

COLABORACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
UN CONJUNTO DE HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LAS ALIANZAS

Cómo fortalecer la colaboración

Un conjunto de herramientas para las
organizaciones de la sociedad civil



GNDP
Global Network of Civil Society
Organisations for Disaster Reduction



Agradecimientos

Esta guía ha sido elaborada por **The Partnering Initiative (TPI)** y la **Red Global de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Reducción de Desastres (GNDR)** como resultado del proyecto «Evidencia y Colaboración para un Desarrollo Inclusivo» (ECID). El proyecto tuvo como objetivo poner en contacto a los agentes de la sociedad civil de diversos sectores para comprender y abordar mejor los obstáculos a los que se enfrentan los grupos marginados de forma coordinada y en colaboración. Al trabajar juntas, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pudieron poner en contacto a las personas marginadas con las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas tanto del sector privado como gubernamental. El objetivo fue que los grupos marginados identificaran sus prioridades y que se escucharan sus voces.

GNDR fue uno de los miembros del consorcio de ECID y su función consistió específicamente en apoyar a los miembros a fortalecer sus acciones de colaboración e incidencia dentro del proyecto. En colaboración con TPI, se realizó una evaluación de la colaboración de 20 organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Nigeria y Zimbabue. Las conclusiones en cuanto a la capacidad de las organizaciones y del personal de trabajar en alianza dieron lugar tanto a sesiones de asesoría individuales y en pequeños grupos con cada una de las organizaciones, como a una serie de 4 paneles de debate para explorar con las OSC cuestiones relativas al trabajo en alianza.

Agradecemos a todos los que han contribuido con sus pensamientos e ideas a los eventos de colaboración y a esta guía. Nos gustaría hacer un reconocimiento especial al personal de Ntengwe for Community Development (Zimbabue), Development Advocacy and Education Resources for Africa (Nigeria), Children and Young People Living in Peace (Nigeria) y Christian Aid por su apoyo para que esto sea posible.

The Partnering Initiative (TPI) es una ONG internacional líder, dedicada a desatar el poder del trabajo en alianza para un futuro próspero y sostenible. TPI ha sido pionera en el desarrollo de la teoría y la práctica de la colaboración entre múltiples partes interesadas desde su fundación



en 2003, cuando publicó su primer *Manual de Trabajo en Alianza*, que fue traducido a once idiomas y reeditado tres veces.

TPI sigue impulsando y codificando el arte previo de la práctica de la alianza eficaz, mientras fortalece el ecosistema propicio para las alianzas a través de: la capacitación de personas; el apoyo a las organizaciones para que se vuelvan aptas en materia institucional para el trabajo en alianza; el apoyo a la estrategia, el desarrollo, la evaluación y la orientación sobre las mejores prácticas para la alianza; la creación de plataformas nacionales para catalizar la alianza y la contribución al desarrollo de políticas internacionales.

GNDR es la mayor red internacional de OSC que trabajan para fortalecer la resiliencia y reducir el riesgo de las comunidades. Conectamos a las OSC en la primera línea con las instituciones nacionales e internacionales responsables por la formulación de políticas y con los gobiernos. Influimos en las políticas y prácticas al amplificar las voces de las personas en mayor situación de riesgo. Intercambiamos conocimientos y capacidades, y juntos, probamos nuevos enfoques. Somos una red de más de 1.500 OSC en 126 países.



Opciones de accesibilidad:

Para disponer de este documento en formatos más accesibles, solicítelo a través de info@tpiglobal.org o visite www.gndr.org

Contenidos

Introducción	1
Trabajar en alianza como organizaciones de la sociedad civil	6
Cómo utilizar estas herramientas	10
Herramienta 1: Políticas de trabajo en alianza	12
Herramienta 2: Identificar el valor añadido de las alianzas	15
Herramienta 3: Aprobación de la alianza	17
Herramienta 4: Plantilla de Acuerdo de trabajo en alianza	27
Herramienta 5: Chequeo de la salud de la alianza	29
Herramienta 6: Trabajo en alianza con el sector privado	34
Herramienta 7: Directrices de transición de la alianza	38

Introducción

¿En qué consiste este conjunto de herramientas y a quién va dirigido?

Hay muchas buenas prácticas disponibles para ayudar a crear, fortalecer y gestionar las alianzas de forma eficaz. Este conjunto de herramientas refleja algunas de las buenas prácticas identificadas por los miembros de ECID con el fin de ayudar a las organizaciones a adoptar un enfoque más estructurado y profesional en las actividades de su alianza.

Un enfoque de trabajo en alianza exitoso incluye la forma en que usted piensa como individuo, así como la forma en que su organización aborda el trabajo en alianza como una actividad central. Las alianzas eficaces no surgen de la nada, sino que requieren un esfuerzo considerable durante todas las etapas del ciclo de trabajo en alianza y entre los miembros (página 7). **Los miembros de ECID comparten el deseo de aportar esta disciplina, atención y profesionalidad a las alianzas. Este enfoque aumenta las posibilidades de crear, gestionar y mantener alianzas exitosas y eficaces.**

Estas herramientas se pueden utilizar para revisar las ideas sobre las alianzas existentes o para desarrollar un enfoque para alianzas nuevas; también se pueden adaptar a contextos particulares, en especial, dada la naturaleza dinámica y cambiante de las alianzas. **La sección «Cómo utilizar estas herramientas» ofrece una orientación sencilla sobre las herramientas que debería utilizar en cada etapa de sus alianzas.** Aunque en el transcurso de este proyecto continuamos viendo a las alianzas a través de la «lente» de la incidencia, este conjunto de herramientas se aplica de igual manera a cualquier trabajo futuro en alianza, tanto dentro como fuera de las actividades de incidencia.



Las alianzas eficaces no surgen de la nada, sino que requieren un esfuerzo considerable durante todas las etapas del ciclo de trabajo en alianza y entre los miembros

¿A qué se denomina alianza?

Como punto de partida, es útil asegurarse de que estamos utilizando una definición común de «alianza». TPI se ha basado en la siguiente definición de las Naciones Unidas en torno a las alianzas de múltiples partes interesadas: «Una relación de colaboración continua entre

organizaciones de diferentes tipos de partes interesadas que alinean sus intereses en torno a una visión común, combinan sus recursos y competencias complementarias y comparten el riesgo, para maximizar la creación de valor hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y proporcionar beneficios a cada uno de los miembros».



«Una relación de colaboración continua entre organizaciones...»

Las alianzas son algo más que un proyecto rápido y puntual. Por lo general, se requiere de gran tiempo y esfuerzo para que todos los miembros se comprometan a trabajar juntos.



«...de diferentes tipos de partes interesadas que alinean sus intereses en torno a una visión común...»

Las alianzas de múltiples partes interesadas sólo pueden darse cuando hay una clara alineación de intereses.



«...combinan sus recursos y competencias complementarias ...»

Las alianzas de múltiples partes interesadas son capaces de ofrecer más, incluso una mayor innovación, gracias a la complementariedad y diversidad de recursos que pueden aportar los distintos sectores.



«...y comparten el riesgo...»

Compartir el riesgo dentro de las alianzas de múltiples partes interesadas ayuda a garantizar el compromiso y a crear equidad y confianza entre los miembros.



«...para maximizar la creación de valor hacia los ODS...»

La creación de valor es lo más importante para las alianzas de múltiples partes interesadas, ya que son capaces de proporcionar un beneficio y un impacto mucho mayor que la suma de las partes.



«... y proporcionar beneficios a cada uno de los miembros».

Para que los miembros sigan comprometidos, todos ellos deben obtener valor a raíz de su participación.

Dentro de esta definición, hay una infinidad de formas diferentes de alianzas que funcionan a diferentes escalas, niveles geográficos, niveles de formalidad, etc.

Trabajar en alianza como organizaciones de la sociedad civil

¿Por qué trabajar en alianza? ¿Con quién aliarse?

La colaboración a nivel regional, nacional y global puede impulsar acciones transformadoras o crear un poderoso llamamiento al cambio. Formar grupos de trabajo, coaliciones, asociaciones y alianzas con compañeros en torno a causas comunes y acordar estrategias y posiciones de incidencia conjuntas crea mensajes convincentes, movimientos para un cambio transformador y aumenta el impacto positivo.

Un análisis de partes interesadas le ayudará a identificar posibles aliados en todos los niveles. Pueden ser grupos y organizaciones locales, el sector privado, ONG y ONG internacionales, el gobierno (local y nacional) y organismos de Naciones Unidas. Pueden ser organizaciones con las que haya trabajado antes, u otras cuya misión se alinee con la suya.

Colaborar con grupos locales puede dar lugar a la acción y la incidencia participativas (o de las partes interesadas), en las que las personas articulan sus conocimientos fundamentales, toman decisiones sobre las actividades y amplifican sus voces para influir por el cambio.

