asimismo, es importante tomar en cuenta que, en buena parte de las APPD, la identificación de aliados se lleva a cabo por medio de contactos cercanos a las organizaciones participantes. Este mecanismo puede ser muy beneficioso; no obstante, los procesos posteriores de selección final y formación de la alianza deben ser realizados con igual rigor que en el caso de organizaciones sin lazos comunes.

A continuación, en la **Herramienta 1** se presentan los pasos a seguir para llevar a cabo un mapeo de actores que permita identificar a los grupos de interés convocados por la problemática a la cual busca responder la alianza. Este mapeo facilita, además, priorizar actores, sus niveles de interés en la temática, las relaciones y vínculos existentes y el nivel de influencia de cada uno en el problema a abordar.

Herramienta 1 Mapeo de actores



Objetivo

Identificar los socios que eventualmente pueden formar parte de la iniciativa, de acuerdo con su interés, recursos, competencias, entre otros aspectos.

La herramienta de mapeo de actores consiste en cinco (5) pasos para desarrollar: 1) un análisis del contexto; 2) un mapa de relaciones, para identificar la proximidad de los actores al tema; 3) un mapa de posiciones y vínculos entre actores; 4) un mapa de influencia e intereses respecto a la temática; y 5) una matriz de resumen, con información sobre cada actor, para apoyar la toma de decisiones.

PASO



Recopilar información general sobre los actores

En este primer paso es necesario levantar un listado de actores clave de los diferentes sectores (sector público, sector privado, sociedad civil, academia, cooperación internacional, sindicatos, gremios y medios de comunicación). Se realiza un barrido de información, con el fin de tener una mejor comprensión sobre cada uno de los actores clave y su posición respecto a la temática de la alianza. Algunas fuentes de información que se pueden utilizar para esto son:

- Informes anuales de las empresas relevantes.
- Identificación de informantes clave en cada organización.
- Normativa y legislación orgánica referente a las competencias y funciones de los posibles socios y actividades en el área de interés.
- Páginas de Internet de posibles socios.
- Reuniones con su personal o con personas con quienes hayan mantenido contactos relevantes.

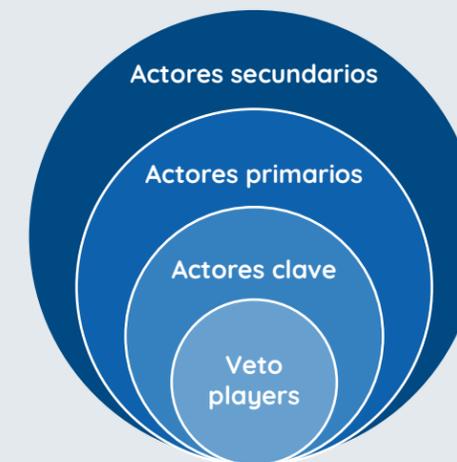
PASO



Crear un mapa de los actores por proximidad temática

Una vez que se cuenta con una lista de posibles organizaciones aliadas y con la mayor cantidad de información sobre cada una de ellas (paso 1), se procede a clasificarlas en función de su grado de proximidad con la temática de la alianza. Esto permitirá tener una idea más clara de las organizaciones a convocar de manera prioritaria durante la etapa inicial de diseño de la alianza. Para esto, se propone realizar un mapa, de acuerdo con la **Ilustración 7**, para destacar la proximidad de actores del entorno respecto al tema.

Ilustración 7
Proximidad de actores a la temática



Para poder visualizar cuál es el nivel de proximidad de un actor respecto a la temática, se puede realizar la clasificación de los actores conforme a la siguiente categorización:

- **Veto players:** Actores claves que pueden bloquear la iniciativa de la alianza. Estos suelen ser organizaciones públicas con un alto grado de interés en la temática y que controlan elementos claves del contexto en el que se desarrolla la alianza. Una pregunta clave a considerar al identificar a los veto players de una iniciativa es: ¿tiene interés y poder para bloquear o censurar la alianza?

- **Actores clave:** Aquellos que pueden influir significativamente en la iniciativa o alianza. Algunas preguntas clave a considerar para identificarlos son: ¿su apoyo o participación suele ser muy importante en asuntos relacionados con la alianza, incluyendo su financiamiento?, ¿tienen un gran nivel de influencia en el tema o en las comunidades en que trabajará la alianza?
- **Actores primarios:** Aquellos que participan en la alianza pero solo en forma indirecta o temporal; por ejemplo, proveedores de servicios. Algunas preguntas clave para identificar a los actores primarios son: ¿interactúan con el tema en forma temporal?, ¿les importa la alianza, pero no pueden cambiar completamente el resultado de la alianza?
- **Actores secundarios o públicos interesados:** Aquellos directamente afectados por la alianza, ya sea como beneficiarios, porque aspiran a incrementar su poder y sus privilegios o los que podrían resultar de alguna manera perjudicados. Una pregunta clave para identificar a los actores secundarios es la siguiente: ¿les impacta el trabajo de la alianza aun si no se involucran como socios o proveedores?

PASO 3

Crear un mapa de las relaciones entre los actores vinculados a la temática

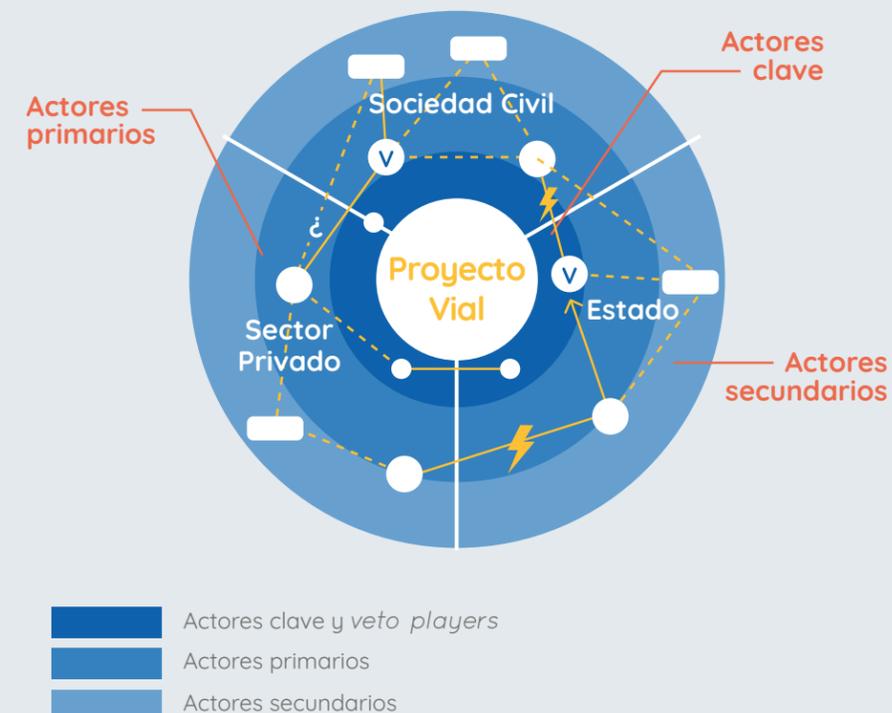
Una vez clasificados los actores en función de su proximidad a la temática (paso 2), se procede a realizar otro mapa, para identificar la posición de cada actor respecto al objetivo de la alianza y sus vinculaciones con otros actores. Para ello, en la **Ilustración 8**, los actores deben ubicarse en el cuadrante del sector al que pertenecen, de acuerdo con su caracterización, y se trazan las líneas de relaciones entre cada uno, con base en la simbología propuesta a continuación.

Ilustración 8
Mapa de relaciones entre actores

Mapa de relaciones entre actores



Ejemplo de mapa de relaciones entre actores



Para representar los vínculos entre los actores, se emplea la simbología que se detalla a continuación.

Simbología

-  **Líneas continuas:** vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.
-  **Líneas dobles:** alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.
-  **Flechas:** simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.
-  **Líneas punteadas:** vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.
-  **Líneas interrumpidas por un relámpago:** representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.
-  **Líneas transversales:** simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

PASO 4

Crear un mapeo de influencias e intereses

Una vez que se tiene claridad sobre quiénes son los actores clave (paso 1), cuál es su nivel de proximidad a la temática que abordará la alianza (paso 2) y qué tipo de vínculos poseen actualmente (paso 3), es posible analizar el nivel de influencia y el nivel de interés de cada actor respecto a la temática. Para esto, se propone la **Ilustración 9**, para visualizar la capacidad de influir sobre la problemática y el nivel de interés de los actores clave identificados.

Ilustración 9
Nivel de influencia vs. nivel de interés



Después de completar los cuadrantes, se podrá identificar el tipo de acciones a seguir para mover a los actores clave hacia el grupo crítico de potenciales socios. Los socios ideales tendrán una influencia fuerte y un interés alto en los objetivos de la alianza. El grupo crítico serán aquellos actores que se debe procurar tener cerca de la alianza.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, se tendrán actores clave ubicados en los otros cuadrantes y será necesario idear estrategias para crear conciencia en aquellos con un alto nivel de influencia pero que muestran poco interés en la temática, para que, eventualmente, se conviertan en colaboradores de la alianza. De igual manera, aquellos con un alto interés

pero poca capacidad de influencia pueden convertirse en actores fuertes, a través de estrategias para fortalecer sus capacidades o uniéndose a otras organizaciones con las mismas características.

PASO

5

Completar la tabla resumen de mapeo de actores

Finalmente, se organiza la información recolectada en una tabla resumen de mapeo de actores, con información de interés para cada actor prioritario con potencial de impulsar –o de bloquear– la iniciativa. En la **Tabla 4**, se propone un conjunto de variables a considerar, que serán de utilidad para la toma de decisiones en conjunto con los socios.

Tabla 4
Resumen de mapeo de actores

Sector	Actores	Tipo	Papel en la alianza	Expectativas	Relaciones de conflicto o vínculo	Recursos y competencias	Persona contacto	Posición en la organización	Información del contacto
Público, privado, sociedad civil organizada, cooperación internacional.	Nombre del actor	Actor clave (C), Veto player (V), Actor primario (P), Actor secundario (S)	Coordinador, Rector, Técnico, Patrocinador.	¿Qué les motiva a participar en la alianza?	¿Existen conflictos de interés entre su objetivo y los de otros actores?	Recursos humanos, económicos, técnicos, tecnológicos.	Nombres de las personas contacto.	Puesto que ocupa en la organización.	Teléfonos, fax, correos electrónicos, página web.
<u>Ejemplo:</u> Sector público.	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	V	Rector.	Rectoría sobre el tema de empleo. Prioridad es la generación de mayores oportunidades de empleo formal y de calidad para la ciudadanía.	No.	Recursos humanos Fondos del Programa Nacional de Empleo.	Manuel Pérez.	Director Nacional de Empleo.	(506) 2542- 0000

Algunas preguntas que pueden dar claridad al identificar a los actores clave, sus roles y posibles motivaciones para formar parte o, incluso, oponerse, a una alianza son las siguientes:

Preguntas clave para el mapeo de actores

- ¿La alianza operará a nivel local, nacional o regional?
- ¿Cuáles son los actores con capacidad de viabilizar la alianza? (considerar las empresas privadas, sociedad civil, sector público, posibles públicos beneficiarios, medios de comunicación, academia, cooperación internacional)
- ¿Tienen experiencia e interés en los temas cruciales del propósito de la alianza?
- ¿Qué nivel de experiencia tienen los actores en iniciativas intersectoriales?
- ¿Hay vínculos conocidos entre los actores? ¿Tienen buenas relaciones o han tenido desencuentros?

Establecimiento de una alianza

Una vez que se han identificado los posibles socios, se procede a analizar los beneficios y los posibles riesgos de formar una alianza. No hay un número mágico de miembros, pero se recomienda comenzar con los campeones del sector público, del sector privado y de la sociedad civil, y crear un equilibrio, para lograr una complementariedad de capacidades entre las organizaciones.

Así, lo ideal es establecer la alianza con un número limitado de socios. Entre ellos, es importante incluir a los actores *veto players* comprometidos, a los actores con un claro interés estratégico para su organización y a actores con una capacidad de influencia alta sobre el objetivo de la alianza. De esta forma, se contará con la participación de aquellos con el liderazgo, el interés, los recursos y las relaciones que pueden ser beneficiosas para una alianza exitosa.

En esta primera etapa de la colaboración es importante crear buenas expectativas y motivar a los sectores público-privado con capacidades complementarias para trabajar juntos. Las entidades del sector público usualmente dan el factor de escala y replicación. Se requiere formalizar sus compromisos y asegurar su participación con miras a la sostenibilidad del proyecto. También se debe considerar tener al menos un campeón del sector privado involucrado desde el inicio. Para ello, se pueden seleccionar empresas totalmente alineadas, desde su misión institucional, con la temática de la alianza.

Además, es importante que desde su establecimiento la alianza cuente con el compromiso de los jefes del más alto nivel de las organizaciones que la integren y con recursos claramente definidos. Se debe tener muy claro el alcance de la alianza y los recursos requeridos para asegurar su sostenibilidad. Para esto, se procede a realizar un análisis del costo-beneficio de trabajar

en alianza, con el fin de asegurar que cada socio tenga claridad sobre el valor real de la alianza para su organización, así como lo que se requiere de ellos.