Por ejemplo, las iniciativas locales de incidencia pueden incluir a las comunidades, las OSC, los organismos de carácter religioso y otros en torno a áreas de interés mutuo. Este enfoque aporta un peso adicional a una campaña local. Incluir al sector privado, de ser posible en todos los niveles, no sólo aporta peso y una perspectiva diferente a la incidencia, sino que también brinda oportunidades para influir en sus propias prácticas y mejorar la vida de sus trabajadores y clientes.





Funciones dentro de la alianza Trabajar juntos

La colaboración permite a los miembros reunir sus recursos, conocimientos y credibilidad. Además, para los grupos comunitarios locales, por ejemplo, los que trabajan en temas que pueden no coincidir con las prioridades del gobierno, trabajar como parte de una red más amplia puede ofrecer cierta protección contra la presión política.

También puede ser una oportunidad para que los distintos miembros asuman diferentes funciones: por ejemplo, en una alianza de incidencia, un miembro puede coordinar la logística, otro se encarga de la participación pública, mientras que otro trabaja de forma discreta para promover los derechos o compartir información de manera confidencial. Es importante identificar las fortalezas y los mandatos de cada miembro, lo que aportan y lo que esperan obtener de su participación. Es importante acordar de manera conjunta qué función dentro de la alianza aprovecharía mejor las fortalezas de cada miembro, y asignar las tareas de una forma que aumente sus ventajas comparativas.

Los procesos participativos y los enfoques cocreativos y equitativos ayudarán a garantizar la aceptación de las actividades de la alianza y que tanto los objetivos individuales como los intereses subyacentes de los miembros estén alineados. Revisar las funciones y las tareas de forma periódica también ayudará a mantener la participación y el compromiso de todos y a aprovechar al máximo sus fortalezas.



Es importante identificar las fortalezas y los mandatos de cada miembro, lo que aportan y lo que esperan obtener de su participación.

Aspectos a considerar, que los ayudarán a trabajar juntos con eficacia:

- Asegurarse de que todos tengan en claro la cuestión o el objetivo en torno al cual se van a unir para trabajar;
- Acordar los objetivos y parámetros de la alianza: ¿qué hará y qué no hará;
- Si el grupo es grande, considerar si podría ser de utilidad tener un pequeño comité directivo para supervisar el trabajo;
- Asegurarse de que todos tengan en claro sus funciones y responsabilidades (ver lo anterior) y lo que se espera de cada uno;
- Elaborar un «Código de conducta» flexible sobre cómo trabajar juntos;
- Acordar protocolos de comunicación interna y (sobre todo) externa. A nivel interno, pueden abarcar el intercambio de conocimientos, los aportes y el diálogo dentro de la alianza, así como la forma y la frecuencia con la que el liderazgo se comunica con el personal del proyecto. A nivel externo, ejemplos de protocolos podrían ser directrices de marca y diseño y un acuerdo sobre quién puede contribuir a las comunicaciones externas y aprobarlas. También será importante llegar a un acuerdo temprano sobre cómo desea presentar sus actividades a nivel externo: por ejemplo, ¿qué tipo de tono o imagen quiere transmitir, a quién va dirigido, qué métodos de comunicación utilizará? Cada organización y alianza tendrá sus propios puntos de vista y procesos en torno a la comunicación, y acordar de antemano cuándo y cómo se comunicará, tanto interna como externamente, ayudará a evitar malentendidos o complicaciones en el futuro.



Exponer a personas que pertenecen a determinados grupos minoritarios y aumentar su visibilidad puede ser contraproducente si no se planifica con detenimiento.

Mitigación de riesgos

Al trabajar en colaboración con grupos vulnerables para cualquier actividad en alianza, es importante asegurarse de que su participación no supone un riesgo. Los riesgos generales podrían incluir riesgo reputacional si se trabaja con una organización que tiene lo que el público en general o las partes interesadas perciben como valores, enfoques o resultados negativos en su trabajo. Si la organización con la que desea aliarse enfrenta riesgos propios, ya sea problemas financieros o cuestiones de salvaguardia, trabajar en alianza con ella puede afectar la diligencia debida de su organización. La **Herramienta 3: Evaluación de miembros o alianzas potenciales** le ayudará a considerar este aspecto.

En este sentido, una alianza para la incidencia requiere una consideración cuidadosa. Exponer a personas que pertenecen a determinados grupos minoritarios y aumentar su visibilidad puede ser contraproducente si no se planifica con detenimiento. Puede considerar la posibilidad de establecer un espacio seguro para un diálogo exhaustivo y abierto con los grupos vulnerables, a fin de garantizar que se tengan en cuenta todas las consecuencias posibles de su participación. La rendición de cuentas a las personas o grupos de interés debe ser siempre una prioridad y es importante asegurarse de que están de acuerdo con el objetivo principal y con los mensajes de incidencia de la actividad que se lleva a cabo, en especial en el caso de las campañas de incidencia públicas.

Incorporarse a una alianza existente de múltiples partes interesadas

Una alternativa (o complemento) a la creación de una nueva coalición es unirse a una alianza de múltiples partes interesadas ya existente que se ajuste a los objetivos de su organización y de su trabajo. Unirse a una alianza existente, en especial si es de alto perfil, puede ofrecer:

- Mayor progreso hacia los objetivos
- Amplificación de su mensaje
- Mayor alcance mediante oportunidades para hablar, repercusiones en los medios de comunicación y acceso a personas influyentes claves

- Sensibilización del sector privado sobre la cuestión
- Una oportunidad para aumentar el conocimiento de otras organizaciones sobre la cuestión
- Experiencia y recursos adicionales para promover sus objetivos
- Una oportunidad para aprender de las experiencias y conocimientos de otras organizaciones

Sin embargo, la participación en una alianza compleja y de alto nivel implica altos costos operativos, sobre todo en términos de tiempo. Es importante asegurarse de que los beneficios serán mayores que los costos y que los objetivos y las actividades de la alianza se ajustan a sus propios objetivos estratégicos.



Cómo utilizar este conjunto de herramientas

El ciclo del trabajo en alianza



El «ciclo del trabajo en alianza» (página anterior) establece las etapas que atraviesa una alianza típica. Por supuesto, la mayor parte del tiempo se dedicará a las etapas 2 y 3 (que se desarrollan en paralelo, ya que la revisión y modificación deben realizarse durante la implementación de la alianza, y no solo al final). Sin embargo, es muy importante enfocarse en la etapa 1, ya que una alianza bien establecida tendrá muchas más posibilidades de éxito. Aunque la etapa de «Marcharse» llega al final de la alianza, es bueno planificarla con bastante antelación, incluso durante la etapa de definición y creación.

Esto garantizará una disolución sin problemas de la propia alianza y que sus resultados y logros puedan mantenerse después de su disolución.

El conjunto de herramientas y directrices de este paquete está diseñado para ayudarle en las etapas clave de este proceso de trabajo en alianza. No pretende sustituir a las herramientas que ya tienen, sino ayudarles a suplir las carencias y apoyar su trabajo en alianza.

La siguiente tabla le ayudará a identificar qué herramientas debe utilizar y cuándo.

Etapa	Herramienta	Uso
Sentar las bases para la alianza	Herramienta 1: Redactar una política de trabajo en alianza	Una lista de verificación para redactar una política que determine los principios rectores, los valores y las «reglas» del enfoque de una organización para trabajar en alianza.
	Herramienta 6: Trabajo en alianza con el sector privado	Orientación para organizaciones sin ánimo de lucro que conforman y gestionan alianzas con entidades con ánimo de lucro, en especial, con empresas que desean abordar problemas sociales o medioambientales. Debe utilizarse en paralelo con la Herramienta 1 (Política de trabajo en alianza).
Etapa 1: Definición y creación	Herramienta 2: Identificar el valor añadido de las alianzas	Para apoyar un proceso de cocreación de máximo valor entre los miembros en las primeras etapas de diseño de la alianza y de establecimiento de los objetivos. Permite aclarar los tipos específicos de valor que creará la alianza, así como también definir un plan de acción para garantizar que ese valor se logre. Crea una visión de éxito e indicadores para su evaluación posterior.
	Herramienta 3: Evaluación de miembros o alianzas potenciales	Para evaluar el valor, los riesgos y las implicancias de aliarse con una organización específica y para ayudar con la selección de los miembros. Establece los pasos que puede seguir para garantizar un proceso transparente y riguroso de evaluación y aprobación de la alianza.
	Herramienta 4: Plantilla de Acuerdo de trabajo en alianza	Para recoger las expectativas mutuas del trabajo conjunto, este complementa, pero no constituye por sí solo, un acuerdo jurídicamente vinculante.
Etapas 2 y 3: Gestión y mantenimiento / Revisión y modificación	Herramienta 5: Chequeo de la salud de la alianza	Para llevar a cabo revisiones periódicas de la alianza con el objetivo de evaluar la salud y abordar preocupaciones antes de que se conviertan en problemas.
Etapa 4: Marcharse, renegociar, mantener	Herramienta 7: Orientación para la transición	Para planificar resultados sostenibles de la alianza desde el principio, revise los planes de forma periódica y compruebe que todo esté en su sitio cuando llegue a la etapa final de la alianza.

Herramienta 1

Política de trabajo en alianza

Uso: Una lista de verificación para redactar una política que determine los principios rectores, los valores y las «reglas» del enfoque de una organización para trabajar en alianza.

Etape de la alianza: Sentar las bases para la alianza, lo que orienta el modo en que la organización establece y gestiona las alianzas.

Características de un documento de política sólido:

- Proporciona a una organización los principios rectores, los valores y las «reglas» que ayudan a su personal o a sus miembros a tomar decisiones operativas lógicas ahora y en el futuro para garantizar la coherencia y la eficacia de estas decisiones, así como para reducir el riesgo organizativo.
- Se establece a largo plazo, pero se revisa a intervalos periódicos o cuando las circunstancias cambian significativamente.
- Se aplica a la toma de decisiones que se espera que suceda con frecuencia o de forma repetitiva. En el caso de una política de trabajo en alianza, se debe aplicar al proceso de evaluación y aprobación de nuevos miembros y alianzas.
- Tiene una audiencia bien definida, que variará en función de la naturaleza de la organización y de la política, pero que por lo general incluirá a los niveles superiores de la gerencia, que son los responsables de garantizar que las decisiones se tomen de acuerdo con las políticas de la organización.

- Es posible que desee incluir a miembros clave del público destinatario en la elaboración de la política para garantizar un acuerdo completo sobre su aplicación. Asegúrese de que todas las personas invitadas a hacer comentarios entienden perfectamente el propósito de aliarse con su organización, así como también el propósito de la política.

Una política no debe:

- Determinar el contenido de una estrategia. Por el contrario, está subordinada a una estrategia en el sentido de que contribuye a la *implementación* de la estrategia de una organización.
- Proporcionar orientación detallada para implementar actividades, sino que se enfoca en los principios y las normas para la toma de decisiones.



Consejo práctico: En el caso de una política de alianza, puede ser útil disponer de una versión «externa» de la política para que los miembros potenciales sepan qué esperar si conforman una alianza con esta organización. De lo contrario, si la política es breve y sencilla, se puede compartir tal cual está.

Qué incluir en su política de trabajo en alianza

Objetivo, antecedentes, contexto, justificación



- Objetivo del documento
- Mandato o propósito de la organización
- Por qué son importantes las alianzas para la organización (1 sola frase, ya que esto se ampliará más adelante)
- El «valor diferencial» que puede ofrecer la organización como miembro

Aplicabilidad, ámbito de aplicación



- Establecer para quién aplica la política o el documento (la «audiencia destinataria») y en qué circunstancias (ver Consejos prácticos)
- Definiciones de «miembro», «alianza» y diferentes tipos de entidades con las que la organización en cuestión puede trabajar en alianza, como el sector privado, las empresas, la sociedad civil, las ONG, etc.

Visión de la alianza



- Describir la clase de problemas que la organización desea abordar, o las actividades que desea realizar, a través de la alianza
- Describir el valor añadido que se espera de las alianzas, tanto para la propia organización como para la consecución de sus objetivos (ver la Herramienta 2: Marco de evaluación de valor)
- Describir el valor añadido que se espera para los socios de la organización (ver la Herramienta 2: Marco de evaluación de valor)
- Describir los diferentes tipos de recursos que se pueden intercambiar y combinar a través de la alianza (financieros, técnicos, humanos, etc.)

Valores y principios



- Describir los valores de la organización
- Si procede, mencione las normas que guían el trabajo de la organización
- Establecer los principios que la organización espera que sigan todas las alianzas.

Los principios de una alianza suelen ser:

✓ Transparencia

✓ Equidad

✓ Beneficio mutuo

✓ Rendición de cuentas mutua

✓ Orientación hacia los resultados

- Hacer referencia a otras políticas o normas pertinentes que los miembros deberían respetar (según proceda)

Miembros potenciales



- ¿Qué características debería tener la organización para ser un miembro ideal? (en términos de sector, objetivos, ética, reputación, etc.)
- Enumerar las características de las organizaciones que estarían sujetas a un escrutinio mayor antes de ser aceptadas como miembros
- Enumerar las características de las organizaciones que siempre quedarían excluidas de la alianza

Selección de miembros

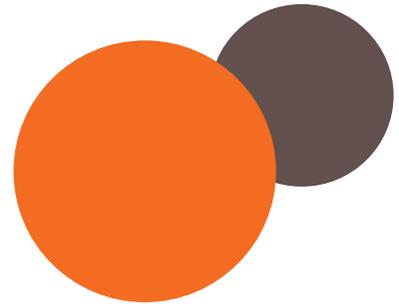


- Proporcionar un breve resumen del proceso a través del cual se evalúa a los miembros y se aprueban las alianzas (es probable que esto se complemente con un proceso de diligencia debida y aprobación); ver la Herramienta 3: Proceso de aprobación de alianzas.

- Enumerar los factores principales que se deben tener en cuenta a la hora de decidir si se desea o no conformar una alianza, a saber:

- ✓ Valor añadido que la alianza aportará para lograr la misión de la organización («valor de la misión»)
- ✓ Recursos suficientes para conformar la alianza, y equilibrio entre costos y beneficios
- ✓ Interés o motivación del miembro
- ✓ Reputación, capacidad, valores y misión del miembro
- ✓ Nivel de riesgo asociado con el miembro o con la alianza
- ✓ Otros beneficios que la alianza aportará a la organización («valor organizativo»)





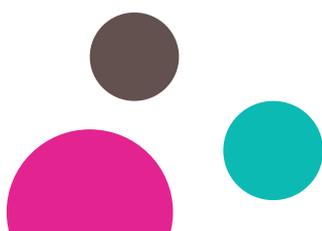
Herramienta 2

Identificar el valor añadido de las alianzas

Uso: Esta herramienta se debe utilizar para estructurar los debates sobre el valor añadido de las alianzas y puede utilizarse de la siguiente manera:

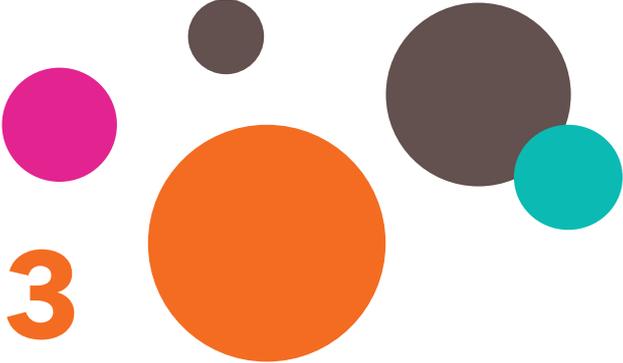
- (a) Por parte de una organización individual para determinar qué esperan o desean obtener de las alianzas (por ejemplo, como parte del proceso de creación de la política de trabajo en alianza)
- (b) Entre los potenciales miembros en la etapa de definición y creación, con el fin de identificar el valor que aporta cada miembro y cómo este se combina para abordar un problema determinado o lograr un impacto. Esto también puede promover la transparencia sobre los beneficios que cada organización individual espera de la alianza
- (c) Entre los miembros existentes para examinar y revisar su alianza, en términos del valor y los beneficios que está generando, para ver si es necesario cambiar algo para maximizar el valor

Etapa de la alianza: Etapa 1: Definición y creación





<h2>Ventaja de la colaboración para lograr un impacto conjunto</h2> <p>Las formas en las que la alianza entre diferentes organizaciones ayuda a lograr objetivos compartidos para generar un impacto en el mundo.</p>	<h2>Beneficios para la organización individual</h2> <p>Las formas en que la alianza beneficia a los miembros individuales están (a menudo) intrínsecamente ligadas a los mecanismos de ventaja de la colaboración.</p>
<p>Complementariedad: reunir diferentes tipos de recursos (por ejemplo, conocimientos técnicos) para ofrecer una solución completa que no podría lograrse sin todos esos recursos.</p>	<p>Acceso a recursos tangibles en especie: por ejemplo, materiales o suministros, personal, espacios de trabajo, vehículos, equipos informáticos.</p>
<p>Masa crítica: crear legitimidad y conocimientos colectivos que permitan el desarrollo y la promoción de nuevas normas y políticas, que eleven los estándares o creen igualdad de condiciones en un sector determinado.</p>	<p>Acceso a recursos intangibles en especie: conocimientos técnicos y experiencia, publicidad, fortalecimiento de capacidades o capacitación, datos e información.</p>
<p>Innovación para la eficacia: combinar diferentes conocimientos y experiencias para desarrollar soluciones nuevas e innovadoras, intervenciones, servicios, labores de incidencia, etc.</p>	<p>Acceder a financiación o recursos financieros adicionales: por ejemplo, para un programa o iniciativa específicos, para el desarrollo de capacidades o capacitación del personal, para la publicación de informes o directrices, para los salarios del personal.</p>
<p>Respuesta holística: reunir a los agentes de todos los sectores de la sociedad para abordar múltiples problemas interconectados.</p>	<p>Mayor credibilidad, legitimidad e influencia: al asociarse con entidades o iniciativas reconocidas o valoradas, y como resultado del impacto adicional logrado a través de la alianza.</p>
<p>Aprendizaje compartido: aumentar el nivel de conocimientos, experiencia y capacidad para elevar la calidad, y por ende el impacto, de las intervenciones y labores de incidencia.</p>	<p>Acceso a nuevos contactos y aprendizaje entre pares: los miembros facilitan el acceso a redes y contactos a los que antes no se tenía llegada.</p>
<p>Escala: capacidad de llegar a más personas o a áreas más extensas a través de una gestión coordinada o combinada.</p>	<p>Mejora del rendimiento y la moral del personal: a través del trabajo con colegas de otras organizaciones y del logro de un impacto conjunto.</p>
<p>Respuesta a emergencias de mayor calidad y más rápida: al aprovechar y combinar recursos que permiten una respuesta a emergencias oportuna y más eficaz.</p>	