En otras palabras, antes de tomar la decisión de aliarse, cada organización debe considerar los posibles beneficios y riesgos de participar en la alianza, a la luz de su estrategia organizacional. La decisión de trabajar en conjunto con otros grupos interesados debe basarse en un análisis cuidadoso de necesidades y objetivos de todos los socios, las barreras y las oportunidades del contexto, el nivel de compromiso requerido por las partes involucradas y la inversión de tiempo y recursos necesaria para que los esfuerzos sean exitosos. Para ello, se recomienda, en un inicio, lo siguiente:

- Realizar reuniones individuales con los actores clave (seleccionados previamente en el mapeo de actores), que podrían estar interesados en ser socios de la alianza.
- Convocar a una reunión oficial de la alianza a todos los socios interesados en ser parte de esta.
- Identificar con los socios potenciales el área de interés común, de acuerdo con el análisis previo de problemas y necesidades.
- Definir las líneas estratégicas de la alianza, recursos y competencias que podrían aportar cada socio.
- Identificar las expectativas del trabajo en alianza de cada uno de los socios.
- Identificar con los socios si se requiere invitar a otras organizaciones al proceso.

Los recursos y las competencias identificadas pueden sistematizarse en una matriz como la que se propone en la **Herramienta 2**, a continuación:

Herramienta 2 Sistematización de recursos y competencias



Objetivo

Identificar los recursos y las competencias de cada socio para lograr las acciones y actividades de la alianza.

Línea acción/ Actividades	Rol de los socios en la alianza	Recursos o competencias requeridos	Actor que aporta el recurso
Acuerdos sobre líneas de acción o actividades	Rol general de cada uno de los socios en cada línea de acción	Recursos necesarios para alcanzar la meta en cada línea de acción	Actores que podrían aportar recursos o competencias mapeadas

Algunas preguntas que pueden dar claridad a la hora de establecer una alianza con los actores clave identificados son las siguientes:

Preguntas clave para el establecimiento de la alianza

- ¿Existe complementariedad de recursos y competencias, de acuerdo con los actores que conforman la alianza?
- ¿Existe un equilibrio entre los recursos que aportan los socios, el costo del posible plan de trabajo y las expectativas que poseen de la alianza?
- ¿Los socios poseen experiencia previa de trabajo en alianzas?
- ¿Los socios poseen conocimiento y experiencia técnica en el tema que desea abordar la alianza?
- ¿Es necesario recolectar información o llevar a cabo negociaciones adicionales por parte de alguno de los socios?

Además, es de suma importancia instar a los posibles socios de una alianza a analizar el valor, los riesgos y las implicaciones de formar parte de esta. Para llevar a cabo este análisis, la **Herramienta 3** propone una evaluación prospectiva interna, que puede ayudar a los socios potenciales a tomar la decisión de avanzar o no con la iniciativa. A través de esta herramienta, podrán analizar los costos de transacción, el valor, los riesgos y las implicaciones que tiene conformar una alianza.

La herramienta consta de dos partes: una hoja de información para capturar el conocimiento actual y una lista de verificación para determinar dónde se encuentra la alianza potencial en términos de los criterios a considerar antes de seguir adelante.

Lo ideal es que todos los socios realicen la evaluación antes de avanzar con la iniciativa. Si bien cada socio tendrá diferentes niveles de claridad sobre algunos elementos presentados en la herramienta, una evaluación inicial ayudará a analizar si el contexto interno es favorable para avanzar con confianza o si será necesario recopilar información o llevar a cabo negociaciones internas adicionales para poder avanzar con el compromiso que la alianza requiere.

Una vez que todas las casillas de verificación están en verde, el socio debe estar listo para avanzar con la alianza. Si alguna casilla se encuentra en rojo, es necesaria una evaluación cuidadosa de los riesgos asociados o, incluso, considerar la posibilidad de no avanzar con la alianza por el momento.

La suma de las partes de una alianza debe ser mayor al valor que cada uno de los socios puede tener al trabajar individualmente, y el beneficio de la alianza para los socios, mayor al de su inversión en esta.

Herramienta 3 Evaluación prospectiva interna



Objetivo

Busca ayudar a cada organización a evaluar el valor, los riesgos y las implicaciones de una alianza, con el fin de tomar la decisión de avanzar o no con la iniciativa.

- No aceptable
- Aceptable
- Puede ser aceptable con ajustes
- Información insuficiente

Área	Evaluación				Problemas pendientes / información adicional requerida
1. Socio aceptable.					
2. La alianza encaja con el mandato organizacional y es estratégica.					
3. La alianza proporciona un valor significativo / Impacto.					
4. Costos aceptables en relación con el valor ganado.					
5. Las implicaciones son aceptables.					
6. Los riesgos son suficientemente bajos o están bien mitigados.					
7a. Recursos financieros suficientes para implementar.					
7b. Recursos / Capacidades internas disponibles son suficientes.					
7c. Participación suficiente del personal pertinente / Divisiones / Oficinas en los países.					
8. Medida clara de éxito para la organización.					
Decisión de estatus al día de hoy					<p>No continuar</p> <p>Continuar analizando la posibilidad</p> <p>Avanzar con la alianza</p>

Fuente: Adaptada al español de The Partnering Initiative, 2020. ¹

1. Esta herramienta fue elaborada por [The Partnering Initiative \(2020\)](#). Usted podrá encontrar información adicional sobre esta herramienta, así como otros insumos de gran valor para la comprensión sobre el trabajo colaborativo multisectorial en la [Guía de Alianzas para los ODS \(2020\)](#).

La decisión de establecer una alianza debe considerar las expectativas de los socios sobre el cambio que se busca generar. Por esto, es importante detallar, de manera participativa, los objetivos de la alianza desde un inicio. Aunque sea una propuesta inicial, permitirá que los socios tengan un norte común y claridad sobre las capacidades y los recursos necesarios y facilitará que los actores asuman compromisos para lograr los objetivos planteados.

Objetivos de la alianza

Los objetivos permiten mantener a los actores alineados y motivados, al dar claridad sobre qué esperar de la alianza y cómo contribuir desde sus organizaciones. Antes de llegar a un acuerdo sobre los objetivos de la alianza, es fundamental que las partes involucradas generen un consenso en cuanto a su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a tratar, la razón para resolverlo y los posibles mecanismos para superarlo. Este proceso es clave, pues si persisten diferencias de enfoque considerables, en el proceso de implementación se incrementa la posibilidad de generar malentendidos y, por ende, conflictos entre los socios.

Para esto, es recomendable programar sesiones de análisis conjunto, en donde las partes involucradas aporten la información que manejan sobre el tema e identifiquen claramente los puntos en los que concuerdan. En función de lo anterior, es posible concretar una serie de objetivos generales, que sirvan como bases fundamentales para el desarrollo de planes de trabajo, estructuras, sistemas de comunicación y rendición de cuentas.

Es importante que los objetivos planteados no sean aspiracionales, sino que respondan a las capacidades de los socios y a los recursos disponibles para lograrlos. Para esto, lo mejor es desarrollar objetivos específicos, medibles, realistas y alcanzables en el corto o mediano plazo (es decir, SMART, por sus siglas en inglés).

Las APPD requieren de un proceso de alineación entre actores que permite identificar claramente el área de interés común que se quiere abordar.



Tabla 5
Objetivos SMART

Objetivos SMART	Específico	Los objetivos deben ser concretos y directos. <u>Ejemplo:</u> lograr un 50% de colocación laboral de las personas participantes de la Alianza para la Empleabilidad.
	Medible	Un buen objetivo debe poder medirse con facilidad para saber si lo estamos alcanzando. <u>Ejemplo:</u> una colocación mínima de 150 personas.
	Alcanzable	Fijar objetivos con una buena probabilidad de ser alcanzados. <u>Ejemplo:</u> a través de un programa de formación para el empleo y una estrategia de vinculación laboral.
	Realista	Los objetivos deben ser realistas con relación a recursos y medios disponibles. <u>Ejemplo:</u> lograr una adecuada coordinación interinstitucional para acercar a las personas en búsqueda de empleo con el sector empleador.
	Tiempo	Los objetivos deben programarse para ser cumplidos en un marco de tiempo específico. <u>Ejemplo:</u> En un plazo de 1 año.

Un aspecto por considerar es que los actores en una alianza pueden tener objetivos comunes, pero su motivación para resolver un problema o abordar una oportunidad puede variar. En ocasiones, esto puede ser un desafío a la hora de manejar las expectativas de los socios, sin perder de vista el objetivo compartido que llevó a la articulación de sus esfuerzos. En este sentido, resulta conveniente contar con el apoyo de organizaciones promotoras que se encarguen de impulsar la alianza a partir de un alto compromiso con los objetivos de esta y que, al mismo tiempo, puedan ser flexibles ante los cambios en el contexto y respetuosas de las diferencias que existen entre los socios.

Con el fin de determinar con claridad las actividades por realizar para la consecución de los objetivos acordados, es fundamental llevar a cabo un mapeo de los recursos disponibles por cada una de las organizaciones participantes.

Algunas preguntas que importantes al definir los objetivos de una alianza son las siguientes:

Preguntas clave para la definición de objetivos

- ¿Cuál es el objetivo principal de la alianza?
- ¿Responden estos objetivos al problema y las necesidades identificadas?
- ¿Cuenta la alianza con los recursos para lograr el objetivo o se trata solo de una aspiración?
- ¿Qué beneficios generará a los potenciales socios? ¿De qué manera contribuye a una prioridad del país?

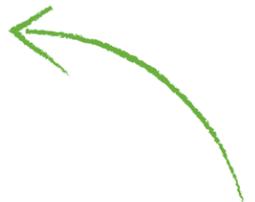
Mapeo de recursos

Cuando todos los socios tienen claro desde el principio los objetivos comunes, es más fácil que puedan identificar las responsabilidades específicas que deberán asumir para lograr una efectiva implementación de la alianza. Realizar un mapeo de los recursos disponibles permitirá generar una especie de inventario con información sobre posibles recursos financieros, técnicos y materiales, así como otros insumos estratégicos (humanos, contactos y esferas de influencia, conocimiento, acceso a información y capacidad de las partes de generar ingresos adicionales) disponibles.

Las alianzas requieren de un modelo de negocio que permita sostenerlas a través del tiempo. Desde su inicio, es importante valorar cómo se levantarán los fondos si los aportes de los socios no logran cubrir todo el presupuesto proyectado. Es muy relevante que el presupuesto inicial establecido para la alianza permita cubrir el plan de trabajo de al menos 1 o 2 años o el costo del levantamiento de los fondos para ejecutar los proyectos planeados en el corto plazo. Además, en los casos en que la alianza cuenta con una organización facilitadora, es importante contemplar el costo del soporte de esta organización.

El modelo de negocio puede contemplar elementos como aportes de los socios, financiación colectiva para proyectos (*matchfunding*, por su nombre en inglés), apoyos de la cooperación internacional, recursos públicos y recursos privados, y venta de servicios, productos o actividades para la generación de ingresos. Un aspecto importante a considerar es que las fuentes de financiamiento sean variadas y no se dependa únicamente de los aportes iniciales de los socios o de la cooperación internacional ya que, de ser así, es muy posible que la alianza no logre sobrevivir.

A continuación, la **Herramienta 4** presenta una matriz de roles y responsabilidades que ayudará a identificar cómo distribuir los recursos a partir de un plan de trabajo. Para completar esta



Para que una alianza sea exitosa, en su establecimiento debe existir complementariedad y diversidad, tanto de recursos como de competencias de todos los socios. Los aportes financieros deben complementarse desde el principio, para que esta pueda sostenerse.

herramienta, es recomendable realizar una o más sesiones de trabajo conjuntas con los socios de la alianza. Esta etapa requiere de un alto nivel de transparencia por parte de los socios, por lo cual la participación de un coordinador o facilitador que apoye a la gestión del proceso puede ayudar a generar una dinámica colaborativa más efectiva.

Herramienta 4 Matriz para la estimación de recursos y responsables de las actividades



Objetivo

Establecer las actividades de la alianza, los recursos que se requieren para realizarlas y los aportes que brindará cada socio.

Entregable	Actividad	Actores que aportan recurso	Tipo de recurso	Cantidad de recurso	Costo de una hora o de unidad de recurso	Duración de la actividad	Costo final
Principales líneas de acción y/o objetivos específicos.	Nombre de la actividad por cada entregable.	Organización, grupo dueño del recurso.	Recurso financiero, humano, materiales, equipo, etc.	Cantidad de personas o de las unidades requeridos para la actividad.	Números que caracterizan el costo de una hora de trabajo de RRHH o de la unidad del material, equipo, etc.	Duración esperada de cada actividad.	Costo esperado dada la duración esperada.