Herramienta 3

Evaluación de miembros o alianzas potenciales

Uso:

- Garantizar un proceso transparente y riguroso de evaluación y aprobación de la alianza
- Evaluar el valor, los riesgos y las implicancias de una oportunidad de trabajar en alianza y fundamentar la decisión de aceptarla o no
- Evaluar el valor, los riesgos y las implicancias de aliarse con una organización específica y para ayudar con la selección de los miembros.

Etapas de la alianza: Definición y creación

Esta herramienta consta de dos partes:

La Parte 1 examina la posible alianza en su conjunto, para ayudarle a medir si la alianza es el enfoque adecuado para abordar este problema u oportunidad, y si esta alianza concreta es adecuada para la organización.

La Parte 2 examina a un miembro individual (o miembros) en concreto, para evaluar si se trata de la organización adecuada para colaborar.



Nota: Muchos de los criterios de evaluación utilizados aquí no son cuantificables ni comparables (por ejemplo, la evaluación de los niveles del riesgo frente al valor potencial suele ser un ejercicio subjetivo). Por lo tanto, los resultados intentan ser una ayuda para la toma de decisiones, y no un conjunto de cálculos absolutos.

Parte 1: Evaluación de la potencial alianza

Las alianzas no deben establecerse a la ligera. Son un compromiso importante con el potencial de aportar un valor significativo, pero no están exentas de riesgos y a menudo sufren altos costos operativos.

Esta sección de la herramienta se utiliza para ayudar a las organizaciones a evaluar el valor, los riesgos y las implicancias de una alianza para que puedan avanzar con confianza, darse cuenta que se requiere más información o decidir no seguir adelante.

La evaluación de la alianza consta de dos secciones:

La **Sección 1** es una lista de verificación de alto nivel diseñada para darle una «perspectiva general» de las consideraciones clave y de su evaluación de las mismas. Se puede completar con la información de la **Sección 2** (Información sobre la alianza y lista de verificación más detallada) o utilizarse como un elemento independiente para generar el debate al considerar la posible alianza.

Decisión final (se debe tomar después de completar este formulario)



Rechazarla | Seguir investigando | Proceder

Completado por:

Nombre y función:

Fecha:

Paso 1: Lista de verificación de alto nivel

Rechazarla | Seguir investigando | Proceder | Se requiere más información

CONSIDERACIÓN	INFORMACIÓN	EVALUACIÓN			
Imperativo claro para un enfoque de alianza		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El miembro o los miembros son aceptables (ver parte 2 a continuación)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza es estratégica y se ajusta al mandato de la organización		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La alianza proporciona un valor o impacto significativo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los costos resultan adecuados en relación con el valor que se obtiene		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los riesgos son lo suficientemente bajos o están bien mitigados		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos financieros son suficientes para la implementación		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay suficientes recursos internos y capacidades disponibles		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las implicancias son aceptables		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suficiente aceptación por parte de la junta, el personal, las divisiones y las oficinas nacionales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Paso 2: Información sobre la alianza

RESUMEN DE LA ALIANZA

Contexto		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumen de la visión, la misión y los objetivos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razones para trabajar en alianza con el fin de lograr objetivos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enfoque alternativo diferente al de alianza (según proceda)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué aportamos a la alianza?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué aportan los miembros a la alianza?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LISTA DE VERIFICACIÓN

Rechazarla | Seguir investigando | Proceder | Se requiere más información

CONSIDERACIÓN	INFORMACIÓN	EVALUACIÓN			
¿Cómo se ajusta la alianza al mandato de nuestra organización?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cómo se ajusta la alianza a la estrategia de nuestra organización?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cómo se ajusta la alianza a los programas, las obligaciones y otras alianzas en curso?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BENEFICIOS Y VALOR ESPERADOS

(ver la Herramienta 2: Identificar el valor añadido de las alianzas)

¿Cuál es la contribución a nuestra misión o a nuestro impacto sobre los grupos objetivo (incluyendo medidas claras de éxito)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

¿Cuáles son los beneficios esperados para nuestra organización?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COSTOS PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN					
Tiempo del personal (costo económico total)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultores		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes / recintos / otros gastos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIESGOS					
Exceder el mandato; pérdida de enfoque programático		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duplicación de esfuerzos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversión de tiempo excesiva		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implicancias financieras		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de capacidad suficiente para la labor		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interferencia con los sistemas naturales o distorsión del mercado		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Afectar la neutralidad o la independencia y problemas de reputación		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pérdida de autonomía sobre cuestiones claves		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesgo para las relaciones existentes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMPLICANCIAS					
¿Qué precedente sienta (si lo hubiera)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué obligaciones o compromisos se asumen? ¿Existe un plan para el final de la alianza? (Ver la Herramienta 7: Transición)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupaciones relativas a la rendición de cuentas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VIABILIDAD					
¿Hay fuentes de financiación disponibles para la implementación?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe una aceptación interna por parte de la gerencia, el personal y las oficinas pertinentes?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay suficientes recursos internos que puedan utilizarse?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Contamos con suficientes habilidades y competencias internas para la labor?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 2: Evaluación individual de los miembros

Esta sección del conjunto de herramientas se utiliza para ayudar a evaluar el valor, los riesgos y las implicancias de trabajar con un miembro específico para que pueda avanzar con confianza, decidir no seguir adelante o reunir más información antes de tomar una decisión.

Dedicar un tiempo a entender lo que un miembro potencial aportará a una alianza le ayudará a evaluar los beneficios y los riesgos que conlleva la alianza. También será útil para definir qué recursos aporta nuestra organización y si es posible que los

miembros trabajen juntos de la manera más productiva. Esta herramienta se puede actualizar y ajustar a medida que se disponga de más detalles, para ayudar a gestionar y documentar la alianza.



Nota: Esta se puede copiar las veces que sea necesario, para completarla por cada uno de los miembros potenciales.

Decisión final (se debe tomar después de completar este formulario)



Rechazarla | **Seguir investigando** | **Proceder**

Completado por:

Nombre y función:

Fecha:

Paso 2: Evaluación de los miembros

INFORMACIÓN OBJETIVA

Información sobre los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre y tipo de organización (gubernamental, del sector privado, Naciones Unidas, ONG nacional o internacional, de la sociedad civil, del sector académico, institución financiera internacional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Área geográfica		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre, correo electrónico y número de teléfono del punto focal de la organización		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de los miembros		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia previa de trabajo con este miembro (si la tuviese, mencionar si la alianza anterior fue satisfactoria)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

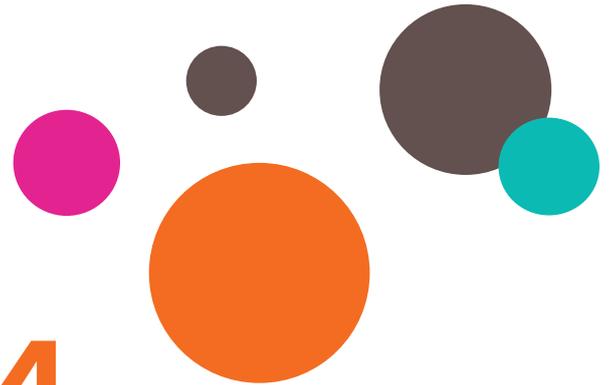
LISTA DE VERIFICACIÓN

Rechazarla | **Seguir investigando** | **Proceder** | Se requiere más información