Algunas preguntas importantes al establecer las actividades de la alianza, los recursos que se requieren para realizarlas y los aportes que brindará cada socio son las siguientes:

Preguntas clave para el mapeo de recursos

- ¿Qué actividades hay que llevar a cabo en el corto plazo?
- ¿Cómo contribuye cada actividad a los objetivos de la alianza?
- ¿Qué acciones se toman durante cada actividad para asegurar que se logren las metas de cada socio?
- ¿Cómo se genera valor agregado para los socios por medio de las actividades que constituyen la alianza?
- ¿Cuáles socios se involucran en cada actividad y cómo les beneficia esa participación?
- ¿Cuándo empieza y termina cada actividad de la iniciativa?

Definición de la estructura de gobernanza

Cada alianza tiene su propia estructura, compuesta por una serie de arreglos de gobernanza, de gestión y de operación, necesarios para asegurar una toma de decisiones efectiva. La estructura de gobernanza permite que la dinámica de colaboración siga el rumbo deseado y que las acciones implementadas generen el valor esperado. Por este motivo, es de suma importancia que la estructura de la alianza responda a su propósito.

Las estructuras de gobernanza deben ser tan simples como sea posible. Estas deben favorecer el equilibrio de poder entre los socios, de tal forma que permita una participación de todas las partes en los procesos de toma de decisión. Al estructurar una alianza, es necesario establecer los mecanismos de formalización y toma de decisiones. Contar con una gobernanza claramente definida facilitará los procesos de planificación, definición de roles y responsabilidades, las medidas para asegurar la continuidad de la iniciativa más allá de las personas y las oportunidades de desarrollo de capacidades de liderazgo de los socios.

Cada alianza será única en su estructura, pero es importante que esta sea flexible, capaz de apoyar los procesos estratégicos y operativos de la alianza. En este sentido, se puede analizar la necesidad de contar con un órgano que apoye la orientación político-estratégica de la alianza (por ejemplo, mediante de un Comité Directivo o Consultivo), una organización a cargo de articular la relación con los socios, un órgano a cargo de implementar el plan de trabajo (bajo la forma de comités técnicos) y aliados estratégicos. En la **Tabla 6** se presenta un resumen de algunos de los principales roles que pueden considerarse al establecer una alianza.

Las alianzas deben formalizarse a través de un convenio de cooperación que establezca compromisos formales. Es importante, incluso, valorar el carácter jurídico-legal del convenio, para que cada socio tenga consciencia plena del compromiso adquirido.

Tabla 6
Posibles roles en una alianza

Comité Directivo / Consultivo	Facilitador	Comité Técnico	Aliados estratégicos	Beneficiarios
<ul style="list-style-type: none"> Socios. Grupo "core" de socios a cargo del direccionamiento estratégico de la plataforma. Valida el plan de trabajo elaborado por comités técnicos. Identifica nuevos socios. 	<ul style="list-style-type: none"> Articula la relación con socios. Fomenta procesos de cooperación y sinergia. Genera propuesta de valor. Identifica nuevos socios. Gestiona incorporación de nuevos socios. Facilita el trabajo en alianza. Puede estar a cargo de la Secretaría Técnica de la alianza. 	<ul style="list-style-type: none"> Socios. Son comités temáticos (ejemplos: comunicación, levantamiento de fondos, proyectos, M&E, entre otros). Puede incorporar un comité de comunicación. Un coordinador(a) por cada comité técnico. Acelera alianzas y proyectos. Diseña e implementa plan de trabajo. Identifica nuevos socios. 	<ul style="list-style-type: none"> Son "amigos" de la alianza. Apoyan en procesos puntuales, pero no tienen voto en la toma de decisiones y direccionamiento de la alianza. 	<ul style="list-style-type: none"> Son los públicos meta de la iniciativa.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de posibles estructuras de gobernanza que pueden ser implementados para diferentes tipos de alianzas. Estos implican un nivel de complejidad diverso en los procesos de organización y de toma de decisiones. Como se podrá notar, todos implican una interrelación entre tomadores de decisiones políticas y representantes técnicos. Además, se puede contar con

un Comité de Comunicación para apoyar los procesos de comunicación interna y externa, que son determinantes en una alianza, como se verá en la siguiente sección en la [página 62](#).

Ilustración 10
Estructura de gobernanza alianzas de servicios (ejemplo)



Ilustración 11
Estructura de gobernanza alianza transaccional e integrativa (ejemplo)



Ilustración 12
Estructura de gobernanza alianza transformacional (ejemplo)



Es importante formalizar la colaboración entre los socios de la alianza por medio de acuerdos de gobernanza, los cuales especifiquen los objetivos y principios que la rigen, los recursos que aporta cada socio y sus responsabilidades. La firma de un acuerdo de gobernanza entre las partes interesadas es determinante para establecer los mecanismos de regulación para la gobernabilidad de la alianza. Entre los elementos que deben ser contemplados en un acuerdo de gobernanza se encuentran: políticas de comunicación, mecanismos de seguimiento y evaluación, criterios y mecanismos para el ingreso de nuevos socios, acciones por tomar en caso de incumplimiento por parte de alguno de los aliados y compromisos de confidencialidad. En el [Anexo 1](#) se encuentra un borrador detallado de un acuerdo de gobernanza y, a continuación, se detalla un resumen

de los elementos que se deben construir con los socios e incorporarse al acuerdo:

-  Normas de la marca de alianza.
-  Normas de confidencialidad.
-  Normas para la gestión financiera.
-  Normas para la incorporación de nuevos aliados.
-  Normas para el incumplimiento de compromisos.
-  Normas para las contingencias.
-  Normas de interacción entre los socios.
-  Normas para el establecimiento de los hitos de la alianza.
-  Normas para el término de la alianza.

En general, un acuerdo de gobernanza puede contemplar la siguiente estructura:

1. Nombre de la alianza.
2. Miembros de la alianza:
 - Nombre de la organización.
 - Representante.
 - Contacto (teléfono, correo, entre otros).
3. Declaración de intenciones.
4. Estructura y procedimientos.
5. Recursos.
6. Auditoría, evaluaciones y revisiones.
7. Advertencias.
8. Cláusulas y salida de transición.

Al definir la estructura de gobernanza de la alianza, puede resultar valioso responder a las siguientes preguntas:

- **Sobre la marca de la alianza**
¿Cuándo se pueden usar los logotipos de los socios? ¿Quién los puede usar y quién debe ser consultado antes del uso? ¿Cuáles son las normas sobre el logotipo de la alianza? ¿Lo pueden utilizar los socios por sí mismos o es necesario pedir permiso antes de hacerlo?
- **Sobre la confidencialidad**
¿Quién tendrá acceso a los documentos de la alianza? ¿Cuál es el margen para compartir información de la alianza en otros círculos externos? ¿Hay información de la alianza que se definirá como confidencial?
- **Sobre la gestión financiera**
¿Quién está a cargo de los recursos económicos de la alianza? ¿Cuáles son los procedimientos para la autorización de la utilización de fondos?
- **Sobre la incorporación de nuevos socios**
¿Qué proporción de los socios tienen que aprobarla? ¿La Secretaría Técnica buscará activamente nuevos aliados? ¿Los mismos socios buscarán nuevos aliados?
- **Sobre el incumplimiento de compromisos**
¿Cómo responderán los demás miembros de alianza en caso de que un socio no cumpla sus compromisos? ¿Qué sanciones se utilizarán en esos casos?
- **Sobre las contingencias**
¿Existe consenso sobre lo que se debe hacer ante cambios externos o internos? ¿Cuáles son los procedimientos para lidiar con posibles nuevos desafíos que no habían sido contemplados al inicio de la alianza?
- **Sobre la interacción entre socios**
¿Cómo se va a asegurar la lealtad de los socios a la alianza? ¿Cómo se va a lidiar con asimetrías de poder entre los socios en una manera balanceada? ¿Cómo se va a asegurar que los socios más poderosos (por ejemplo, que aportan más recursos) traten a los demás como pares?
- **Sobre el establecimiento de hitos y evaluación de la alianza**
¿Con qué frecuencia será necesario evaluar el avance de la alianza para asegurar que todo vaya bien?

Gestión de la comunicación

La comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de la construcción, ejecución y posicionamiento de la alianza. La base de la comunicación exitosa y eficiente en las alianzas es la transparencia y la rendición de cuentas. Esto es vital para generar un alto nivel de confianza entre las partes y para facilitar el proceso de comprender las necesidades de organizaciones que provienen de contextos diversos.

Esto es especialmente crítico en las alianzas con una gran cantidad de socios con requerimientos e intereses de comunicación diversos. En estos casos, el manejo de la comunicación puede ser más complejo y debe llevarse a cabo de manera coordinada con todas las partes interesadas. Es importante alcanzar acuerdos sobre las metas de comunicación compartidas, con el fin de orientar los esfuerzos. Tener consenso sobre lo que se quiere hacer y sobre cómo las acciones de comunicación definidas aportarán al cumplimiento del objetivo final de la alianza permitirá tener una ruta de comunicación definida, monitorear, ajustar cuando sea necesario y comunicar a los diferentes grupos de interés los resultados. En última instancia, esto permitirá posicionar el trabajo colectivo y dar a conocer la alianza.

De esta forma, contar con un plan de comunicación y con una persona responsable de la coordinación de los esfuerzos en esta área es muy importante para lograr los resultados esperados. Asimismo, asignar recursos suficientes para la ejecución de las acciones será necesario para producir materiales, organizar actividades e impulsar esfuerzos de posicionamiento efectivos.

La comunicación de una alianza debe realizarse hacia los socios (comunicación interna) y hacia los grupos de interés (comunicación externa). Para que esta sea efectiva, es determinante destinar recursos para su manejo. Durante esta etapa, es necesario generar una política de comunicación



Se debe actuar sobre la elaboración y ejecución de una estrategia de comunicación externa, para generar apropiación en los públicos meta y demostrar impactos positivos del trabajo en alianza, de forma costo-efectiva. Las agencias de comunicación de los socios deben ser un recurso de gran valor y apoyo, para diseñar, ejecutar y evaluar el éxito de la estrategia de comunicación de la alianza.

interna y una estrategia de comunicación externa, las cuales puedan fortalecer el compromiso de los socios y la visibilidad de la alianza. A continuación, se detallan algunos puntos a considerar a la hora de abordar la comunicación interna y la comunicación externa de una alianza.

Comunicación interna

Una buena comunicación es vital para el éxito de toda alianza. La comunicación interna puede tener un gran impacto en la calidad de la relación entre los socios. Contar con una política de comunicación interna construida en conjunto con los socios es un elemento fundamental para normar los procesos de toma de decisión, la dinámica de comunicación y los flujos de información a través de la alianza. Esta permitirá que la persona facilitadora tenga claridad sobre las necesidades de los socios y pueda establecer procesos de comunicación que respondan a estas.

A continuación, se detallan algunos elementos que pueden ser contemplados al establecer una política de comunicación interna:

- Políticas sobre plan de trabajo anual (identificación de recursos disponibles del sector público y privado para comunicación).
- Políticas sobre la cantidad y tipo de información que recibirán los socios.
- Políticas sobre los canales de comunicación oficiales: correo mensual (boletín), reuniones mensuales o bimensuales (de acuerdo con la estructura de gobernanza), minutas e informes.
- Políticas sobre mecanismos de toma de decisiones.
- Políticas sobre uso de medios de comunicación virtual.
- Políticas sobre grabación de las reuniones de la alianza y difusión de estas.

Es importante que la política de comunicación contemple las necesidades de los diversos grupos de interés en esta área, incluidos los socios de la alianza y sus públicos internos. Posicionar el trabajo de la alianza ante los públicos internos puede ayudar a fortalecer el compromiso y la sostenibilidad de la dinámica colaborativa. Esto puede ser importante en alianzas en las cuales los altos jerarcas tienen una participación limitada, para lo cual se puede valorar la posibilidad de llevar a cabo una actividad anual de rendición de cuentas interna, para mantenerlos informados sobre los alcances de la alianza.

Para una efectiva coordinación de la comunicación interna, se requiere contar con un plan de comunicación que detalle roles y responsabilidades para cada socio. Será importante tener claridad sobre quién será el punto focal de la comunicación con estos (idealmente los responsables de la comunicación en cada organización), y definir los entregables y/o actividades que se desarrollarán. Para este paso, se propone la **Herramienta 5**, como base para la elaboración de un plan de trabajo de comunicación de forma conjunta con los responsables de esta área.

Herramienta 5 Plan de comunicación interna



Objetivo

Proponer una estructura de plan de comunicación interna. Para cada entregable y/o actividad del plan de trabajo, se definirá: frecuencia de envío, emisor, medio de comunicación, actores a quienes se les enviará la información, mensaje enviado y la retroalimentación recibida.

Nombre de las personas responsables de gestionar la comunicación de cada socio:

Socio 1: _____

Socio 2: _____

Socio 3: _____

Socio 4: _____

Entregables y / o Actividades	Información que debe ser comunicada	Frecuencia / Plazo del envío	Emisor (es)	Medio de comunicación	Actor a quienes se envía la información	Retroalimentación recibida
Describe las actividades a realizar. <u>Ejemplos:</u> lanzamientos, reuniones y talleres.	Describe la información o documentos que serán comunicados. <u>Ejemplos:</u> plan del proyecto de la alianza, informe de avances, solicitud del cambio, minuta de la reunión, etc.	La frecuencia con que la información debe ser suministrada.	Nombre de la persona o grupo que provee la información.	Tipo de canal que se usa: correo electrónico, teléfono, reunión física, reunión virtual, etc.	Socio que recibirá la información.	Respuesta del socio y fecha en que se recibió.
Reuniones de alianza con Comité Técnico.	Informe de avance Minuta de la reunión.	Bimensual.	Secretaría Técnica.	Reunión virtual y seguimiento por correo electrónico.	Miembros de Comité Técnico.	Documentos aprobados en la sesión del 30 de mayo del 2022.

En el [Anexo 2](#) encuentra algunos elementos adicionales que puede considerar a la hora de definir un plan de comunicación interna para la alianza. Finalmente, algunas preguntas clave que puede considerar al planificar la comunicación interna en una alianza son las siguientes:

- ¿Es necesario compartir toda la información? En caso contrario, ¿qué información se requiere compartir para comunicar los avances de la alianza?
- ¿Qué medios se utilizarán? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Existen algunas barreras de comunicación entre los socios? (por ejemplo: no tienen acceso a Internet, distancias físicas grandes, idioma, etc.) ¿Cómo se pueden subsanarlas?
- ¿Es necesario asignar más recursos para lidiar con las limitaciones de comunicación?

Comunicación externa

El posicionamiento del trabajo de la alianza ante los diversos públicos de interés suele ser un elemento de gran importancia para los actores participantes de una alianza. A su vez, lograr responder a todas las necesidades, expectativas y miradas de los diferentes socios respecto a la comunicación externa puede ser desafiante. Por esto, identificar a las personas responsables de esta área por cada socio y vincularlas al trabajo de la alianza puede ser beneficioso. Una opción es conformar un Comité de Comunicación, integrado por cada una de las organizaciones socias, el cual se reúna de manera regular –puede ser de forma trimestral, por ejemplo– para dar seguimiento al proceso de diseño, validación e implementación del plan de trabajo de comunicación. Esto permitirá que la alianza tenga un mayor alcance a nivel de comunicación y generará una corresponsabilidad en el logro de los objetivos.

Las estrategias de comunicación deben ser cuidadosamente seleccionadas para impactar a toda la gama de grupos de interés de la iniciativa. En ningún caso, los socios deben realizar de manera unilateral comunicación alguna sin previa aprobación del resto del grupo. Toda comunicación relacionada con la alianza debería incluir su propósito común e identificar y valorar los aportes de cada uno de sus miembros. Además, se debe definir un proceso para la retroalimentación y aprobación de materiales de comunicación por parte de las organizaciones socias.

Es importante que los socios lleguen a un consenso sobre el uso de signos externos. En este sentido, la alianza podría valorar contar con un logotipo, un libro de marca y un landing page aprobado por todos. Esto permitirá dar presencia y dará a los socios una imagen con la cual vincular y posicionar su trabajo colectivo. Además, se debe llegar a acuerdos sobre el uso del logo de cada socio, cuándo y cómo debe ser incluido en el material de la alianza. Se recomienda, siempre que sea posible, incorporarlos en orden alfabético.

En la **Herramienta 6** se detallan los principales elementos a considerar en la construcción de la estrategia de comunicación externa con los socios. Entre ellos, es importante identificar objetivos de comunicación externa por cada socio, definir los públicos meta de esta, analizar la imagen que se quiere posicionar de la alianza, definir los mensajes clave e identificar a las personas que se harán cargo de la vocería en nombre de la alianza en todo momento. En la herramienta se incluye un ejemplo ficticio, a manera de ilustración, para apoyar su comprensión.

Herramienta 6 Estrategia de comunicación externa



Objetivo

Permite definir, en conjunto con los socios, los componentes de una estrategia de comunicación externa. Se compone de dos secciones: una matriz resumen de la información general de la estrategia y una matriz con el detalle del plan de trabajo a ejecutar.

a. Información general

Nombre de la alianza	Alianza por su Salud.
Voceros	Socio 1: entidad nacional rectora en salud (sector público). Socio 2: empresa u organización sin fines de lucro prestataria de servicios de salud. Socio 3: empresa recaudadora de fondos. Socio 4: organización soporte encargada de la facilitación de la alianza.
Objetivos principales de la comunicación por socio	Socio 1: Sensibilizar sobre la detección temprana del cáncer de mama y la salud. Socio 2: Posicionar su accionar en la temática de salud ante comunidades meta. Socio 3: Posicionar y cumplir metas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Socio 4: Sensibilizar sobre el valor del trabajo en alianza.
Comunicación externa existente por socio	Socio 1: Redes sociales, página web y campañas de salud. Socio 2: Redes sociales y página web. Socio 3: Redes sociales, página web y campañas. Socio 4: Redes sociales y página web.
Descripción del público meta	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres entre los 20 y los 65 años, en zonas rurales de difícil acceso. Donantes (empresas, consumidores, cooperación internacional).
Descripción de la posición / Imagen de la alianza en su entorno	La alianza se enfoca en brindar la mayor atención posible a las comunidades prioritarias definidas por el ente rector para una atención temprana del cáncer de cérvix. Se busca dar una pronta atención, a través de una unidad móvil que llega a las comunidades con mayor dificultad de acceso y mayor incidencia del cáncer. Esta iniciativa permite enlazar los esfuerzos del sector público, privado y la organización civil. Las personas están respondiendo al llamado de realizarse los exámenes de Papanicolau cada dos años, y el ente rector facilita un seguimiento anual que aumenta la confianza en el resultado. Además, la alianza contribuye al cumplimiento de las metas nacionales de desarrollo.
Mensajes clave de la alianza	<ul style="list-style-type: none"> El cáncer de cérvix es 100% prevenible. La supervivencia por este cáncer en Costa Rica es del 78%, muy por encima del promedio latinoamericano (59.5%). Existen 200 tipos de VPH que circulan entre las personas en todo el mundo. De estos, 14 son los que realmente pueden provocar algún daño o lesión que podría provocar un cáncer, conocidos como VPH de alto riesgo. Creemos en las alianzas público-privadas para el desarrollo, para alcanzar los objetivos nacionales. Desde el 2019, gracias a la alianza, se han realizado más de 7500 pruebas diagnósticas de Papanicolau.

b. Detalle de estrategias de comunicación

Entregable y / o actividad	Público meta	Contenido de la comunicación	Meta de la comunicación	Frecuencia / Plazo del envío	Medio de comunicación	Recursos necesarios
Actividades definidas en el plan de trabajo sobre comunicación.	Grupo de interés definido como público meta de la comunicación.	Información que se comunicará, alineado a los mensajes clave.	Resultado esperado de la comunicación.	Frecuencia con que la información debe ser suministrada.	Tipo del canal que se usa: masivo, correo electrónico, teléfono, reunión física, reunión virtual, etc.	Recursos que se requieren para cumplir con la meta.
Diseño de una nueva imagen gráfica para la alianza.	Socios.	Slogan y frases fuerza.	1 plantilla de manual de marca aprobada.	Una única vez.	Todos.	Entrevistas individuales a socios para identificar expectativas. Estudio de benchmarking. 3 talleres de validación de la propuesta gráfica.
Posicionamiento de la alianza ante un nuevo gobierno.	Jerarcas del sector público.	Resultados de la alianza, aporte a los objetivos nacionales de desarrollo y experiencia de trabajo colaborativo.	Al menos 3 actores clave del sector público informados sobre el valor del trabajo de la alianza.	2 veces al año.	Reunión virtual.	1 presentación con apoyo visual (fotografías, testimonios, video sobre la alianza).

En el proceso de diseño de la estrategia de comunicación externa de la alianza es importante considerar las siguientes preguntas:

- Sobre objetivos de la comunicación externa de los socios.**
 ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los socios sobre el nivel de comunicación externa de alianza? ¿Cuáles son las respuestas que esperan los socios como resultado de la comunicación externa de la alianza? ¿Hay mensajes clave que los socios quieren comunicar?

 ¿Cuál opción de las siguientes es más importante para los socios: influir a un grupo clave en su entorno, comunicar a un público más amplio, conseguir cobertura en los medios de comunicación, ¿para elevar su perfil o mejorar su reputación?
- Sobre los planes de comunicación de los socios.**
 ¿Qué protocolos de comunicación tienen ya los socios? ¿Cómo prefieren comunicar normalmente los socios? ¿Hay responsables de la comunicación dentro de las organizaciones socias? ¿Qué oportunidades tienen los socios para comunicar sus mensajes clave? ¿Qué cobertura en los medios de comunicación han experimentado hasta ahora los socios?
- Sobre públicos meta.**
 ¿Son personas específicas a quienes se puede contactar directamente o es un grupo grande al cual solo se puede contactar por medios de comunicación? ¿Existe apertura de los grupos de interés a la comunicación? ¿Existen vínculos o canales de comunicación abiertos entre el público meta y los socios? ¿O se va a contactar por primera vez?
- Sobre la imagen de la alianza en su entorno.**
 ¿Cuáles son las fortalezas principales de la alianza? ¿Hay oportunidades para la alianza? ¿Cuáles son las debilidades principales en cuanto a comunicación externa de la alianza? ¿Qué imagen tendrá la alianza y los socios al comienzo?
- Sobre estrategias de comunicación.**
 ¿Cuáles son las formas efectivas de comunicar los mensajes al público meta de la alianza? ¿Cuál sería la mejor manera de lograr las metas de comunicación de la alianza? ¿De qué manera la alianza puede lidiar con sus debilidades y aprovechar sus fortalezas para efectos de una comunicación asertiva? ¿Cuáles son las consideraciones temporales de la comunicación? ¿Por cuánto tiempo quieren los socios que los mensajes estén visibles?

Evaluación

La evaluación de los avances del plan de trabajo de la alianza, así como la de su estado de salud es clave para asegurar su éxito. Las evaluaciones deben llevarse a cabo al menos anualmente, aunque, en muchos casos, se sugiere realizarlas con mayor frecuencia, para medir el grado de avance de los hitos y efectuar ajustes en forma oportuna. Los resultados de la evaluación deben presentarse formalmente con informes de avance y los financieros debidamente auditados. Adicionalmente, se recomienda desarrollar actividades públicas para presentar los avances del proyecto a los grupos de interés clave.

En consonancia con la etapa anterior, la alianza deberá contrastar los resultados obtenidos (medición) con lo propuesto en sus objetivos. Esta etapa debe reflejar oportunidades de mejora y dificultades que deben superarse, e idear mecanismos para hacerlo. La evaluación también sirve como medio de rendición de cuentas para los mismos socios de la alianza que quieren sopesar el avance, alcance de la alianza y el compromiso de los actores involucrados.

La **Herramienta 7** permite evaluar la salud del funcionamiento y los procesos de la alianza y el cumplimiento de expectativas de los socios. Busca asegurar que todos los elementos básicos de las alianzas están en su sitio, con el fin de maximizar su alcance. Se recomienda llevar a cabo una evaluación del estado de salud anualmente, aunque algunas partes de la herramienta pueden utilizarse de manera informal y periódica -por ejemplo, cada ciertos meses- como estímulo para el debate en las reuniones de los socios, para ayudar a mantener el rumbo de la alianza.

Al implementar la herramienta, se recomienda llevar a cabo un taller de presentación de la metodología con los socios. Este puede ser distribuido a partir de un cuestionario digital que cada uno completa, de forma individual. Posteriormente, se debe realizar una devolución de los resultados del estado de salud y discutir los temas críticos obtenidos de la evaluación, para generar un plan de trabajo que fortalezca aquellas áreas con oportunidad de mejora.

Se debe promover el análisis y reflexión de los retos, soluciones propuestas y lecciones aprendidas en el marco de la alianza, no solo por parte del facilitador sino de todos los socios, durante las fases de diseño y gestión de la alianza, con el fin de fortalecer las capacidades y, sobre todo, contribuir a la efectividad del trabajo colaborativo y sus resultados.

Herramienta 7 Estado de salud de la alianza



Objetivo

Para revisar la “salud” de la alianza, determinando áreas de fortaleza y de mejora. Busca captar la opinión de los socios sobre los resultados de la alianza a la fecha.

La herramienta propone una escala para la valoración de satisfacción que va de 1 a 6, donde 1 responde a muy insatisfecho y 6 a muy satisfecho.