CONSIDERACIÓN	NARRATIVA (para cada sección, proporcione ejemplos concretos, destaque los problemas e indique si se requiere más información)	EVALUACIÓN			
Armonización de los valores corporativos con los objetivos y prioridades de nuestra organización		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armonización con nuestros principios de trabajo en alianza		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalezas reconocidas a partir de la experiencia de alianza previa (proporcione ejemplos concretos)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación general de compatibilidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VALOR AÑADIDO					
Recursos de los miembros: contribución de recursos financieros y en especie (humanos y técnicos)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de los miembros: mayor capacidad a través de la información, la evaluación y el análisis		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas y gobernanza de los miembros: mayor capacidad mediante el apoyo a la política y la gobernanza a nivel nacional o regional		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incidencia de los miembros: mayor alcance e impacto mediante el apoyo a la labor de incidencia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidades de los miembros: apoyo a través de la elaboración e implementación de programas y operaciones		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación general de los recursos adicionales		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COSTOS PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN					
Costos directos (valor de la contribución de nuestra organización)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos indirectos (costos operativos, tiempo del personal, etc.)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesidad de capacitación y apoyo por parte de nuestra organización para desarrollar la capacidad del miembro		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluación general de los costos para nuestra organización		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIESGOS					
Nota: Consulte los procesos de diligencia debida existentes en la organización, así como también esta lista de verificación, para evaluar el riesgo					
¿Se ha llevado a cabo un proceso de diligencia debida (si procede)?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay conflictos de intereses?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe riesgo de impacto negativo sobre otras relaciones existentes?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe riesgo para la reputación de nuestra organización?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay cuestiones de propiedad intelectual o de confidencialidad?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han comprobado las listas pertinentes de sanciones?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La estructura y los sistemas de gestión son débiles?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los niveles de personal son insuficientes?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay una falta de competencias adecuadas por parte del personal?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación general del riesgo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Herramienta 4

Plantilla de Acuerdo de trabajo en alianza

Uso: Esta plantilla incluye los elementos definitorios fundamentales de la alianza que deben acordar los miembros.

Etapas de la alianza: Antes de conformar la alianza; definición y creación

Formas de acuerdo

Habrán diferentes formas de acuerdo relacionadas con una alianza:



Acuerdo de trabajo en alianza: acuerdo de carácter no vinculante jurídicamente que pretende captar el valor, la visión y el espíritu de una colaboración y consagrar los principios de la alianza



Contratos: acuerdos jurídicamente vinculantes, a veces bilaterales, que por lo general incluyen los flujos financieros y las responsabilidades exigidas según las normas de financiación (pueden ser similares a los contratos de servicios)



Plan de trabajo: plan de proyecto en constante iteración con actividades, plazos, productos y resultados claros y medibles e indicadores de desempeño

Es muy probable que los acuerdos de trabajo en alianza sean documentos iterativos que se irán añadiendo y adaptando a medida que se vaya fortaleciendo la comprensión de los miembros y de la alianza.

Qué incluir en su acuerdo de trabajo en alianza

¿Quién?

- Breve descripción de los miembros (incluyendo la condición jurídica, la misión general), identificación de los representantes de cada organización miembro

¿Por qué?

- Visión
- Motivos generales y razones para la participación de cada uno de los miembros
- Objetivos de la alianza
- VALOR demostrable creado a través de la alianza

¿Qué?

- Misión
- Contexto y objetivo de las actividades de la alianza
- Teoría del cambio inicial de alto nivel y actividades esperadas
- Lo que cada miembro aportará
- Funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros
- Recursos Externos
- Medidas generales de éxito

¿Cómo?

- Estructura de gobernanza y de rendición de cuentas, incluyendo los principios de toma de decisiones
- Estructura operativa (coordinación / acuerdos de gestión / secretaría) y comunicaciones internas
- Acuerdos financieros [los detalles se pueden incluir en un contrato aparte]
- Medidas para fortalecer la capacidad de los miembros para llevar a cabo los compromisos cuando sea necesario
- Cronograma y procedimiento de evaluación y revisión continua de la alianza
- Métricas para el seguimiento y la medición de los resultados de la alianza con respecto a sus objetivos y los objetivos de cada miembro

- Estrategia de sostenibilidad para mantener los «resultados» de la alianza

¿Qué sucedería si...?

- Riesgos, amenazas y mitigación
- Mecanismo de reclamaciones para resolver diferencias
- Reglas para que los miembros individuales abandonen la alianza o se unan a ella
- Estrategia de salida de la alianza en su conjunto («marcharse»)

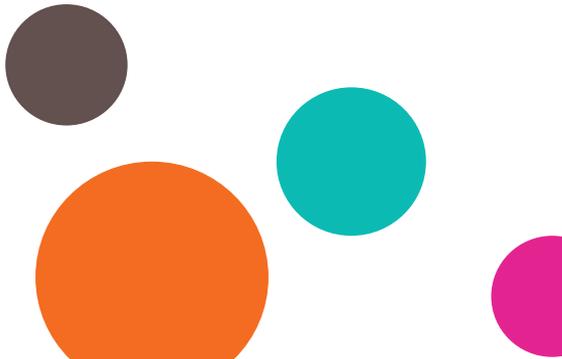
Comunicaciones externas y propiedad intelectual

- Normas para la creación de marcas (utilizando las propias o las de los demás) y otras normas para el perfil público de la alianza
- Normas de propiedad intelectual y de confidencialidad
- Protocolos para la comunicación externa

Estatutos

- Principios subyacentes y valores acordados por la alianza y los miembros
- Código de conducta y comportamientos esperados durante la alianza





Herramienta 5

Chequeo de la salud de la alianza

Uso: Para revisar la «salud» de la alianza y determinar áreas para discutir y mejorar

Etapas de la alianza: Implementación

Monitorear la salud y la eficiencia de la creación, el funcionamiento y los procesos de la alianza es fundamental para garantizar que esta tenga el máximo impacto. Esta herramienta establece un conjunto de indicadores de la «buena salud» de la alianza que deberían discutirse y acordarse en una etapa temprana del ciclo de vida de la alianza.

El marco puede utilizarse de manera informal y periódica (por ejemplo, cada dos meses) para incentivar el debate en las reuniones de los miembros, a fin de ayudar a mantener el rumbo de la alianza.

A continuación se describe un taller de revisión más formal, que podría celebrarse cada 6 meses o 1 año. Cuando hay muchos miembros, o cuando se plantean cuestiones importantes, puede ser conveniente recurrir a un facilitador externo.

Taller de revisión: preparación

Pedir a todos los miembros que completen la siguiente lista de verificación, dando su opinión sobre la situación de la alianza en relación con cada aspecto de las buenas prácticas del trabajo en alianza: **Verde: sin preocupaciones; Amarillo: algunas preocupaciones; Rojo: preocupación grave.**

Analizar los resultados para priorizar las áreas de debate en el taller.

En el taller de revisión

Acordar las «reglas básicas» para fomentar la apertura y la participación, dejando en claro que la revisión no consiste en juzgar o culpar, sino que es una oportunidad positiva para plantear problemas, aprender juntos y mejorar la alianza.

Presentar el análisis de la lista de verificación. Dialogar conjuntamente sobre cada aspecto del trabajo en alianza y de las experiencias positivas o los desafíos que se le hayan presentado a los miembros en torno a ella.

Procure comprender y apreciar plenamente las perspectivas transversales de su organización u otras fuentes de diversidad.

Analizar cómo se podría potenciar o mejorar de forma significativa cada aspecto del trabajo en alianza para que todos los miembros queden satisfechos y establezca prioridades.

Determinar qué acciones deben llevarse a cabo, quién debe hacerlo (siempre que sea posible que sea más de un miembro) y cuándo.

Después del taller de revisión

Llevar a cabo las acciones acordadas, consultando con los miembros y manteniendo a todos informados sobre los progresos.

Confirmar con los miembros que los aspectos han mejorado.