Escala de valoración

1-2 3-4 5-6

	1-2	3-4	5-6
1. Elementos básicos de trabajo en alianza			
1. Existe una visión, una misión y unos objetivos compartidos y totalmente asumidos por todos los socios.	■	■	■
2. La alianza ha identificado claramente las ventajas de la colaboración, es capaz de crear valor agregado y de ofrecer más que la suma de sus partes.	■	■	■
3. Los socios son transparentes en cuanto a sus suposiciones, objetivos, necesidades y limitaciones.	■	■	■
4. Existe un alto nivel de confianza entre los socios.	■	■	■
5. Los desafíos, los problemas y las tensiones se plantean abiertamente y se tratan de forma respetuosa y colectiva.	■	■	■
6. Los socios son responsables conjuntamente de los resultados de la alianza.	■	■	■
2. Estructuración y puesta en marcha			
7. El acuerdo de gobernanza de la alianza establece claramente los elementos básicos de la misma (incluidos la visión y los objetivos, el motivo de la participación de cada socio, el enfoque general, los compromisos, los recursos, las funciones y las responsabilidades de cada socio).	■	■	■
8. La estructura de gobernanza de la alianza es adecuada para su finalidad.	■	■	■

Escala de valoración

1-2	3-4	5-6
-----	-----	-----

3. Reuniones y procesos de trabajo			
9. Las reuniones se celebran con la frecuencia adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. El establecimiento del orden del día y la organización de la logística de las reuniones garantizan la inclusión de todos los socios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Las reuniones se documentan adecuadamente y se distribuyen las actas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Los socios están siempre presentes en las reuniones y están representados por un nivel superior adecuado (con poder suficiente para la toma de decisiones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Las decisiones se toman de manera oportuna y eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. LA GESTIÓN DE LA ALIANZA			
14. La planificación de las actividades de la Alianza ha sido la adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. El cronograma de las actividades de la Alianza ha cumplido su finalidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Las relaciones entre su organización y el socio demuestra confianza y colaboración mutua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. El aporte y el rol asumido por los socios de la Alianza son adecuados y cumplen con su finalidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Las funciones y responsabilidades en los socios de la Alianza están siempre claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Las diferencias culturales entre las organizaciones se gestionan bien y se evitan los choques en la medida de lo posible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Los socios siguen plenamente comprometidos con la Alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. La facilitación (secretaría técnica) brindada por la organización soporte es pertinente y agrega valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La comunicación interna de la Alianza es suficiente y frecuente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Las actividades de comunicación y difusión externa de la Alianza son adecuadas y suficientes para su posicionamiento como referente de la colaboración público-privada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. La visibilización de la Alianza ha generado valor a su organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. La visión de la Alianza sigue siendo convincente y pertinente para el contexto nacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escala de valoración

1-2	3-4	5-6
-----	-----	-----

26. Se han cumplido las expectativas que su organización tenía sobre la Alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. ¿Cuál ha sido el valor agregado de la Alianza para su organización?			
28. En este espacio puede hacer un comentario acerca de cualquier otro tema, en el que usted esté satisfecho/insatisfecho.			
Auto-evaluación			
29. Rol de su organización en la Alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Aportes realizados por su organización a la Alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Apoyo de la alta gerencia para la participación de su organización en la Alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Asistencia a reuniones y/o actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Cumplimiento de compromisos asumidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Valores, creencias y prácticas de su organización para trabajar en alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Presupuesto destinado de su organización para el trabajo de la alianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de trabajo del año			
36. En pocas palabras, a una persona desconocida ¿Cómo le presentaría la alianza?			
37. ¿Cuál considera usted que debería ser el rol de la alianza este año?			
38. ¿Cuáles son los 3 temas que considera estratégicos incluir en el plan de trabajo del año?			
39. ¿Su organización está dispuesta a continuar colaborando con la búsqueda de financiamiento para la alianza?			
40. ¿Hay otros recursos o aliados que se pueden integrar a la alianza para la ejecución del plan de trabajo? (mencionar nombres específicos de posibles aliados).			
41. ¿Cuál es el valor agregado que espera obtener del trabajo de la Alianza durante el presente año?			
42. Hemos habilitado este último espacio, para que pueda anotar cualquier sugerencia o detalle adicional que desee exponer.			

Las herramientas presentadas en esta sección son una muestra que ha sido seleccionada ya que han demostrado ser particularmente útiles para apoyar a la gestión de las APPD. Los actores involucrados en una alianza tendrán que analizar, diseñar, implementar, evaluar y ajustar cuidadosamente cada etapa del proceso. Por este motivo, contar con un sistema de gestión, como el que ALIARSE ha desarrollado, puede ser de gran apoyo para las organizaciones que buscan fortalecer su trabajo conjunto con otros actores. Lejos de ser una receta, o de ser exhaustivas, la aplicación de estas herramientas puede ayudar a fortalecer la capacidad de una APPD para alcanzar su propósito. Su efectividad depende de que estas sean adaptadas al contexto y a las particularidades de cada alianza de manera continua.

El proceso de alcanzar objetivos comunes en una APPD requiere de orientar y direccionar el trabajo conjunto de diversos actores de manera efectiva. Para ello, el rol de un ente facilitador que intermedie entre los actores y oriente las acciones de la alianza se vuelve fundamental para una adecuada unificación de esfuerzos, coordinación de quehaceres y gestión de recursos. En la siguiente sección, abordaremos la facilitación de las alianzas como un elemento fundamental para la gestión de relaciones con los socios en una APPD.

3

LA FACILITACIÓN DE LAS ALIANZAS

3 La facilitación de las alianzas

Trabajar de forma conjunta, como aliados, requiere de comprensión sobre lo que posibilita o lo que impide la colaboración entre las personas. La decisión de colaborar parte de una adecuada alineación de los socios para que el trabajo en alianza sea efectivo. En esta sección, se observan algunos de los factores que contribuyen al trabajo colaborativo entre las personas. Se abordan elementos para comprender qué es la facilitación, cuál es el rol del facilitador y sus habilidades, la importancia de la confianza para generar corresponsabilidad y la necesidad de fomentar una cultura colaborativa, a través de principios y del diseño de espacios participativos para la toma de decisiones en las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD).

¿En qué consiste la facilitación?

Una alianza, para ser efectiva, depende de la dinámica que se establece entre el conjunto de los actores que la integran. Por esto, la facilitación es clave para el éxito de toda APPD, pues tiene como fin último promover una colaboración saludable y efectiva entre los socios. Se puede decir que la facilitación empieza con el establecimiento y la gestión del nexo entre facilitador y socios. En el marco de esta relación, la facilitación de las alianzas se define como el conjunto de habilidades sociales que permiten al coordinador de una alianza generar empatía y lazos de confianza con y entre los actores que conforman una APPD, para trabajar juntos.

Un facilitador trabaja continuamente para desarrollar capacidades y esquemas de gestión dentro de la alianza y promover así una sana interdependencia entre los socios. Es quien ayuda a mantener a los socios alineados con una visión compartida y genera la motivación necesaria para alcanzarla. Para esto, la facilitación conlleva “un proceso de interacción en grupo, estructurado y dirigido por un facilitador, o mejor, un equipo de facilitadores, con base en diferentes técnicas, métodos o herramientas” (Bernaes et al., 2013). Si bien es necesario

que a través de la facilitación se impulsen soluciones innovadoras y creativas, es importante que también se establezcan rutinas y prácticas para orientar el trabajo colectivo. Para ello, en la [sección 2](#) de esta Guía se presentan algunas herramientas y métodos que pueden ayudar a los facilitadores a estandarizar buenas prácticas para coordinar el intercambio y la toma de decisiones entre los socios a lo largo del proceso de diseño y gestión de las APPD.

La interacción entre los actores puede tardar pocas horas, varios días o, incluso, puede convertirse en un elemento permanente de soporte a los procesos que vinculan un conjunto de actores de diversos sectores (como en el caso de una APPD). Lo anterior permite establecer una relación entre los actores, al vincular diferentes intereses y expectativas. En el caso de las APPD, se trata de un proceso que permite articular los esfuerzos y alinear a los actores en torno a una visión compartida de largo plazo. En la **Ilustración 13**, se presenta la facilitación como un conjunto de procesos, los cuales llevan a alcanzar objetivos de manera colectiva.

Ilustración 13
Facilitación efectiva como conjunto de procesos transformadores



Fuente: Bernales et al., 2013.

¿Cuál es el rol del facilitador de alianzas?

En general, para impulsar a los socios a trabajar conjuntamente hacia un objetivo o meta, casi toda alianza requiere que un actor -o grupo de actores- asuma el rol de facilitador. Estas personas poseen un papel crítico como gestores y líderes en las alianzas; fungen como intermediarios esenciales para promover un trabajo efectivo entre los socios, dan dirección a la alianza y ayudan a que los socios establezcan, de manera efectiva, los requerimientos para trabajar juntos.

Así pues, el facilitador puede asumir diversos roles y responsabilidades a lo largo del ciclo de vida de las alianzas ([ver página 29](#)). En la **Ilustración 14** se presentan tres funciones de la facilitación habituales en una alianza.

Ilustración 14
Principales funciones de facilitación en una APPD



Facilitar la direccionalidad de una alianza requiere establecer una visión compartida ([ver página 30](#)), plantear acciones coherentes en conjunto con los actores para el logro de los objetivos ([ver página 50](#)) y vigilar el cumplimiento de estos y de las expectativas de los socios. Por lo tanto, requiere de un monitoreo constante de las acciones, para alcanzar los resultados esperados. El facilitador de una alianza debe entender que esa es su función: hacer más fácil el camino, al señalar los pasos a seguir para no desviarse. Para

ello, es necesario un liderazgo inspirador y habilitador, que inste a los actores involucrados a trabajar juntos y asumir roles de forma activa para alcanzar los objetivos compartidos.

A su vez, la facilitación de las alianzas se presenta como una función esencial de intermediación entre los actores para generar confianza, mantener el compromiso, el optimismo y la energía necesaria para lograr los resultados esperados. En ocasiones, la interacción entre actores de diferentes sectores es compleja, pues requiere de un alineamiento de intereses y culturas distintas. Es aquí donde un actor facilitador puede intermediar para identificar áreas de interés común ([ver página 14](#)) entre las expectativas y necesidades de los diversos socios de una alianza. Además, puede contribuir a fortalecer actitudes proactivas e innovadoras entre los actores involucrados. Un facilitador que motive a un equipo de trabajo propicia un entorno efectivo para el alcance de resultados. En cada una de las etapas del ciclo de vida de una alianza, pueden requerirse diversos niveles de intermediación, los cuales pueden incluir procesos de diálogo, consulta, negociación, manejo de conflictos, procesos de toma de decisión y aprendizaje continuo.

Finalmente, un facilitador debe ser un buen administrador o gestor de recursos ([ver página 46](#)), ya sea que la alianza cuente con recursos provenientes de un proyecto o programa, financiamiento por cooperación internacional, o bien, recursos monetarios y en especie que aportan los mismos socios, es importante que la responsabilidad de su gestión, en cuanto a ordenamiento y uso eficiente, recaiga sobre una sola figura. En este sentido, el facilitador debe ser una figura con capacidad y experiencia para administrar recursos, monitorear la eficiencia en su uso y rendir cuentas sobre estos públicamente.

Como se puede observar, las diversas funciones que desempeña un facilitador son importantes para fortalecer el trabajo colectivo en las diferentes etapas que atraviesa una APPD. Por esto, cuando sea posible, resulta conveniente contar con un facilitador que ayude a orientar el trabajo en APPD desde sus inicios. Para ayudar a la comprensión sobre los diversos apoyos que puede brindar un facilitador en diferentes momentos del trabajo en alianza, en la **Tabla 7** se observan algunas funciones y acciones que pueden requerirse por parte de un facilitador, para responder a las necesidades de la alianza a lo largo de su ciclo de vida.

Tabla 7:
Ámbitos de acción de la facilitación

Función	Acciones
Planificar	<ul style="list-style-type: none"> • Formular objetivos. • Especificar el plan y horario de trabajo. • Seleccionar técnicas y herramientas acordes a los objetivos, composición del grupo y modalidad de trabajo. • Procurar un ambiente adecuado de trabajo y aprendizaje.
Estructurar	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer o formular reglas para la interacción grupal. • Asignar tareas claras al grupo. • Recopilar y ponderar ideas. • Reconocer y analizar problemas e ideas. • Desarrollar soluciones y planear su aplicación.
Manejar	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir los debates. • Apoyar al grupo en situaciones difíciles. • Asegurar una participación de todos los actores.
Comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Formular preguntas. • Escuchar activamente. • Elaborar resúmenes. • Provocar a los participantes, para poner al descubierto conflictos latentes. • Manejar/Transformar conflictos de manera positiva.
Motivar	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los participantes a nivel emotivo y temático. • Integrar a las personas menos participativas. • Reconocer y estimular a los participantes a practicar la retroalimentación constructiva.

Fuente: Adaptación propia con base en Bernales et al., 2013.

¿Cuál es el perfil de un facilitador de alianzas?

Detrás de cualquier APPD exitosa, se encuentra un liderazgo efectivo. Las APPD generan condiciones propicias para que las personas trabajen juntas, asuman responsabilidades y sean proactivas. Por tanto, la facilitación de las alianzas requiere que se promueva un liderazgo colaborativo, el cual permita compartir las responsabilidades de liderazgo. Ciertamente, los facilitadores de las alianzas cumplen un papel de coordinación fundamental para el diseño y la gestión de APPDs. Sin embargo, “el éxito dependerá en gran medida de cómo los líderes de los diferentes grupos de partes interesadas asuman roles de liderazgo dentro de la asociación de las partes interesadas” (Wageningen, 2015, p. 103).