Indicadores de la salud de la alianza				
FUNDAMENTOS				
Existe una visión, una misión y objetivos compartidos contundentes que todos los miembros han asumido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza ha identificado claramente los beneficios de la colaboración, es capaz de crear valor añadido y ofrecer más que la suma de sus partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza se ha creado para aportar un valor neto a todos los miembros, y así lo está haciendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros están lo suficientemente empoderados y cuentan con la capacidad de contribuir a la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza incluye a todas las partes interesadas principales que poseen recursos esenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RELACIÓN EN LA ALIANZA				
Los miembros demuestran el liderazgo colectivo de la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los miembros son transparentes en cuanto a sus supuestos, objetivos, necesidades, impulsores y limitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un alto nivel de confianza entre los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una clara equidad y equilibrio entre los miembros en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros rinden cuentas unos a otros sobre el cumplimiento de sus compromisos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los desafíos, problemas y tensiones se plantean abiertamente y se tratan de forma respetuosa y colectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos los miembros comparten la responsabilidad por la labor de la alianza y ayudarán a otros miembros a cumplirla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTRUCTURACIÓN Y CREACIÓN				
El acuerdo de trabajo en alianza establece claramente los fundamentos de la misma (entre ellos la visión y los objetivos, el motivo de la participación de cada miembro, la creación de valor prevista, el enfoque general, los compromisos, los recursos, las funciones y las responsabilidades de cada miembro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una clara teoría del cambio (o teoría de la transformación) para la alianza, junto con un marco de medición, que permite demostrar el progreso y el éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La estructura fiduciaria y jurídica de la alianza es adecuada para su finalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La estructura de gobernanza de la alianza es adecuada para su finalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La estructura de gestión de la alianza es adecuada para su finalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RECURSOS				
Las personas externas a la alianza (no miembros) la apoyan y defienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dispone de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dispone de financiación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dispone de conocimientos y datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se aprovechan las redes o las esferas de influencia importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dispone de facilitación de la alianza, solución de problemas e intermediación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se dispone de otros recursos necesarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GESTIÓN				
Enfoque iterativo de la gestión de proyectos, enfocado en la creación de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se aplican todos los recursos pertinentes de los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis del contexto para la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las funciones y responsabilidades siempre están claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los resultados y los plazos siempre son claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestión financiera, incluido el proceso de recepción y distribución de fondos, es eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El intercambio de información es eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La alianza reproduce y ajusta su enfoque basándose en la experiencia adquirida hasta la fecha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las diferencias culturales entre las organizaciones se gestionan bien y se evitan las confrontaciones en la medida de lo posible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros siguen plenamente comprometidos con la alianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza se ha institucionalizado en cada organización miembro (por ejemplo, se ha contratado a personal clave, se ha incorporado a la planificación y los presupuestos de la organización, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMPACTO Y CREACIÓN DE VALOR				
La visión de la alianza sigue siendo convincente y relevante para el contexto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza ha cumplido o está en vías de cumplir sus objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La alianza ha aportado o está en vías de aportar un valor neto significativo a todos los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REUNIONES Y PROCESOS DE TRABAJO				
Las reuniones se celebran con la frecuencia adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El orden del día y la organización de la logística de las reuniones garantizan la inclusión de todos los miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reuniones quedan bien documentadas y se envían las actas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los conflictos de intereses se gestionan de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros están siempre presentes en las reuniones y están representados por la persona adecuada del nivel senior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las decisiones se toman de manera oportuna y eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herramienta 6

Trabajo en alianza con el sector privado

Uso: Orientación para organizaciones sin ánimo de lucro que conforman y gestionan alianzas con entidades con ánimo de lucro, en especial, con empresas que desean abordar problemas sociales o medioambientales. Debe utilizarse en paralelo con la Herramienta 1 (Política de trabajo en alianza).

Etapas de la alianza: Como parte de la investigación y la preparación para establecer alianzas con el sector privado y luego, en principio, cómo obtener lo mejor de estas alianzas

Enmarcar las oportunidades de trabajo en alianza con entidades con ánimo de lucro:

- Las empresas que decidan adoptar nuevos enfoques sobre el funcionamiento de sus negocios en los mercados nuevos y emergentes pueden disponer de importantes oportunidades de mercado. Por ejemplo, llegar a nuevos mercados y comprometerse con nuevos grupos de productores y consumidores en las economías en vías de desarrollo puede ser fundamental para que sigan siendo competitivas.
- Las organizaciones sin ánimo de lucro que deseen asociarse con el sector privado pueden aprovechar la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado por parte de las empresas elaborando e implementando programas que aporten beneficios tanto empresariales como sociales.
- Algunos ejemplos son los programas que ayudan a las empresas a generar eficiencias de manera responsable en las cadenas de abastecimiento, o bien a crear oportunidades de empleo dignas para grupos de población desatendidos. Esto puede, y debe, incluir la forma en la que el sector privado puede desempeñar una función más importante para permitir a las personas con discapacidad prosperar económicamente y desenvolverse dentro de la sociedad en igualdad de condiciones con los demás.

Qué aportan las organizaciones sin ánimo de lucro

- Capacidades técnicas, recursos y relaciones para abordar los problemas sociales, económicos y medioambientales que afectan a las actividades de las empresas.
- La capacidad de cocrear iniciativas con el sector privado, desde las fases de investigación y diseño hasta la implementación de soluciones pragmáticas y basadas en los resultados a desafíos sobre el terreno.
- Capacidad de trabajar en múltiples grupos industriales, con cada alianza adaptada a las circunstancias y necesidades individuales.

- Relaciones sólidas con los equipos internos de sus miembros, así como con sus pares en la comunidad de OSC, con el fin de ofrecer soluciones óptimas.

Consejo práctico:

- Garantizar que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas y establecer confianza y entendimiento mutuos entre los miembros.
- Crear espacios de aprendizaje y evaluación.
- Considerar cómo el sector privado y el sector público pueden unirse para apoyar los resultados del propósito social.

Cómo presentar la oferta de alianza de su organización a una empresa

Comunicar claramente su valor añadido

- ¿Puede ayudarles a obtener los suministros futuros en un mundo en el que la competencia por los recursos es mucho mayor?
- ¿Puede ayudarles a satisfacer las necesidades de los consumidores en mercados de rápido crecimiento y desarrollo?
- ¿Puede ayudarles a reducir los costos mejorando la utilización de recursos y reduciendo los desechos?

- ¿Puede ayudarles a mejorar la credibilidad ante el número creciente de consumidores que esperan un comportamiento responsable por parte de las empresas?
- ¿Puede ayudarles a motivar a su personal, que espera que los empresarios cumplan con sus responsabilidades ante la sociedad en general?

Ser estratégico con las diferentes alianzas (ver el siguiente diagrama)



Consejos prácticos para preparar una reunión con un miembro potencial del sector privado

Establecer el primer contacto



Siempre que sea posible, intente establecer un contacto personal. Puede ser a través de profesionales o amigos, pero la conexión personal («*determinada persona* sugirió que le podría interesar...») crea un capital social inmediato y ayuda a que se le abran puertas.

Si esto no es posible, tendrá que investigar cuál es el mejor contacto con el que puede hablar. Muchas empresas tienen departamentos específicos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o de Asuntos Públicos.

Entender a la empresa



Antes de su reunión, debe hacer sus deberes para entender mejor a la empresa. Se puede obtener mucha información a través de la investigación en la web y de los informes de RSE de las empresas.

- ¿A qué se dedica la empresa y dónde opera?
¿Qué reputación tiene?
- ¿Quiénes son sus principales clientes y otras partes interesadas? ¿Opera en áreas geográficamente relevantes para su programa?
- ¿Cuáles son sus políticas de RSE y sus áreas de interés principales?
- ¿En qué clase de alianzas y actividades filantrópicas participa la empresa?
- ¿Tiene la empresa una fundación independiente?

Uso: Debe utilizarse en paralelo con la herramienta 2, que se enfoca en el aspecto del valor compartido de una alianza potencial. Estos consejos le ayudarán a presentar su organización de la mejor manera posible.

Prepare su material



Debe tener muy claro de antemano cómo va a presentar su programa y la oportunidad o, lo que es mejor, la gama de oportunidades. Recuerde que el material impreso que proporciona a su interlocutor es lo que va a circular en la empresa y, por lo tanto, debe intentar causar una impresión tan buena como la que usted causa en persona.

Su material podría incluir:

- **Presentación** de su organización;
- La **visión general**, el contexto y la necesidad de su programa;
- Los **beneficiarios** de su programa, incluyendo algún grado de escala, números e historias reales y personales;
- Sus actividades y resultados o los **logros** de las actividades de su programa;
- ¿Qué hace que su programa sea diferente?
¿Cuál es su «**valor diferencial**»?;
- **Testimonios** de las partes interesadas para demostrar su trayectoria y confiabilidad;
- Información sobre las **alianzas existentes** con empresas y los beneficios que estas obtienen a partir de esas alianzas (preferiblemente en las palabras de la propia empresa);
- El **futuro** de su programa, incluidos los planes de expansión;
- **Oportunidades** para establecer nuevas alianzas.

Con información adicional de: Engaging Business Partners in Education Programs (NCCEP) [Hacer a los socios empresariales partícipes de los programas educativos por NCCEP (Consejo Nacional para Alianzas Comunitarias y Educativas)] y School-Business Toolkit [Conjunto de Herramientas educativo-empresariales] (por Leadership Fresno 2005)



Durante su reunión



- **Sea profesional** (¡esto incluye ser puntual!);
- **Entable una conversación bidireccional** (para conocer a la empresa, además de hablar sobre su programa) y no una presentación de venta unidireccional. No dé por sentado que sabe lo que la empresa desea o necesita;
- **Haga preguntas sensatas** para entender mejor a la empresa y demostrar que ha dedicado esfuerzo a investigar sobre ella (por ejemplo, «¿cuál fue el principal beneficio que obtuvo al participar del proyecto xxx?»);
- **Evite estar disculpándose** o ponerse a la defensiva: está ofreciendo una oportunidad, no suplicando;
- **Destaque los** beneficios de su proyecto, en lugar de la situación (por lo general negativa) que el proyecto aborda;
- **¡No intente hacer sentir culpable** a alguien para obtener su apoyo!
- Escuche **lo que dice la empresa**, ya que esta tendrá sus propias ideas y sugerencias;
- **Utilice la técnica de negociación basada en los intereses** para comprender los intereses de la empresa y sea flexible para ampliar el alcance de las posibles soluciones.

Al salir de la reunión



- **Asegúrese de tener en claro cuáles son los próximos pasos** (por ejemplo, una visita, una nueva reunión, volver dentro de un año) y **de dejarles material**;
- Cierre siempre con un aspecto **positivo**, sea cual sea el resultado. Las circunstancias podrían cambiar más adelante y usted podría volver o la persona podría cambiar de empresa.
- Sea cual sea su respuesta, intente **ampliar su red de** contactos pidiéndoles que le sugieran personas o empresas que puedan estar interesadas. Envíe siempre un correo electrónico de agradecimiento en el que se detallen los próximos pasos, según corresponda.



Además de hablar sobre su programa, conozca a la empresa; no se trata de una presentación de venta unidireccional. No dé por sentado que sabe lo que la empresa desea o necesita

Herramienta 7

Directrices de transición de la alianza

Uso: Esta herramienta tiene como objetivo ayudarle a planificar resultados sostenibles para la alianza desde el principio. Revise los planes de forma periódica y compruebe que todo esté en su sitio cuando llegue a la etapa final de la alianza.

¿Cuándo utilizarla?: La primera sección de la herramienta debería consultarse con regularidad en cada etapa del ciclo de vida de la alianza, desde la etapa de Definición en adelante. La segunda parte debe utilizarse a medida que la alianza se acerca a la etapa final.



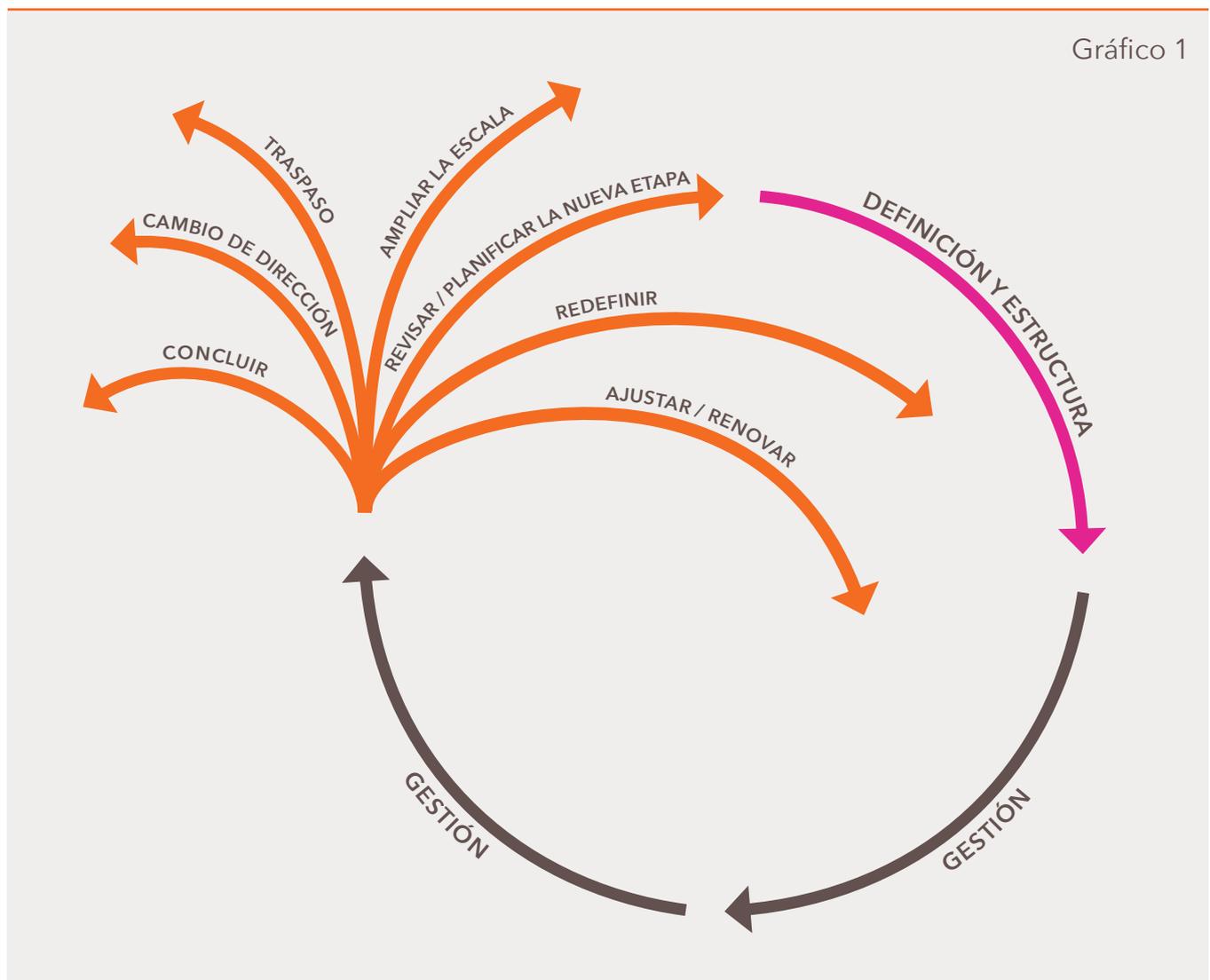
Todas las alianzas acaban llegando a un punto en el que deben adoptar una nueva forma o concluirse. Una parte importante de la planificación es establecer planes para todo el ciclo de vida de la alianza, a fin de garantizar que sus resultados se mantengan y que las relaciones sigan siendo buenas.

Estos planes deben revisarse periódicamente durante el ciclo de vida de la alianza, para asegurarse de que siguen siendo adecuados para su propósito y de que en cada etapa se están tomando las medidas necesarias para garantizar la sostenibilidad. En algunos casos, las alianzas estarán en verdad limitadas en el tiempo desde el principio, y es mejor asegurarse de que las expectativas

están bien definidas desde el comienzo. Al final del ciclo de vida, habrá una serie de caminos que puede tomar la alianza (como muestra el **Gráfico 1**).

Sea cual sea el camino de la alianza al final de su ciclo de vida, además de mantener las buenas relaciones entre los miembros, es probable que lo más importante sea la sostenibilidad de sus resultados. La siguiente sección de esta herramienta se enfoca en las formas de ayudarle a garantizar que los resultados de la alianza puedan mantenerse y que esto se planifique, en la medida de lo posible, desde el principio.

Gráfico 1



Planificación de resultados sostenibles² durante todo el ciclo de vida de la alianza

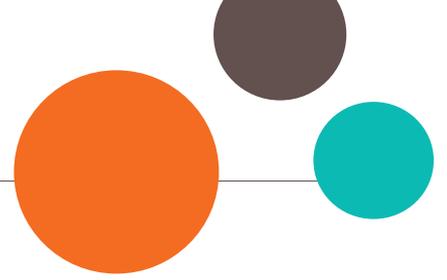
La mayoría de los profesionales cuenta con mucha más experiencia en la creación y gestión, que en la transición o finalización de las alianzas. Las estrategias de salida deben estar incorporadas

desde el principio de la alianza y se deben acordar con todos los miembros, ya que, de lo contrario, las alianzas pueden terminar de forma «caótica» comprometiendo los resultados o las relaciones, o los miembros pueden quedar «atrapados» por mucho más tiempo desde el momento en el que la alianza debería haber terminado.

En la siguiente tabla, encontrará una lista de preguntas a tener en cuenta en cada etapa del ciclo de vida de la alianza para asegurarse de que está pensando en la sostenibilidad durante todo el tiempo de vida de la alianza.