Para esto, es necesario que los roles y las responsabilidades queden establecidos en acuerdos de gobernanza, los cuales normen la relación entre los socios ([ver página 56](#)) y las tareas de gestión en planes de acción compartidos, en los que se establezcan responsabilidades y aportes específicos para cada socio. Estos instrumentos ayudan a normar la dinámica de colaboración, pero su cumplimiento depende de una adecuada articulación de los esfuerzos, un seguimiento de los compromisos y una motivación para mantener el optimismo, incluso en momentos difíciles que puedan atravesar las iniciativas.

Es aquí donde las habilidades de liderazgo y carisma del facilitador son vitales. Un facilitador puede desempeñar muchas funciones, incluyendo proporcionar liderazgo visionario, nutrir una red, organizar, vender una nueva idea, crear un espacio para el diálogo y ejecutar reuniones efectivas. En la **Ilustración 15**, se presentan algunas características reconocidas como centrales en el perfil de un facilitador de alianzas.

Ilustración 15
El perfil de un facilitador de APPD



Fuente: Elaboración propia con base en Crosby et al., 2005.

A través de estas habilidades, el facilitador debe gestionar las relaciones entre los socios de una alianza y buscar los compromisos requeridos para el cumplimiento del objetivo común. La buena comunicación resulta fundamental para lograr una colaboración efectiva y se asocia con la capacidad de escuchar a los demás y ser claro al hablar de sus propias perspectivas e ideas. Toda alianza requiere que las personas puedan escuchar y estar abiertas a diferentes perspectivas, necesidades y propuestas, a la vez que puedan exponer sus puntos de vista y propias ideas. Es a través de una comunicación efectiva, un abordaje intercultural que reconozca la diversidad y pluralidad entre los actores, y una adecuada lectura del contexto en el cual se encuentra inmersa la alianza, que se pueden aumentar las posibilidades de que esta produzca los resultados esperados.

Contar con un facilitador que apoye la gestión de las relaciones con los socios y la gestión de los procesos de la alianza es fundamental. Esta depende del establecimiento de relaciones de trabajo sólidas entre personas clave,

a menudo de culturas de trabajo radicalmente diferentes. Por esta razón, requieren un esfuerzo considerable, tanto para establecerse como para sostenerse a través del tiempo. El tipo de relación que se establece entre los socios de una alianza suele determinar la solidez de una APPD. La confianza entre las partes interesadas tiene un papel central como pilar en la gestión de las APPD, ya que determina los procesos de comunicación y cooperación entre actores, para el logro de los objetivos comunes y la generación de valor público y privado.

Confianza y corresponsabilidad entre sectores

La generación de confianza entre los actores que conforman una alianza es central para lograr una dinámica colaborativa sana. Esta puede ser vista como el fundamento del trabajo en conjunto. La confianza se relaciona con la posibilidad de creer que los demás no tendrán actitudes oportunistas, serán capaces de cumplir sus promesas y actuarán conforme a las normas (BID, 2021), lo cual garantiza que los demás tengan la libertad de presentar sus inquietudes y escuchar y respetar diversas perspectivas. De esta forma, la confianza propicia una APPD más eficiente, permite que los procesos compartidos y los proyectos en equipo tengan un mayor alcance y que exista una mejor comunicación, lo cual genera un flujo de información más efectivo. La gran pregunta es, ¿cómo construir y mantener la confianza?

Esta pregunta es clave en tanto la confianza que se debe construir estará puesta sobre un ente u organización que, a su vez, estará representada por personas, por lo cual, de cierta forma, esa confianza deriva en ellas, y he aquí un punto de inflexión: ¿se confía en la organización social o en la persona? Lo ideal es que la confianza yacza sobre la experiencia, prestigio y trabajo de la organización, como institución formal. Sin embargo, si la persona que representa esta organización no genera confianza a los actores (por la razón que fuese), surge un problema que podría determinar el éxito de la alianza. Así, es importante lograr equilibrar resultados y relaciones de tal forma que:

se aleja de la noción, a menudo escuchada, de que [las alianzas] solo tratan sobre el desarrollo de relaciones y patrones de colaboración. [Las alianzas] también tratan sobre hacer las cosas, y son escenarios de juego de poder donde los que tienen más fuerza obtendrán los mejores resultados. El buen liderazgo no se trata de eliminar los problemas de poder; se trata de hacer que funcionen para obtener resultados sostenibles para todos. (Wageningen, 2015, p. 106)

De esta forma, la confianza se consolida y debe alimentarse a lo largo del ciclo de vida de una alianza, a partir de la construcción de vínculos, acciones y resultados concretos. En la **Ilustración 16**, se abordan tres elementos que aportan a la construcción de confianza en el marco de una APPD.

Ilustración 16

Elementos para la construcción y gestión de confianza dentro de las APPD



Es a través del abordaje de estos tres elementos que el facilitador de una alianza puede ayudar a consolidar relaciones de colaboración fuertes entre los socios. Para promover la reflexión y el fortalecimiento de las capacidades y conocimiento de los socios en una alianza, el facilitador puede contar con preguntas generadoras que apoyen la reflexión colectiva. Con tal propósito, en la **sección 2** de la Guía, se incorporan preguntas clave a considerar en algunas etapas del ciclo de diseño y gestión de las APPD, las cuales pueden ser de mucha utilidad para apoyar la reflexión entre los socios.

A su vez, contar con estructuras de gobernanza claras ([ver página 55](#)) ayudará con el manejo de las asimetrías de poder que pueden surgir dentro de una alianza y al fortalecimiento de la corresponsabilidad para el logro de intereses comunes. Asimismo, informar y comunicar, de forma adecuada y con evidencias el cumplimiento de los resultados esperados aumentará la confianza en la alianza. Para apoyar la comunicación efectiva en las alianzas, es importante que el facilitador haga valer los compromisos establecidos en las políticas de comunicación interna ([ver página 63](#)).

Además, un facilitador de la APPD debe velar por una adecuada transparencia en el manejo de recursos, la ejecución de acciones y el seguimiento de acuerdos entre los involucrados. Un aspecto clave dentro de las APPD, tanto en sus etapas de diseño como de gestión, es la rendición de cuentas por parte del ente facilitador de la alianza. Esto, por supuesto, generará una mayor confianza, pero también ayuda a fortalecer la responsabilidad y compromiso de todos los involucrados en la alianza. Es recomendable que la rendición de cuentas se realice de forma periódica, por medio de informes escritos de fácil acceso.

El facilitador también debe velar por la gestión de intereses de los actores de la alianza. La tarea de facilitación debe incluir la gestión de intereses particulares de cada uno de los actores, sin que esto desvíe la atención sobre los objetivos comunes que se persiguen. Abordar estas expectativas generará incentivos que ayudarán a aumentar el compromiso de los actores con los objetivos de la alianza.

Finalmente, para promover un ambiente de colaboración adecuado, los facilitadores pueden promover principios que fomenten una relación sana entre los socios. Contar con un conjunto acordado de principios, puede ayudar

significativamente a acelerar la capacidad de establecer vínculos efectivos para trabajar de forma colectiva. Asimismo, estos pueden ayudar a un facilitador a estar preparado en caso de que surja algún conflicto entre los actores involucrados en la alianza. En la [página 22](#), encontrará información sobre los principios de trabajo en alianza, que será de apoyo para fortalecer una cultura de colaboración para la acción entre el sector público y el sector privado. El que todos los socios compartan un conjunto de principios puede ayudar al facilitador en su rol de intermediador, para solventar la problemática o tomar acciones concretas, en caso de que alguien se desvíe de las formas de trabajo acordadas.

La construcción de la confianza puede ser un proceso lento y difícil, cuando los actores tienen intereses opuestos o están en competencia por los mismos recursos. El rol del facilitador es esencial para que los posibles socios de una APPD comprendan la necesidad de impulsar acciones colectivas y puedan vincularse de forma efectiva en procesos de toma de decisiones compartidas. Un adecuado diseño de los espacios de interacción entre actores puede ayudar a fortalecer este proceso.

Diseño de espacios participativos

La persona o la organización facilitadora de las alianzas ayuda a consolidar relaciones de colaboración fuertes y a fomentar el aprendizaje participativo. El carácter de la colaboración entre las partes interesadas puede observarse a partir del compromiso que asume cada actor. El nivel de compromiso y ambición de los actores contribuye, en gran medida, al impacto de la alianza. A medida que aumenta la capacidad de colaborar y trabajar en conjunto entre las partes, se observan más posibilidades de que una alianza tenga un impacto cada vez mayor.

Un facilitador de alianzas puede propiciar la colaboración entre actores a partir del diseño, coordinación y moderación de espacios que permitan a las personas reflexionar a profundidad, tomar decisiones de manera conjunta e integrar aprendizajes para fortalecer sus capacidades para resolver problemas o abordar soluciones de forma oportuna. El proceso de aprendizaje es lo que hace posible el cambio, pues permite a las diferentes partes interesadas

entenderse entre sí, explorar las preocupaciones y ambiciones comunes, generar nuevas ideas y tomar acción de forma conjunta.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones por considerar a la hora de preparar un espacio facilitado que permita reunir a las partes interesadas y consolidar procesos operativos efectivos alineados a las necesidades de los socios.

- **Planificación de la sesión:** el éxito de un evento depende mucho de una buena preparación. Durante la fase preparatoria, se debe poner especial atención a elementos relacionados con contenidos, metodología, aspectos organizativo-logísticos y personales. Tener una idea clara sobre el objetivo del espacio y el resultado esperado ayudará a dar un sentido a la sesión y a estructurar la agenda de tal forma que se aborden los factores clave para la toma de decisiones. Es importante, además, realizar una preparación metodológica adecuada y seleccionar las herramientas correctas en función del propósito que se identifica para la sesión. Una herramienta práctica para esta fase es contar con un guion de facilitación, que permita planificar detalladamente los temas y pasos con sus respectivos objetivos específicos, los métodos para su alcance y los medios y tiempos requeridos. En el [Anexo 3](#), se encuentra un ejemplo de agenda que puede ser de utilidad en el diseño de las actividades, con base en los tiempos y recursos disponibles para una sesión.
- **Preparando a los socios para la sesión:** es importante considerar la composición del grupo de participantes, quiénes son, de dónde provienen, cuál es su autonomía para toma de decisiones y qué expectativas e intenciones tendrán frente a la temática a abordar en la sesión. Es importante asegurar que las personas participantes comprendan cuál es el objetivo de la sesión y la importancia de su participación activa en ella.
- **Durante la sesión:** una de las tareas principales de un facilitador que intenta reunir a los interesados es integrar sus diferentes perspectivas, considerar las preguntas clave de cada una de las etapas y usar los principios de las alianzas para fortalecer la cultura de colaboración entre los socios.
- **Después de la sesión:** es importante repartir la minuta para que todos los socios tengan constancia de los acuerdos alcanzados. En el [Anexo 4](#), se encuentra un machote de minuta que se puede utilizar.

Reflexiones finales

No es casualidad que las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) sean el medio para alcanzar la Agenda 2030 y sus objetivos. El planeta requiere de la participación de todos los actores, con el fin de impulsar una recuperación transformadora, desatar oportunidades y asegurar el desarrollo sostenible. Las APPD, permiten una gestión conjunta del desarrollo sostenible, y constituyen una forma de acción a partir de la cual se potencian competencias estratégicas y complementarias de los actores de la sociedad. El proceso de colaboración subyacente a las APPD refuerza el sentido de corresponsabilidad, a partir del cual las partes interesadas comparten objetivos, beneficios, y riesgos de forma voluntaria para el logro de objetivos comunes.

Las APPD son ecosistemas vivos. La ciencia de su gestión permite diseñar y gestionar cuidadosamente el ciclo que una alianza debe atravesar para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, contar con herramientas de gestión para las diferentes etapas de una alianza puede ayudar a planificar e impulsar la colaboración entre partes interesadas. Cada etapa de la gestión de alianzas requiere de una detallada planificación de la participación de los actores involucrados a lo largo del proceso.

De esta forma, es la relación entre las organizaciones participantes en una alianza, y las personas que las representan, la que determina en gran medida la dinámica colaborativa. Hay mucho que pactar e intereses que conciliar. Se debe trabajar en las necesidades de cada actor, sopesar las diferencias entre estos, y construir una visión compartida de largo plazo. El rol de un facilitador de alianzas para conciliar los esfuerzos y los intereses propios de cada actor involucrado resulta clave para el éxito de las APPD. La facilitación procura un entorno de relaciones apropiada entre los actores, cimentado en la confianza, la comunicación y el logro de resultados.

Si usted que lee esta guía práctica, desea incursionar en el mundo de las APPD, ha tomado un buen camino. Las APPD tienen un enorme potencial para generar cambios, pero requieren que cada vez más actores se capaciten y fortalezcan sus habilidades para colaborar con otros. Si bien se observan avances en el uso de estos instrumentos, existen oportunidades para potenciar los impactos positivos que dichas alianzas pueden generar para el desarrollo sostenible de los países de la región. Es por esto, que desde [ALIARSE](#) seguiremos realizando investigaciones, documentando y publicando mejores prácticas de la colaboración público privada con el fin de desatar el poder de la gestión conjunta del desarrollo sostenible.

Glosario de términos clave

Actores claves: Aquellos que pueden influir significativamente en la iniciativa o alianza.

Actores primarios: Aquellos que participan en la alianza, pero solo en forma indirecta o temporal, por ejemplo, proveedores de servicios.

Actores secundarios o públicos interesados: Aquellos directamente afectados por la alianza, ya sea como beneficiarios o como los que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios, o los que podrían verse perjudicados de alguna manera.

Alcance: Etapa de la formación de las APPD en la cual se define lo que se quiere hacer. Constituye el primer paso para formar una alianza público-privada para el desarrollo y consiste en identificar un problema o una oportunidad que permita a la organización incidir positivamente en procesos de desarrollo sostenible a escala local y nacional a la vez que contribuye a sus objetivos organizacionales.

Alianza estrella: Alianzas que surgen en contexto de crisis y requieren la atención inmediata de un problema o necesidad de la sociedad.

Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD): Acuerdo de cooperación para la interacción corresponsable entre las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en la cual las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sostenible.

APPD de Servicios: Alianza donde un actor privado o público contrata a un tercero (ONG) para diseñar y gestionar un producto, servicio o proyecto.

APPD Transaccional: Alianza donde un actor privado o público financia un proyecto de un tercero (ONG) ya existente. Para este tipo de alianza es un proyecto, alianza o plataforma ya existente que el socio viene a fortalecer con sus recursos.

APPD Integrativa: Alianza que impacta en la eficiencia y efectividad de la inversión de los recursos. El facilitador (ONG) incidirá para que los recursos invertidos por los socios sean más eficientes.

APPD Transformacional: Espacios de co-creación innovadores que atienden problemas complejos del desarrollo, comparten riesgos, complementan recursos y capacidades, de forma que aumentan el impacto y la sostenibilidad.

Asociación Público Privada (APP): Son contratos entre organizaciones públicas y privadas para el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura y servicios de interés público; en estas, el sector privado asume parte de los riesgos y responsabilidades y el sector público conserva las potestades de control y regulación.

Actor (*Stakeholder*, por su nombre en inglés): Cada vez más adoptado por las iniciativas de asociación para referirse a todos los que están involucrados o afectados por la actividad.

Acuerdo de Gobernanza: Instrumento a través del cual se definen las normas que regulan la relación entre los socios de una alianza, así como los roles y responsabilidades de las partes en la gestión de la alianza.

Beneficio mutuo: Principio de las APPD que reconoce que la toma de decisiones considera los efectos que la alianza genera en todos los participantes en el marco de esquemas ganar-ganar.

Ciclo de vida: Etapas que conforman el proceso de diseño y gestión de una APPD.

Compromiso: Principio de las APPD que reconoce que la decisión de participar en una alianza requiere el cumplimiento de las responsabilidades acordadas en consenso con los participantes, para el beneficio de todos los socios.

Comunicación: Elemento transversal y de alta importancia durante todo el proceso de formación y gestión de la alianza. Contempla elementos de comunicación interna y externa vitales para generar un alto nivel de confianza entre las partes interesadas.

Cooperación: Es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o finalizar obligaciones y derechos. El convenio se diferencia del contrato en que en este se plasma dos o más voluntades solo para transferir obligaciones y derechos de las partes que lo celebran.

Cooperación internacional: Conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad.

Equidad: Principio de las APPD que reconoce que, independientemente de los recursos aportados, las decisiones en la alianza toman en cuenta los compromisos y parecer de todos los participantes.

Esfera de influencia: Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Estructura de gobernanza: A la hora de estructurar una alianza, se deben establecer claramente las reglas bajo las cuales la alianza se registrará. Se deben definir los objetivos y metas de la iniciativa, los recursos y aportes que hacen las partes, los mecanismos de toma de decisiones, de evaluación, de resolución de conflictos, la duración de la alianza, entre otros. Además, se define el mecanismo legal para formalizar la alianza, que generalmente se realiza por medio de un convenio de cooperación entre las partes.

Facilitación: Es un proceso de interacción en grupo, estructurado y dirigido por un facilitador, o mejor, un equipo de facilitadores, con base en diferentes técnicas, métodos o herramientas.

Facilitador: El facilitador se encarga de gestionar las relaciones entre los socios de una alianza y buscar los compromisos requeridos para el cumplimiento del objetivo común. Posee un papel crítico como gestor y líder en las alianzas; fungen como intermediarios esenciales para promover un trabajo efectivo entre los socios, dan dirección a la alianza y ayudan a que los socios establezcan, de manera efectiva, los requerimientos para trabajar juntos.

Flexibilidad: Principio de las APPD a partir del cual los socios tienen capacidad y deseos de adaptarse a las características, dinámicas y contexto de cada alianza.

Gobernanza: Forma de gobernar.

Impacto: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

Impacto colectivo: Son compromisos a largo plazo realizadas por un grupo de actores de diferentes sectores, y en función de una agenda común, para resolver un problema social específico. Sus acciones son apoyadas por una organización soporte, un sistema de medición compartido, actividades de reforzamiento mutuo y permanente comunicación.

Mapeo de actores: Etapa de formación de las APPD en la cual se identifican los actores clave con capacidad de complementar recursos y competencias para lograr los objetivos que busca la alianza.

Mapeo de recursos: Etapa de formación de las APPD donde se identificarán los requerimientos de los recursos humanos, técnicos, financieros y de tiempo que requiere la alianza para lograr sus objetivos. Se debe detallar quien aportará cada recurso del proceso, en qué cantidad lo aportará y en qué plazo, para determinar los costos finales estimados de la alianza.

Objetivo: Etapa de formación de las APPD en la cual, antes de llegar a un acuerdo de gobernanza de la alianza, las partes involucradas expresan claramente su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a superar, el motivo para resolverlo y los posibles mecanismos de solución. En esta etapa los socios en conjunto definen los objetivos, metas y plazos para alcanzar los objetivos de la alianza.

ODS: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos. Los ODS fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y se pretende alcanzarlos para 2030.

Partes interesadas: Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Plan Nacional de Desarrollo: Es el marco orientador de la acción del gobierno para promover el desarrollo del país.

Plataforma Multisectorial: Plataforma que involucra a varios sectores del sector público, privado, sociedad civil, academia, medios de comunicación, cooperación internacional, entre otros.

Principio: Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

Rendición de cuentas: Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

Respeto a las diferencias: Principio de las APPD que se da cuando cada socio debe respetar las diferencias que existen entre los sectores involucrados y estar anuente en manejar el disenso.

Responsabilidad Social: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: a) contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y d) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Sector privado: Es el conjunto de la actividad económica que no está controlada por el Estado.

Sector público: Comprende un vasto conjunto de órganos, entes y empresas públicas que operan en los sectores, centralizado y descentralizado, y que producen un diverso conjunto de bienes y servicios.

Sociedad Civil Organizada: Designa a un conjunto de ciudadanos que actúan colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, y para intercambiar información alcanzando objetivos comunes. Actúan para tomar decisiones en el ámbito público que conciernen a todo individuo situado fuera de las estructuras gubernamentales, de los partidos políticos, las empresas o poderes económicos, y las instituciones religiosas.

Socio: Organización del sector privado, sociedad civil organizada, sociedad civil (u otra) que integra una alianza y tiene la capacidad de tomar decisiones al respecto de la APPD.

Sostenibilidad: Las actividades de hoy no comprometan la salud y el bienestar de las personas o el medio ambiente en el futuro. También se usa para referirse a actividades que tienen una forma de financiarse que no depende de intervenciones de financiamiento externo.

Transparencia: Principio de las APPD que se da cuando los intereses de cada cual con respecto a los objetivos y actividades de la alianza son expresados abiertamente; en especial, cuando se dan cambios.

Ventaja colaborativa: Es el poder adicional, la alquimia o la "magia", que permite a un grupo de actores entregar colectivamente más que la suma de sus partes de entrada. Es la razón intrínseca por la que un enfoque de alianza puede ofrecer soluciones e impacto más allá de un solo actor o actores que trabajan de forma independiente.

Veto player: Actores claves que pueden bloquear la iniciativa de la alianza.

Bibliografía

Acosta, M.; Blanco, D.; Cordero, J.; Calderón, G.; Calvo, A.; Cardona, R.; Montiel, A.; Nowalski, J.; y Villalobos, F. (2015). *La dimensión legal de las Alianzas Público-Privadas en Costa Rica*. Antología., Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).

Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2017). *Las alianzas multiactor de cooperación internacional para el desarrollo sostenible*. Marco conceptual. APCI.

Bernales, O.; Carnap, M.; Metaacción; Demenus W.; y Rosero, A. (2013). *Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos en Desarrollo Económico Territorial y Local*. CONGOPE.

Crosby, B.; Bryson, J. (2005). *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*. Segunda edición. Jossey-Bass.

Cardona, R. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).

Casado, F. (2008). *Introducción. Las alianzas para el desarrollo. Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*. Documento de trabajo n°30.

Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. Third Edition. Jossey-Bass.

Llodio, A. y Blanco, D. (2018). *Factores de éxito y aprendizajes obtenidos de la formación de alianzas*. Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO). Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Factores_de_éxito_y_aprendizajes_obtenidos_de_la_formación_dealianzas_público-privadas.pdf

Matamoros Carvajal, G. y Jean-Pierre Figueroa, D. (2021). *Estado de las alianzas público-privadas en Costa Rica*. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).

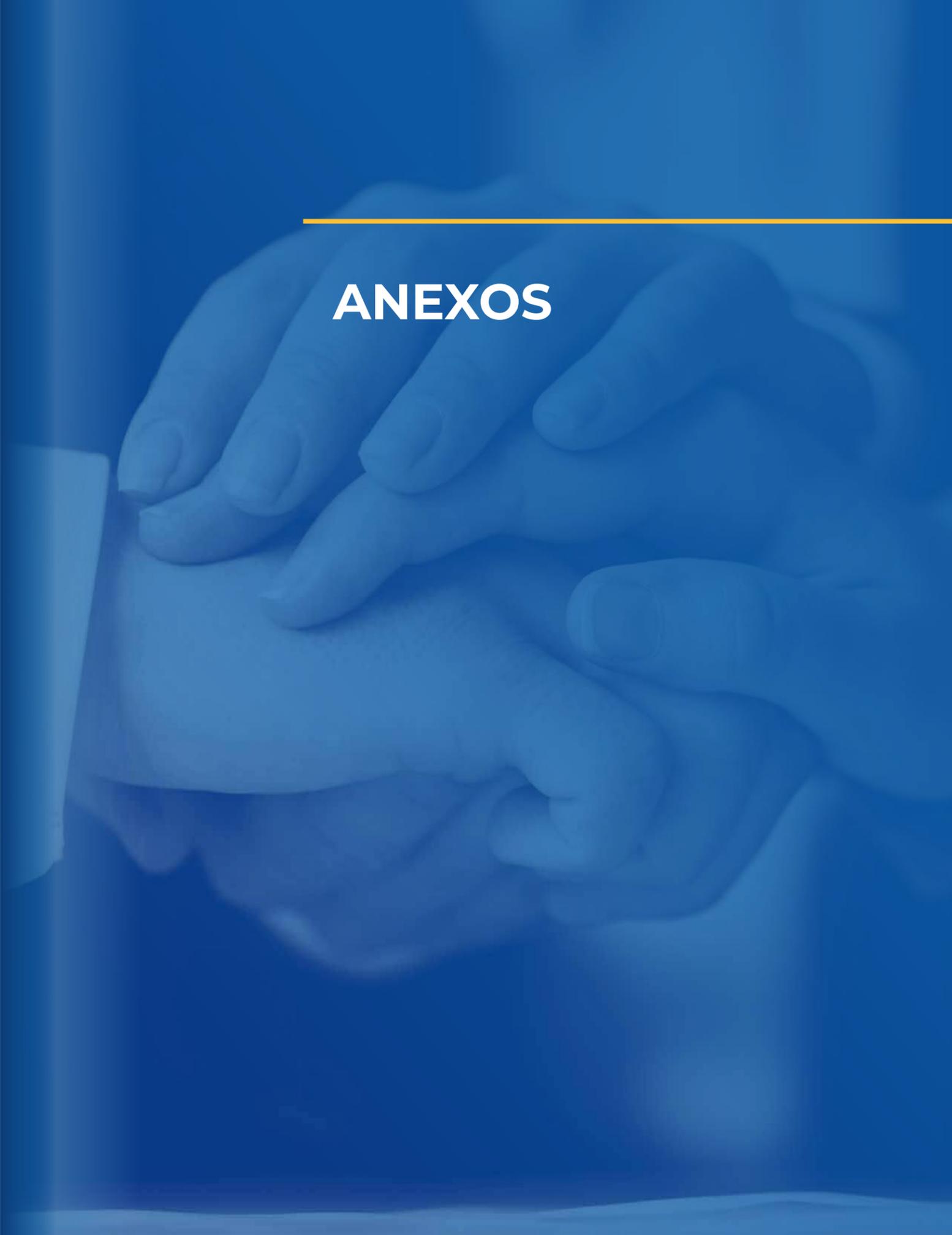
Stibbe, D., Prescott, D., The Partnering Initiative y United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2020). *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. United Nations and The Partnering Initiative.