Etapa	Preguntas sobre resultados sostenibles
DEFINICIÓN Y CREACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tendrá que cambiar en el entorno propicio para garantizar la sostenibilidad de su visión o programas y proyectos potenciales? • ¿Ayudará un enfoque de alianza a producir esos cambios? ¿Qué tendrá que hacer para que se produzcan esos cambios? • ¿Cómo entiende o interpreta cada uno de los miembros potenciales el concepto de sostenibilidad? ¿Lo consideran importante? • ¿Cómo pueden los miembros integrar el principio de resultados sostenibles en la alianza y en las relaciones con los miembros? • ¿Existen ejemplos de alianzas que hayan logrado resultados sostenibles que proporcionen un buen aprendizaje? • ¿Pueden participar desde el principio otras personas que se considera que son esenciales para mantener los resultados? ¿Y en calidad de qué (como miembros asesores, observadores, aliados no miembros)? • ¿Se puede incorporar la sostenibilidad a todos los aspectos del plan general? • ¿Cómo pueden los miembros incorporar un aspecto de fortalecimiento de capacidades a las actividades de la alianza cuando sea necesario para garantizar la sostenibilidad? • ¿Cómo reconocerán o medirán los miembros la sostenibilidad? • ¿Cómo registrará el compromiso hacia resultados sostenibles?
GESTIÓN Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se puede estructurar la alianza para promover una mayor autosuficiencia local y fortalecer la capacidad para mantener los programas a mediano y largo plazo? • ¿En qué medida los recursos de la alianza pueden provenir de fuentes locales o cómo puede la alianza desarrollar otros enfoques autosuficientes como parte de sus actividades? • ¿Cuál es la mejor manera de que la alianza se comprometa con los sistemas locales y convencionales y ayude a mejorarlos para garantizar una labora a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados? • ¿En qué medida son sostenibles los resultados de la alianza o del proyecto? ¿Cuáles son los indicadores para esto? • ¿Qué debe incorporarse a los procedimientos de revisión de la alianza para garantizar que la sostenibilidad siga siendo la prioridad del trabajo de la alianza y de los miembros?

² «Sostenibles» en este contexto significa que los resultados del proyecto o de la alianza continúan más allá de la duración de la alianza.



Marcharse o hacer una revisión

Si se han establecido planes desde el principio de la alianza, como se ha indicado anteriormente, la etapa final debería ser relativamente sencilla.

A continuación se presentan algunas pautas y recomendaciones que le ayudarán a gestionarla con éxito:

Ser inclusivos

- Incluir a la mayor cantidad posible de partes interesadas en el proceso
- Obtener el apoyo de la alta gerencia de las organizaciones miembro y de aquellas a las que se les entrega el trabajo
- Compartir la responsabilidad de la gestión del proceso de conclusión o traspaso con los miembros de la forma más abierta posible
- Permitir que las personas expresen sus emociones (incluso la ira)

Ser transparentes

- Debatir el proceso de traspaso abiertamente y evitar las conversaciones «secretas»
- Recordar dejar registro de la decisión de marcharse y de los procesos de traspaso
- Ser honestos respecto a las dificultades o las malas noticias.

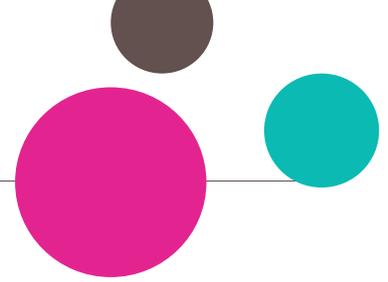
Ser claros

- Aclarar qué es lo que está sucediendo a quienes necesitan estar al tanto
- Asegurarse de que las decisiones se basan en información precisa y verificable
- Articular y abordar los riesgos que conlleva el proceso

Ser pacientes

- Permitir que haya tiempo suficiente para que se dé el proceso de salida: si se apresura, puede descuidar aspectos importantes
- Prever que algunos necesitarán más tiempo que otros: no espere que todos adopten los cambios propuestos al mismo ritmo
- Tomarse un «tiempo fuera» junto a quienes participan para explorar los puntos de vista y gestionar los conflictos en caso de que sea necesario





Comunicaciones

Esta guía le ayudará a gestionar el proceso de comunicación en la etapa final del ciclo de la alianza.

¿Qué persona o miembro es el más indicado para encargarse del proceso de las comunicaciones?

Este es un tema importante. Lo ideal es que las responsabilidades de comunicación se compartan entre los miembros de la forma que resulte más apropiada.

A la hora de asignar tareas específicas de comunicaciones, se debe evaluar si la persona seleccionada:

- será percibida como que habla en nombre de la alianza (y no de su propia organización miembro)
- podrá dedicar el tiempo y la atención que la tarea requiere
- tiene las habilidades de comunicación necesarias para transmitir la información de manera eficaz? Un plan de comunicación debe contemplar la adaptación de los mensajes a los diferentes destinatarios.

¿Qué opciones de comunicación existen?

Hay muchas opciones de comunicación disponibles. Lo importante es adaptar lo mejor posible la opción a las preferencias y necesidades de comunicación del público objetivo.

Compruebe qué es lo que se desea antes de hacer demasiadas suposiciones y siempre prefiere de preferir lo presencial y personal a lo escrito e impersonal.

¿Qué debe contener una buena estrategia de comunicación?

Desde el principio, la alianza debe contar con una estrategia de comunicación detallada, que se debe incluir en el acuerdo inicial de trabajo en alianza y se debe perfeccionar durante el ciclo de vida de la alianza.

Entre las cuestiones a considerar se encuentran las siguientes:

- Acuerdo sobre qué debe ser de dominio público y en qué etapa
- Respetar que algunos miembros necesitan que determinada información sea confidencial
- Tener en cuenta quién puede necesitar o querer saber algo, y por qué
- Comprender el valor que la comunicación con las personas adecuadas tiene para la alianza y los proyectos

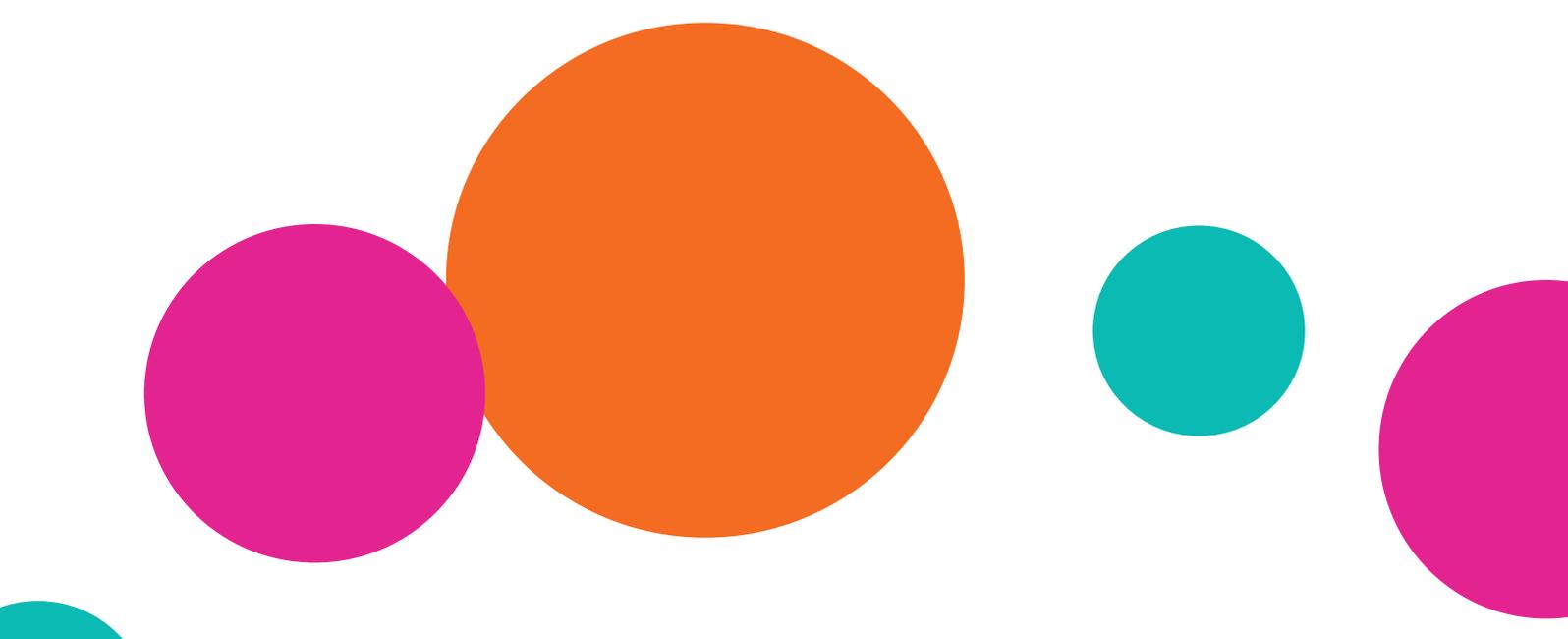
¿Hay un público más amplio para las lecciones de su alianza?

Todas las situaciones de transición ofrecen oportunidades de aprendizaje: los miembros habrán invertido tiempo y recursos en la alianza y su experiencia (buena o mala) será valiosa para otros. Piense cómo podría compartir estos puntos de aprendizaje con más personas, sin quebrantar la confianza o la confidencialidad.



Lo importante es adaptar lo mejor posible la opción a las preferencias y necesidades de comunicación del público objetivo





Cómo fortalecer la colaboración

Un conjunto de herramientas para las organizaciones de la sociedad civil

Opciones de accesibilidad:

Para disponer de este documento en formatos más accesibles, solicítelo a través de info@tpiglobal.org o visite www.gndr.org