Tennyson, R. (2005). *The Brokering guidebook*. The International Business Leaders Forum (IBLF). <https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-brokering-guidebook/>

Universidad de Wageningen. (2015). *La guía de las MSB: Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas*. Centro para la Innovación para el Desarrollo (CID) <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-353435303235>



ANEXOS



Anexo 1.

Acuerdo de gobernanza

Nombre de la alianza:

Los miembros de la Alianza para _____ reconocemos como propósito común:

“ _____ ”

A continuación, se presentan los lineamientos del presente acuerdo de trabajo, una vez renovada la alianza.

1. ORGANIZACIONES MIEMBRO

- 1.1. _____
- 1.2. _____
- 1.3. _____
- 1.4. _____

2. DECLARACIÓN DE INTENCIONES

2.1. Quienes suscriben reconocemos:

Nuestro compromiso común frente al reto es _____

Nuestra preocupación es sobre _____

2.2. Mediante nuestro trabajo conjunto, como miembros de esta alianza, vemos el valor añadido que cada uno de nosotros puede aportar para cumplir este compromiso o para abordar esta preocupación.

2.3. Nos comprometemos a trabajar de forma conjunta bajo los siguientes principios:

- **Transparencia:** los intereses de cada cual con respecto a los objetivos y actividades de la alianza son expresados abiertamente; en especial, cuando se dan cambios.
- **Beneficio mutuo:** la toma de decisiones considera los efectos que esta genera en todos los participantes, en el marco de esquemas ganar-ganar.
- **Respeto a las diferencias:** cada socio debe respetar las diferencias que existen entre los sectores involucrados y estar anuente en manejar el disenso.
- **Compromiso:** la toma de decisión de participar en una alianza requiere el cumplimiento de las responsabilidades acordadas en consenso por los participantes, para el beneficio de todos los socios.
- **Flexibilidad:** los socios deben adaptarse a las características y dinámicas de la alianza.
- **Equidad:** independientemente de los recursos aportados, las decisiones en el seno de la alianza toman en cuenta los compromisos y parecer de todos los participantes.

3. ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1. Las acciones que impulse la alianza se desarrollarán en el marco del Plan de Trabajo Anual (ver documento adjunto) aprobado por los miembros. El plan podría variar previo acuerdo de los miembros de la alianza.

3.2. Los roles y responsabilidades de los miembros de la alianza pueden variar de acuerdo con las necesidades que surjan. Estos serán documentados mediante las minutas de cada reunión y anexados al presente Acuerdo de Trabajo. Sin embargo, es responsabilidad de todos los miembros de la alianza cumplir con los acuerdos y decisiones que se tomen conjuntamente.

3.3. La coordinación y administración de los recursos económicos de la alianza estará a cargo de su Secretaría Técnica, representada por ALIARSE, quien presentará los informes de avance del proyecto e informes financieros cuando corresponda. Otros acuerdos sobre las finanzas: _____

3.4. ALIARSE será responsable de la coordinación de los esfuerzos de comunicación (promoción y divulgación) de las actividades desarrolladas por la Alianza, con base en los acuerdos tomados por los miembros. En ningún caso, los miembros podrán realizar de forma independiente comunicación alguna sin previa aprobación del resto de los integrantes. Toda comunicación relacionada con la alianza deberá incluir su propósito común y nombrar a cada uno de sus miembros.

3.5. Como parte de la alianza, y según sean necesarios, se podrán crear grupos de trabajo, comités, así como grupos de asesoramiento. La creación de estos será documentada en las minutas de la reunión en la cual se hayan creado, que serán anexadas al presente Acuerdo de Trabajo.

3.6. El proceso de toma de decisiones consiste en la búsqueda de consensos; de no darse esta condición, se procederá con una votación. Para la votación, cada miembro de la alianza tendrá derecho a ser representado por un solo voto. La decisión que prevalecerá es la que tenga el apoyo de la mayoría simple de los presentes en la reunión. La mayoría simple se define como el 50% + 1 voto.

3.7. El trabajo colaborativo en la alianza busca la complementariedad de recursos y capacidades para el logro de objetivos comunes. Sin embargo, en caso de presentarse una situación de conflicto de intereses entre los miembros de la alianza, el proceso de conciliación será liderado por la Secretaría Técnica.

3.8. La adjudicación de responsabilidades se hará con base en la disposición de cada miembro que desee asumir iniciativas en las gestiones de la alianza. El miembro que se comprometa con algún asunto o gestión de la alianza debe cumplir con los plazos previamente acordados.

3.9. El Plan de Trabajo debe estar en alineado con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

4. RECURSOS

4.1. Una vez renovada la alianza, los miembros proporcionarán los siguientes recursos para contribuir al objetivo de esta:

- ALIARSE contribuirá con la coordinación de la alianza, reclutamiento de nuevos socios y desarrollo de propuestas de proyecto. Proporcionará recurso humano para la coordinación de la alianza y el desarrollo de proyectos que contribuyan a su objetivo, además de equipo y materiales que faciliten la coordinación administrativa de la alianza. A la vez, _____
- _____
- _____
- _____
- _____

5. AUDITORÍAS, EVALUACIONES Y REVISIONES

5.1. ALIARSE será responsable de realizar y presentar en _____ período de tiempo _____ los resultados de la auditoría externa contable, así como evaluaciones de las actividades realizadas en el marco de la alianza a sus miembros, quienes podrán solicitar, a su discreción, informes sobre la gestión del proyecto en cualquier momento.

5.2. Se acuerda realizar una evaluación de los avances del trabajo de la Alianza cada _____ meses, y una evaluación final al cabo de _____ años, de acuerdo con los resultados esperados en los planes de trabajo anuales.

5.3. Se acuerda realizar ajustes en la alianza (incluso la reescritura de este acuerdo) si tras una evaluación o una auditoría se indicaran ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento de la alianza. El presente acuerdo se revisará anualmente con la presentación del Plan de Trabajo.

6. ADVERTENCIAS

6.1. Este acuerdo no permite la utilización de materiales con copyright desarrollados por la alianza (incluidos los logotipos) ni la divulgación de información confidencial a terceros sin el consentimiento expreso de miembros de la alianza.

6.2. Para cada uno de los productos (digitales o impresos) que se generen en el marco de esta alianza, se utilizarán los logos de cada uno de los miembros en orden alfabético, de izquierda a derecha.

6.3. En caso de incumplimiento del presente acuerdo de trabajo o de los acuerdos tomados en reuniones, los miembros de la alianza, por mayoría calificada (dos tercios de los presentes), podrán expulsar al miembro en cuestión. Los recursos aportados por la empresa expulsada se mantendrán en la alianza.

6.4. Este acuerdo no compromete, por sí solo, a las organizaciones miembro ni a su personal o miembros directivos, frente a ninguna responsabilidad económica o de cualquier otra índole, sin la presentación de más documentación formal.

6.5. Los miembros de la Alianza se comprometen a mantener confidencialidad sobre cualquier información o conocimiento obtenido como resultado de la presente alianza. No podrán divulgar ni comunicar a ninguna persona o entidad en forma alguna la información o conocimiento obtenido como resultado de la colaboración sin el consentimiento expreso y por escrito de la coordinación de esta alianza.

6.6. A lo largo del proyecto, se podrá valorar la incorporación de nuevas empresas e instituciones a la alianza, mas deberá ser aprobado por el total de los miembros.

7. CLÁUSULAS DE SALIDA Y TRANSICIÓN

7.1. En _____, se realizará una evaluación de los resultados de la alianza, y se pueden dar las siguientes condiciones para la terminación o reformulación de los objetivos planteados:

- La alianza logró los objetivos planteados, por lo cual se da por terminada la iniciativa o se formulan nuevos objetivos.
- Las condiciones iniciales cambiaron, lo cual imposibilita la consecución de la misión planteada; por tanto, se da por terminada la alianza, se incorporan nuevos aliados o se replantean los objetivos.
- Las actividades de la alianza no generan los resultados esperados, por lo cual se da un proceso de revisión de la estrategia de abordaje.

FIRMADO

En San José _____

Socio 1

En representación de XX

Socio 2

En representación de XX

Socio 3

En representación de XX

Anexo 2.

Plan de comunicación interna

Elementos de un plan de comunicación interna	
1. Presentación de la alianza	<ul style="list-style-type: none"> a. Contexto de la alianza. b. Objetivo de la alianza. c. Líneas de trabajo de la alianza. d. Socios y descripción de su rol en la alianza. e. Plan de trabajo. f. Hoja de datos (resultados).
2. Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> a. Objetivo de comunicación de la alianza. b. Público meta. c. Tácticas. d. Mensajes clave. e. Presupuesto designado. f. Manual de marca.
3. Política de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> a. Logos: <ul style="list-style-type: none"> i. Utilizar siempre el logo de la alianza respetando sus usos autorizados. ii. Los logos de las instituciones y empresas de la alianza se ubican en orden alfabético de derecha a izquierda. iii. Se establece que, una vez retirado un socio de la alianza su logo permanecerá por un periodo máximo de tiempo de hasta 3 meses y luego de esto será retirado de todo material promovido por la alianza. b. Voceros: <ul style="list-style-type: none"> i. Establecer un vocero oficial para dar declaraciones oficiales. ii. Definir el vocero autorizado de cada institución y empresa. c. Kit de prensa <ul style="list-style-type: none"> i. Se realizará un único comunicado de prensa, que será aprobado por todos los socios y será difundido por el socio que se acuerde. Incluirá declaraciones de todas las partes. ii. El material creado para contacto con prensa será propiedad de la alianza y deberá contar con el visto bueno de los socios.

Elementos de un plan de comunicación interna

3. Política de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> d. Materiales digitales e impresos: <ul style="list-style-type: none"> i. En la elaboración de todo material se utilizará el logo de la alianza y el cintillo de los socios. Antes de ser difundido deberá contar con la aprobación de cada uno de los socios. ii. Deben incluir los contactos de la alianza. iii. Toda presentación deberá hacerse en la plantilla machote. iv. Para las sesiones virtuales se deberán usar los fondos de pantalla autorizados. e. Actividades públicas: <ul style="list-style-type: none"> i. Se respetará las políticas definidas para el uso de logos y vocería, mencionados en los apartados anteriores. f. Mensajes claves: <ul style="list-style-type: none"> i. Se debe hacer uso exclusivo de los mensajes aprobados por la alianza. g. Canales de Comunicación (correo, Moodle, whatsapp, RRSS): <ul style="list-style-type: none"> i. Se deberán identificar con el logotipo de la alianza y hacer uso de la línea gráfica de esta. ii. Se realizará toda comunicación de forma exclusiva por estos canales previamente autorizados.
------------------------------------	--

Anexo 3. Agenda de sesión

Ejemplo de agenda de sesión

Actividades	Duración	Descripción de la actividad	Recursos o requerimientos	Responsables y roles	Apoyos
1. Bienvenida y presentación	8:00-8:15a.m.	Bienvenida y presentación de las organizaciones participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Internet. • Video de bienvenida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderador/a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico.
2. Presentaciones de estudios de caso	8:15-8:45a.m.		<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Proyector. • Apoyo visual. • Micrófono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderador/a. • Expositores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico.
3. Grupos de Trabajo	8:45-9:30a.m.	<ul style="list-style-type: none"> • División en 3 grupos de trabajo. <p>Cada grupo contará con 30 minutos para trabajar dos preguntas asignadas. Un facilitador estará a cargo de motivar el intercambio en cada grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento guion para cada moderador de grupo. • Papel blanco. • Papeles de colores. • Lápices de color y lapiceros. • Documento para documentar trabajo en equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderador/a en cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomador de notas (persona voluntaria en cada grupo).

Actividades	Duración	Descripción de la actividad	Recursos o requerimientos	Responsables y roles	Apoyos
Plenaria	9:30-9:50a.m.	<p>Discusión Grupal.</p> <p>Cada grupo de trabajo designa a un representante que presenta a la plenaria los resultados del trabajo realizado en sub-grupos.</p> <p>Espacio para intercambio entre grupos, reflexiones adicionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Notas de discusión de cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocero/a de cada grupo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderador/a de cada grupo
Cierre	9:50-10:00a.m	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones y agradecimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> • Moderador/a 	

Anexo 4. Minuta de reunión

Minuta de reunión

- **Número de reunión:** #
- **Fecha:** día/mes/año
- **Hora:** 00:00 a 00:00
- **Lugar:**
- **Presentes:**

Socio 1 _____

Socio 2 _____

Socio 3 _____

 Punto tratado	 Acuerdo	 Responsables

 **Próximas fechas importantes:**



Para conocer más sobre las alianzas y asociaciones público-privadas [haga clic aquí](#).

También puede visitar las redes sociales de ALIARSE para conocer nuestro trabajo:

