



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

CONTENIDOS	1
I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS?	4
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	5
IV. OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6
VI. METODOLOGÍAS	6
VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS. PROCESOS DE FACILITACIÓN	11
I. CREACIÓN DE CAPACIDADES	11
I.2 SESIONES DE TRABAJO	14
VIII. REFERENCIAS	16
ANEXO 1: SESIÓN 1, 2 Y 3 DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES	19
ANEXO 2: CASOS DE ÉXITO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	26
ANEXO 3: CARTA DE FACILITACIÓN DEL MAPEO DE SISTEMAS	27
ANEXO 4: SESIÓN 4	33
ANEXO 5: SESIÓN 5	37
ANEXO 6: SESIÓN 6	46
ANEXO 7: PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN	49

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), fue implementado por Social Impact como un programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo del programa fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos y robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las organizaciones de la sociedad civil operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales HICD²) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico participativo la cual identificó las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución constituyó una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El Paquete se enfocó en un Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones y Sub-subvenciones, una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colaboró, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

¹ “Capacity Development 2.0”, USAID Learning Lab, 2017, <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

² *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*. USAID Learning Lab, 2011.

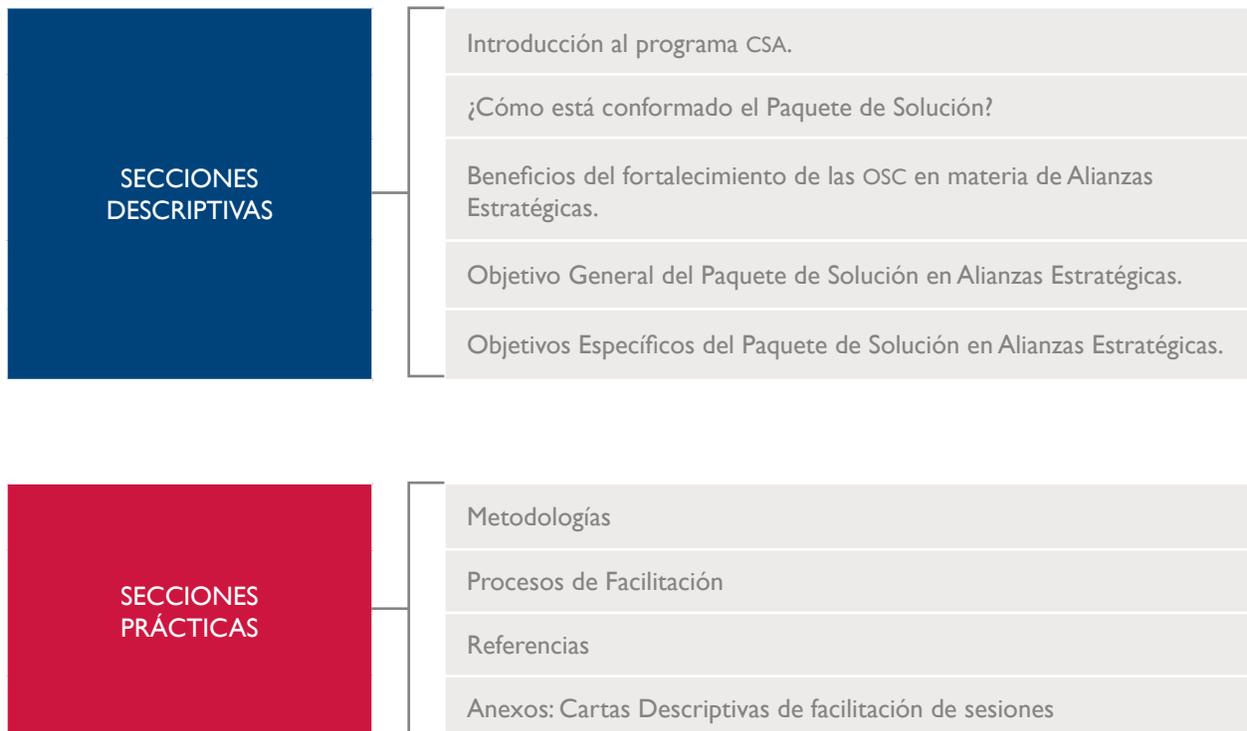
³ *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development*. USAID Learning Lab, 2014.

II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, así como a las organizaciones de la sociedad civil, los enfoques y recursos para lograr una mejora en Alianzas Estratégicas. El paquete incluye:

- Los beneficios de fortalecer a una organización en su desarrollo institucional en Alianzas Estratégicas para obtener resultados de impacto y de largo plazo, particularmente en las agendas de desarrollo social y derechos humanos en México.
- Un objetivo general de Alianzas Estratégicas, así como objetivos específicos para el uso de este Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas.
- El presente Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas propone una serie de estrategias y modalidades de solución que tienen como objetivo proporcionar un proceso de formación de capacidades que ofrezca conocimiento y ejercicios prácticos para fortalecer las capacidades de las OSC en relación con la formación de Alianzas Estratégicas.

A continuación, se presenta un diagrama que enlista las diferentes partes del Paquete de Solución:



III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El sector de sociedad civil organizada en México tradicionalmente ha tendido redes y puentes para vincularse con diversos actores del contexto mexicano. La manera en que el sector de sociedad civil se vincula con otros actores, cómo participa en redes y la manera en que forma Alianzas Estratégicas tiene que ver con la historia del sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) en México, la manera en que se ha desarrollado el sector, las percepciones sociales que de ahí emanan y las prácticas que comúnmente se asocian desde y hacia el sector (Huerta, Ablanado, & Mercado., 2017)

La vinculación del sector de las osc con otros actores no es homogénea y no necesariamente tiende hacia patrones específicos. Existen organizaciones dentro del sector que extienden redes de manera muy bilateral, buscando colaboraciones de coinversión y corresponsabilidad, así como hay otros grupos de osc que buscan colaborar exclusivamente con ciertos actores que les apoyan para avanzar en sus agendas. En este sentido, sería un error tratar de generalizar cómo es que el sector se vincula con otros actores y otros sectores. Lo que sí se puede hacer es resaltar los beneficios de fortalecer las bases de la generación de Alianzas Estratégicas para la osc para desde ahí, plantear las estrategias de colaboración que puedan impulsar el crecimiento del sector:

- **Fortalecer los vínculos de las OSC con el sector privado:** la sociedad civil representa una contribución única a la vida social, política, económica y cultural del país, y, sin embargo, el mundo en el que vivimos está íntimamente conectado, lo que desafía la idea de que algún sector puede trabajar en aislamiento (CIVICUS, 2017). Cada vez más, el sector privado asume roles que antes eran desempeñados por el Estado, por ejemplo, la provisión de servicios básicos. Esto ha llevado a que las empresas construyan nuevas formas de contacto con los ciudadanos. Poco a poco, las empresas han tomado un rol más importante en la gobernanza internacional, al punto que han sido incorporados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CIVICUS, 2017). Tradicionalmente en México las osc se vinculan con el sector privado para ser receptoras de recursos, primordialmente económicos, que permitan la consecución de sus objetivos y agendas. Las relaciones entre ambos sectores están comúnmente guiadas por los programas de Responsabilidad Social Corporativa o lo que se denomina la Empresa Socialmente Responsable (SRE). Sin embargo, la nueva generación de Alianzas Estratégicas entre la osc y el sector privado está enfocado en que este logre integrar un pensamiento práctico y real sobre lo que significa la responsabilidad social corporativa al hacer cambios y minimizando las externalidades negativas de su actuar empresarial. Asimismo, involucrar al sector privado como corresponsable en proyectos de largo plazo que no necesariamente sean asistenciales.
- **Fortalecer los vínculos de las OSC con el gobierno:** las osc poco a poco podrán definir de forma más clara lo qué es y lo qué no es el sector, y con ello, cómo trabajar para limitar la sobrerregulación de este. Estos vínculos, a su vez, permiten la difusión de conocimiento en relación con lo que las osc hacen, cómo operan y lo que aportan a la sociedad en términos de impacto. Como resultado, este esfuerzo aporta al restablecimiento de la confianza en la osc y el fortalecimiento de los procesos

democráticos a través de las instituciones.

- **Generar impacto colectivo:** Estar conectados con los demás nunca había sido tan importante como lo es ahora: más allá de las redes sociales que unen a diversos sectores, cada vez son más los temas que como sociedad inquietan e invitan a sumar esfuerzos para enfrentarlos. Pensar en colectivo es imperativo para generar el mayor impacto posible porque, las osc no están solas en nuestra misión, ni son las únicas que persiguen los mismos objetivos (OXFAM, 2018). Las Alianzas Estratégicas son un tipo de colaboración que busca sumar esfuerzos de forma innovadora para reducir injusticias sociales.

IV. OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Desarrollar las capacidades necesarias para participar activamente en redes, entenderse como parte del sistema local, y formar Alianzas Estratégicas con actores relevantes. Las osc podrán lograrlo a través del fortalecimiento institucional, con énfasis en el desarrollo de capacidades.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

1. Formar Alianzas Estratégicas y participar activamente en redes a través del aumento en sus capacidades para entablar relaciones colaborativas con diversos actores.
2. Identificar el valor del trabajo en red y de consolidar Alianzas Estratégicas con actores determinados que permitan el avance de la agenda de la osc y la sustentabilidad de resultados.
3. Interactuar efectivamente en el sistema local de la sociedad civil utilizando las Alianzas Estratégicas como canal, a través del correcto uso de la herramienta práctica, Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas, que contiene objetivos, estrategias y acciones claras para su implementación.

VI. METODOLOGÍAS

Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en resultados de la evaluación, desarrollando:

- Módulos individuales vinculados a sus correspondientes objetivos de aprendizaje específicos.
- Material didáctico que incluye notas para la persona/s facilitadora/s, libros o artículos de referencia para las y los participantes y/o ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.

- Diseños de acompañamiento de acción facilitada a través de tutorías y asistencia técnica centrada en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas.

Específicamente, este Paquete de Solución presenta una propuesta metodológica de trabajo que se divide en cuatro grandes componentes como se presenta a continuación:

			4.
		3.	CIERRE
1.	2.	SESIONES DE TRABAJO	En esta etapa se cierra el trabajo de fortalecimiento del Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas.
RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES	CREACIÓN DE CAPACIDADES	Este componente se centra en el trabajo para desarrollar, robustecer o transformar las Alianzas Estratégicas de la organización.	
En esta sección se revisa el contenido de las sesiones y se determina el nivel de la organización en relación con las Alianzas Estratégicas.	Este componente se centra en explorar y conocer los conceptos básicos de las Alianzas Estratégicas, así como el mapeo del sistema de la organización.		

La siguiente tabla proporciona información sobre los demás paquetes de solución del Programa para la Sociedad Civil que complementan los contenidos de este paquete de solución, los cuales están incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultarlos al momento de implementar el paquete de Alianzas Estratégicas:

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULANTE Y CONCEPTOS CLAVE
Mapeo del Sistema Local	Género e inclusión <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios del fortalecimiento en género e inclusión
MoU	Mobilización y generación de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Cultivación de donantes
Mapeo de resultados para Alianzas Estratégicas Avanzadas	Comunicación y estrategia digital <ul style="list-style-type: none"> • Vocería • Relaciones Públicas

El contenido del Paquete de Solución se presenta en tres niveles. Inicialmente, se presenta la Carta Descriptiva del Proceso de Fortalecimiento que contempla cada uno de los niveles presentados anteriormente permitiendo tener una visualización inicial del proceso completo de fortalecimiento de forma sintética. El segundo nivel son los Temarios, que enlistan los temas a tratar en las sesiones de fortalecimiento y por último los Anexos contienen una explicación detallada para facilitar las sesiones de trabajo.

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO EN RELACIÓN CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>Todas las organizaciones cuentan con algunas experiencias y capacidades. La parte introductoria del proceso de formación busca recuperar dichos aprendizajes.</p> <p>Para ambos niveles, se deberá leer con detenimiento las Cartas Descriptivas de las Sesiones tanto de Creación de Capacidades como las de Trabajo, con el fin de preparar los materiales y determinar las actividades que aplican a la organización.</p>
30%	Creación de capacidades	<p>Este componente puede realizarse de forma presencial (Mentoría) o a distancia (Webinar).</p> <p>Objetivo general: Incrementar capacidades internas para la participar en redes y establecer Alianzas Estratégicas como mecanismo para avanzar en las agendas de las OSC, involucrando a otros actores en la consecución de objetivos.</p> <p>Los objetivos específicos de este componente son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la relevancia de ser parte de redes y de consolidación de Alianzas Estratégicas con actores determinados que permitan el avance de la agenda de la OSC y la sustentabilidad de resultados. 2. Conocer la herramienta de Mapeo de Sistema y su aplicación para hacer lectura de contexto local, actores, roles, relaciones, reglas y resultados. 3. Identificar las diferentes etapas y elementos de la Ruta Crítica para la participación en redes y formación de Alianzas Estratégicas. <p>Este contenido se trabajará en las Sesiones Introductorias (Sesión 1,2 y 3).</p>

40%	Sesiones de trabajo	<p>Este componente puede realizarse de forma presencial (Taller) o a distancia (Webinar).</p> <p>Objetivo general: desarrollar la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas (Contenida al final del Anexo I de este documento) que se usará como base para la participación en redes y formación de Alianzas Estratégicas de la OSC.</p> <p>Asimismo, definir un plan de acción para crear, desarrollar y dar seguimiento a las Alianzas Estratégicas de la organización.</p> <p>Los objetivos específicos de este componente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir una planeación estratégica que esboce acciones concretas para favorecer la participación en redes, el desarrollo de Alianzas Estratégicas y que se alinee con la realidad operativa de la OSC. • Construcción de Ruta Crítica para la participación en redes y formación de Alianzas Estratégicas. • Identificación de las distintas etapas de la Ruta Crítica y su adaptación a la práctica. • Aterrizar a la realidad operativa los conceptos teóricos de Alianzas Estratégicas. <p>Este contenido se trabajará en las Sesiones de Trabajo (Sesión 3,4 y 5).</p>
15%	Cierre	<p>1. La organización deberá tener como productos de este fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas adecuada a la organización. • Mapa de Sistemas detallado. (Contenida en el Anexo 3 de este documento) • Ruta Crítica aplicada a potenciales aliados con toda su documentación, para organizaciones en nivel básico e intermedio. • Mapeo de Resultados y Plan de Alianzas Estratégicas de la organización para organizaciones en nivel avanzado o para aquellas que completen el trabajo de nivel básico e intermedio y decidan avanzar en un esfuerzo de mejora continua. <p>2. Los productos deben socializarse con todos los miembros de la organización.</p> <p>3. Se recomienda agendar un reporte anual de resultados de las Alianzas Estratégicas, así como actualización en los cierres y creación de nuevas alianzas.</p>

Como parte del proceso se recomienda que, tomando en consideración la Carta Descriptiva General del proceso de fortalecimiento, se desarrolle un Plan de Trabajo detallado para su implementación.

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos integrables por actividad
----------------------------	--	--	---	-------------------------------------

¿CÓMO SE VE?

UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

RECOMENDACIÓN

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS AGENDAS DE OSC?

Primordialmente, se busca consolidar Alianzas Estratégicas para abordar de manera efectiva problemas y retos sociales que afectan a todos por igual. Se habla de visualizar a todos los sectores como miembros de una misma sociedad, en donde el bienestar y el buen vivir son derechos de todos y todas.

El enfoque sistémico define un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común, ya sea alrededor de un tema o un contexto. La perspectiva de Alianzas Estratégicas permite visualizar a las OSC como actores dentro de este sistema en donde coexisten diversos actores que trabajan por buscar objetivos comunes desde diversos ángulos. Esta perspectiva invita a las OSC identificar el potencial de colaborar con actores que persiguen objetivos comunes para potenciar el impacto de sus iniciativas.

Se entiende el "Sistema" como el conjunto de actores interconectados- gobierno, sociedad civil, sector privado, universidades, ciudadanos y otros- que en conjunto producen un resultado particular en pro del desarrollo local (USAID, 2014).

RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

Estos componentes pueden desarrollarse en dos niveles distintos:

Todas las organizaciones cuentan con diversas experiencias y capacidades, mismas que están relacionadas con el tiempo que tienen constituidas, el desarrollo de proyectos previos y las experiencias acumuladas de las personas que integran el equipo.

Para la implementación de los paquetes, se contemplan dos niveles de profesionalización en el área de Alianzas Estratégicas, explicados a continuación:

- o **Nivel básico:** para aquellas organizaciones que están en el proceso de entender el sistema de organizaciones en el que se encuentran y desarrollar Alianzas Estratégicas base para comenzar una red activa.
- o **Nivel intermedio/avanzado:** para aquellas organizaciones que ya cuentan con una red de Alianzas Estratégicas, pero se beneficiarán de una revisión de su sistema, así como del robustecimiento o creación de nuevas Alianzas que fortalezcan objetivos específicos de la organización. Por lo anterior, se propone que la persona facilitadora encargada de la implementación del Paquete haga un análisis previo del nivel en el cual se encuentra la organización, con el fin de adaptar los contenidos del Paquete a las necesidades de esta.

En el caso de las organizaciones que se encuentren en un nivel básico, será necesario familiarizarse con los conceptos básicos relacionados con Alianzas Estratégicas antes de poder avanzar con el desarrollo de este tipo de Alianzas.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones que se encuentran en un nivel intermedio o avanzado, se recomienda no profundizar en temas que les son familiares y concentrarse específicamente en aquellos que les representan un mayor reto.

Cada carta descriptiva muestra una propuesta sobre el número de horas planteadas para cada módulo, algunos módulos cuentan con más de una sesión, sin embargo, se espera que el facilitador adapte las actividades de las sesiones en concordancia con las necesidades y la disponibilidad de tiempo de cada organización.

VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS. PROCESOS DE FACILITACIÓN.

I. CREACIÓN DE CAPACIDADES

Este componente corresponde a la sección de Creación de Capacidades mencionada en la Carta Descriptiva General de Fortalecimiento y se vincula con el Anexo I. Estas sesiones las deben llevar a cabo las Organizaciones de todos los niveles (básico, intermedio o avanzado). Las sesiones de mentoría o webinar de este componente invitan a las personas participantes a dialogar acerca de

su entendimiento sobre lo que son las Alianzas Estratégicas, para posteriormente homologar sus percepciones con un entendimiento colectivo de lo que son y cómo fomentar la consecución de estas.

El objetivo de estas sesiones es que las personas que participen, puedan conectar la lógica del pensamiento sistémico con la búsqueda y consolidación de Alianzas Estratégicas para impulsar un avance en sus agendas. Para lograrlo, se introducen los conceptos básicos que se utilizarán a lo largo de este Paquete de Solución. Esta discusión busca que el personal de la organización que participe, internalice el porqué de las Alianzas Estratégicas, apropiándose de su significado y relevancia. Las Sesiones Introdutorias aquí mencionadas se deben realizar al principio del proceso de fortalecimiento ya que los productos resultantes se utilizarán como insumo para las Sesiones de Trabajo.

TEMARIO DE SESIONES DEL COMPONENTE DE CREACIÓN DE CAPACIDADES

SESIÓN	TEMARIO	TIEMPO APROX
SESIÓN 1	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos de Alianzas Estratégicas. • Presentación de casos de éxito de Alianzas Estratégicas. • Principios de las Alianzas Estratégicas. • (Ver Anexo I) 	8 HORAS
SESIÓN 2	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al sistema local y pensamiento sistémico. • Mapeo de Sistemas: Metodología de las 5Rs. • Sistema Actual y Sistema Ideal. • (Ver Anexo I) 	8 HORAS
SESIÓN 3	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción y presentación a la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas. • Aplicación práctica de la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas. • (Ver Anexo I) 	4 HORAS

Perfiles de participantes:

- Personas colaboradoras de la osc que desempeñen funciones de dirección.
- Personas colaboradoras de la osc que desempeñen funciones de colaboración estratégica con otros sectores.

Materiales requeridos:

- Rotafolios preimpresos (contenido descrito en las Cartas Descriptivas).
- Presentaciones de contenido basado en el Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas.
- Post-its.
- Plumones.
- Masking tape.
- Servicio de café.

Para ver las Cartas Descriptivas de la facilitación de estas sesiones, ver el **Anexo I**. La facilitación de algunas actividades requiere adaptarse al contexto y necesidades de cada organización. Para las actividades que no cuentan ya con una Carta Descriptiva, se recomienda utilizar el contenido referenciado y generar una Carta Descriptiva con el siguiente formato:

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención, y con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar en una sola tabla, las acciones que se llevarían a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. esta guía secuenciada que sirve de apoyo para las personas que facilitarán la sesión y para las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una Carta Descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (i.e. Registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, Actividad I, receso, Actividad II, Cierre y Evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (I.E. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (I.E. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurarse que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

II. SESIONES DE TRABAJO

Las sesiones de trabajo (presenciales o webinar) de este componente invitan a las personas participantes a desarrollar la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas de su Organización, para la participación dentro de redes y formación de nuevas alianzas.

El objetivo de estas sesiones es que las personas que asistan puedan, con base en la Ruta Crítica, generar un Plan de Acción para crear, desarrollar y dar seguimiento a Alianzas Estratégicas para la OSC, con objetivos, estrategias y acciones claras para su implementación.

TEMARIO DE SESIONES DE TRABAJO

SESIÓN	TEMARIO	TIEMPO APROX
SESIÓN 4	<p>Esta sesión se recomienda principalmente a organizaciones con un nivel básico en el tema de Alianzas Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de un Aliado Potencial • Métodos para Networking de impacto. • Introducción al concepto de Elevator Pitch. • Introducción al concepto “Influencia Auténtica”. • ¿Cómo cerrar una alianza que no está funcionando? <p>Para ver la Carta Descriptiva de esta sesión, ver el Anexo 4.</p>	4 HORAS
SESIÓN 5	<p>Esta sesión se recomienda principalmente a organizaciones con un nivel básico o intermedio en el tema de Alianzas Estratégicas</p> <p>¿Cómo aplicar la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas?</p> <p>Para ver la Carta Descriptiva de esta sesión, ver el Anexo 5.</p>	8 HORAS
SESIÓN 6	<p>Esta sesión se recomienda principalmente a organizaciones con un nivel avanzado en el tema de Alianzas Estratégicas</p> <p>¿Cómo hacer un Mapeo de Resultados de Alianzas Estratégicas para armar el Plan de Alianzas Estratégicas de la organización?</p> <p>Para ver la Carta Descriptiva de esta sesión, ver el Anexo 6.</p> <p>Para transformar los resultados de la Sesión 6 en un Plan de Alianzas Estratégicas para la organización, ver las indicaciones en el Anexo 7.</p>	4 HORAS

Perfiles de participantes:

- Personas colaboradoras de la organización con cargos directivos y operativos.

Materiales requeridos:

- Rotafolios preimpresos (contenido descrito en las Cartas Descriptivas).
- Presentaciones de contenido basado en el Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas.
- Post-its.

- Plumones.
- *Masking tape*.
- Servicio de café.

Para ver las Cartas Descriptivas de la facilitación de estas sesiones, ver los **Anexos 4, 5 y 6**. La facilitación de algunas actividades requiere adaptarse al contexto y necesidades de cada organización. Para las actividades que no cuentan ya con una Carta Descriptiva, se recomienda utilizar el contenido referenciado y generar una Carta Descriptiva con el formato presentado anteriormente en este documento.

RECOMENDACIÓN

CUATRO CONSIDERACIONES GENERALES AL ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS

1. **Control moderado:** en una Alianza Estratégica, el establecimiento de las reglas y los mecanismos es primordial. Sin embargo, un nivel inadecuado de control puede limitar la protección y la utilización eficiente de recursos valiosos, y un control excesivo de las actividades de la alianza podría destruir la buena voluntad y la benevolencia entre los asociados, que tendrán una autonomía limitada para realizar su trabajo (Child et al., 2005, en (Russo, 2017)). En pocas palabras: ¡céntrese en sus propias tareas y trate de encontrar el equilibrio!

2. **Recursos humanos iniciales necesarios:** los socios deben asegurarse de contar con el capital humano necesario para ejecutar la alianza. Por ejemplo, si la alianza toma la forma de un proyecto específico, asegúrese de que haya un Gerente de Proyecto a cargo (contrate uno de ser necesario), o si la alianza se basa en lanzar una campaña conjunta de concientización, busque los recursos humanos para operarla (especialistas de comunicación, diseñadores gráficos, gestores de comunidad).

3. **Prioridades contrapuestas de los socios:** las prioridades de los socios deben ser, al menos, congruentes. Para evitar prioridades conflictivas entre los socios, éstos deben llegar a un acuerdo mutuo antes de planificar la alianza.

4. **Problemas de aplicación:** probablemente aparecerán desafíos operativos. Una sólida comunicación entre los socios es fundamental para identificarlos lo antes posible, abordarlos y resolverlos con la menor tensión posible.

VIII. REFERENCIAS

MATERIAL COMPLEMENTARIO DE CONSULTA

Este Paquete de Solución, es parte de una colección de Paquetes de Solución que abordan temas específicos de interés para las osc. Si la intención es construir Alianzas Estratégicas sobre alguno de estos temas, es recomendable revisar dicho Paquete de Solución para profundizar el entendimiento de las necesidades de la organización en relación con éste, y así, lograr describir efectivamente los objetivos de la Alianza Estratégica a desarrollar. Los Paquetes de Solución son:

Gobernanza Institucional	Planeación Estratégica
Monitoreo y Evaluación / Diseño de Programas	Comunicación y Estrategia Digital
Género e Inclusión	Recursos Humanos
Movilización y Generación de Recursos	Estrategia Financiera
Gestión del Conocimiento	Gestión de Subvenciones
Fortalecimiento Legal	NUPAS (<i>Due Diligence para procuración de fondos</i>)

Asimismo, se enlistan artículos, libros en formato digital, videos y páginas web de consulta que pueden ser útiles para acompañar el proceso de fortalecimiento en Alianzas Estratégicas.

ARTÍCULOS

Banks, Nicola; Hulme, David; Edwards, Michael, 2015. NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? *World Development*, Vol. 66, pp. 707–718.

Cotts Watkins, Susan; Swidler, Ann; Hannan, Thomas, 2012. Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations. *Annual Review of Sociology*, Vol. 38, pp. 285–315.

European Business Review, 2014. [en línea] *Leveraging Your Collective Genius. Interview with Linda Hill*. Disponible en: <http://www.europeanbusinessreview.com/leveraging-your-collective-genius/>

Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres), 2013. *Alianzas ONG - Empresa*. Disponible en: <https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Alianzas%20ONG-%20Empresa.pdf>

Grassroots Grantmakers, 2018. *Are You A Grassroots Group?* Disponible en: <http://www.grassrootsgrantmakers.org/grassroots-grantmaking/what-is-a-grassroots-group/>

Gundelach, Peter, 1979. Grass Roots Organizations. *Acta Sociológica*, Vol. 22, No. 2 (1979), pp. 187-189.

Hale, Stephen, 2011. [en línea] NGOs must form creative alliances to tackle global poverty and injustice. *The Guardian*. Disponible en: <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2011/mar/14/stephen-hale-oxfam-collaboration>

Hill, Linda; Brandeau, Greg; Truelove, Emily; Lineback, Kent, 2014. [online] Collective Genius. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2014/06/collective-genius>

Jamali, Dima; Yianni, Mary; Abdalaih, Hanin, 2011. Strategic partnerships, social capital, and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 375-391.

Misner, Ivan, 2008. What Is Business Networking, Anyway? *Entrepreneur*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/196758>

Oxfam, 2016. *Putting Oxfam's Partnership Principles into Practice*. Disponible en: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ml-partnership-policy-into-practice-020616-en.pdf>

Oxfam, 2018. *Working Together. Oxfam's Partnership Principles*. Disponible en: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/oxfam-partnership-principles.pdf>

Patel, Sujan, 2015. [online] 12 Ways to Think Outside the Marketing Box and Reach More Customers Online. *Entrepreneur*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/253562>

Runde, Dan, 2006. [online] How to make development partnerships work. *OCDE Observer*, disponible en: http://oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1859/How_to_make_development_partnerships_work.html

Russo, Margherita; Cesarani, Maurizio, 2017. Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, Vol. 8, No. 3, pp. 1-9.

LIBROS EN FORMATO DIGITAL

Green, Duncan, 2016. *How Change Happens*. Oxford: Oxford University Press.

Iglesias, María; Carreras, Ignasi, 2013. *La colaboración efectiva en las ONG: Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de la Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE), Universitat Ramon Llull.

VIDEOS

Ashdown, Paddy, "The Global Power Shift": http://www.ted.com/talks/paddy_ashdown_the_global_power_shift

Hill, Linda, “How to manage for collective creativity”, https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?referrer=playlist-the_power_of_collaboration&utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Menon, Tanya, “The secret to great opportunities? The person you haven’t met yet”, https://www.ted.com/talks/tanya_menon_the_secret_to_great_opportunities_the_person_you_haven_t_met_yet

Ohanian, Alexis, “How to make a splash in social media”, https://www.ted.com/talks/alexis_ohanian_how_to_make_a_splash_in_social_media

Parsi, Trita, “Iran and Israel peace is possible”, http://www.ted.com/talks/trita_parsi_iran_and_israel_peace_is_possible

Rheingold, Howard, “The new power of collaboration”, http://www.ted.com/talks/howard_rheingold_on_collaboration

Sackett, Mark E., “The art of active networking”, <https://www.youtube.com/watch?v=ljSPfGsaC3g>

Von Ahn, Luis, “The massive scale of online collaboration”, http://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_massive_scale_online_collaboration

PÁGINAS WEB DE CONSULTA

GlobalCAD - Partnerships for Developments, <https://globalcad.org/en/expertise/partnering-for-development/>

United Nations Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/>

Business Fights Poverty, <https://businessfightspoverty.org/>

Red Pacto Mundial, <http://www.pactomundial.org.mx/site/>

Human rights: partnerships and instruments, <http://archive.ipu.org/hr-e/partners.htm>

BIBLIOGRAFÍA

Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brown, J. (2001). *The World Café: Living Knowledge through Conversations that Matter*.

CIVICUS. (2017). Resumen Temático: La Sociedad Civil y el Sector Privado. Johannesburgo.

Huerta, M., Ablanado, I., & Mercado, V. d. (2017). *The Legal Environment for Civil Society Organizations*. Ciudad de México.

OXFAM. (2018). *Working Together. Oxfam's Partnership Principles*. Oxford, UK.

Russo, M. &. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business*.

USAID. (2014). *Local Systems: A Framework For Supporting*. Washington DC.

ANEXO I: SESIÓN I, 2 Y 3 DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES

En este anexo se presentan las Cartas Descriptivas que contienen actividades y temas específicos para llevar a cabo las Sesiones Introductorias 1,2 y 3 mencionadas en el temario de sesiones del componente de creación de capacidades.

SESIÓN I		
Objetivo de la sesión: Introducir a los conceptos de Alianzas Estratégicas		
TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
I HORA	Presentación e Introducción a las Alianzas Estratégicas y el trabajo en red.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de participantes: cada persona se presenta con su nombre, el rol que desempeña en la organización y ¿qué entiende por una Alianza Estratégica? 2. Presentación de objetivos de la Sesión I y discusión inicial sobre expectativas del taller. 3. Planteamiento en sesión plenaria sobre la perspectiva de trabajo en red y la formación de Alianzas Estratégicas para avanzar la agenda del sector de las OSC. (Ver Capítulo I del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas: Sección I.1 Antecedentes teóricos). 4. Se plantea la pregunta sobre quién o quiénes están involucrados en el trabajo en red y la formación de Alianzas Estratégicas desde la OSC, cuál es la valoración general de esta acción y cómo es visto desde la OSC en términos de priorización.

1 HORA	Revisión de Conceptos Básicos de Alianzas Estratégicas.	<p>1. Se divide al grupo en grupos más pequeños y se entregan tarjetas con las definiciones establecidas de los conceptos básicos. (Ver Capítulo 1 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas: Sección 1.2 Conceptos Básicos de las Alianzas Estratégicas).</p> <p>2. Se solicita a las personas participantes complementar las definiciones con las propias experiencias y entendimiento interno de las OSC.</p> <p>3. En plenaria, se comparten los conceptos básicos que son más relevantes para cada grupo y los complementos a la definición de cada concepto básico. Esto construye una visión interna de la OSC que se debe anotar en un rotafolio.</p> <p>Materiales: Tarjetas de conceptos básicos de Alianzas Estratégicas impresas.</p>
RECESO PARA CAFÉ		
2 HORAS	Identificar las ventajas de la Colaboración, el trabajo en Red y la formación de Alianzas Estratégicas.	<p>1. Se divide al grupo en grupos más pequeños y se entrega una planilla con las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué colaborar/participar en redes y formar Alianzas Estratégicas desde la perspectiva de la OSC? • ¿Cómo se fortalece la organización cuando se colabora, se participa en redes y se forman Alianzas Estratégicas? • ¿Cómo puede incrementar el impacto de nuestro trabajo? <p>2. Las respuestas a este ejercicio se plasman en post-it y se pegan en una planilla impresa.</p> <p>3. Se comparten las respuestas en la planilla en una sesión grupal y se hace una reflexión sobre las respuestas.</p> <p>Materiales: Planillas impresas con las preguntas definidas para el ejercicio.</p>
1 HORA	Presentación sobre casos de éxito de Alianzas Estratégicas entre el sector de las OSC y otros actores en México.	<p>1. Presentación de un caso de éxito sobre una Alianza Estratégica entre OSC y otro actor relevante. (Ver Anexo 2 de este documento, Casos de éxito de Alianzas Estratégicas).</p> <p>2. Se solicita a las personas participantes planteen preguntas sobre el caso y reflexionen sobre su relevancia. ¿Existen otros casos similares? ¿Qué problemáticas o retos identifican en el contexto de la OSC?</p> <p>Materiales: Presentación en Power Point con caso de éxito que incluya un video o algún material visual complementario.</p>

<p style="text-align: center;">2 HORAS</p>	<p style="text-align: center;">Principios de las Alianzas Estratégicas + Sesión de Cierre.</p>	<p>1. Se presentan los principios básicos de la formación de Alianzas en una sesión grupal. (Ver Capítulo 2 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Sección 2.1 Principios de la Alianza Estratégica).</p> <p>2. Una vez presentados los principios, se divide al grupo en pequeños grupos.</p> <p>3. En grupos, se hacen preguntas específicas sobre los principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuáles son nuestros intereses en común? b. ¿Cuáles son nuestras preocupaciones sobre la comunidad/ sociedad? c. ¿Con cuánto tiempo disponemos? d. ¿Cuáles son nuestras reglas y límites? e. ¿Qué es importante para nosotros y nosotras cuando hacemos alianzas? f. ¿Cómo compartimos nuestra visión y misión con otros actores relevantes? g. ¿Qué herramientas tenemos para comunicar efectivamente nuestro trabajo? h. ¿Cómo establecer canales de comunicación efectivos? <p>4. Sesión de Cierre. Reflexiones sobre el día y aprendizajes.</p> <p>5. Habrá una pausa para café dentro de esta sesión.</p> <p>Materiales: preparar una presentación en Power Point con principios básicos de la formación de Alianzas Estratégicas, rotafolios para cada grupo en donde puedan plasmar las respuestas a las preguntas planteadas.</p> <p>Productos esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión interna de la OSC de los conceptos básicos de Alianzas Estratégicas.
--	--	--

SESIÓN 2

Objetivo de la sesión: Crear un Mapeo de Sistemas

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 HORA	Identificar y entender lo que es un Sistema Local y el pensamiento “Sistémico”.	<p>1. En grupo, se presenta una definición y explicación sobre lo que es el Sistema Local y el pensamiento sistémico. (Ver Capítulo 3 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Sección 3.1 Entendiendo nuestro sistema).</p> <p>2. Se pide a los participantes que complementen esta definición con su propia perspectiva, en sesión grupal.</p> <p>Materiales: preparar una presentación en Power Point sobre pensamiento sistémico y Sistema Local.</p>
30 MINUTOS	Mapeo de Sistemas: Metodología de las 5 Rs.	<p>1. Se pide al grupo que identifiquen a los 10 actores más relevantes para la OSC.</p> <p>2. Las personas participantes plasman a los actores más relevantes en un post-it visible para todo el grupo.</p> <p>3. Se presenta en grupo la metodología de las 5Rs planteado desde el análisis de los actores definidos por el grupo. (Ver Capítulo 3 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Sección 3.1 Entender nuestro sistema):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Roles b. Relaciones c. Recursos d. Reglas e. Resultados <p>4. Se desarrolla el análisis en grupo y se facilita la conversación en función del pensamiento sistémico.</p> <p>Materiales: Post-it, Rotafolios. Presentación gráfica de las 5Rs (recurso visual).</p>

RECESO PARA CAFÉ

<p>5 HORAS</p>	<p>Mapeo de Sistema Actual y Sistema Ideal</p>	<p>Descripción general de la actividad de Mapeo de Sistema Actual y del Sistema Ideal. En caso de que la Organización no cuente con un Mapeo de Sistema Actual, ver anexo 3 para complementar la facilitación.</p> <p>1. Se dan las indicaciones para la aplicación del Mapeo de Sistema Actual (¿Cómo es el contexto actual?). Esta dinámica la hace todo el grupo junto. (Ver Capítulo 3 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Subsección 3.1.1 Mapeo de nuestro sistema).</p> <p>2. Se facilitan las preguntas para guiar la conversación hacia el Sistema Ideal (cómo debería ser y qué cambios deberían ocurrir). (Ver Capítulo 3 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Sección 3.2 Sistema Ideal para las OSC).</p> <p>3.2 Sistema Ideal para las OSC).</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ¿Qué roles necesitan tomar los actores identificados para lograr resultados diferentes? b. ¿Estos roles nuevos ya existen? En caso de que no existan, ¿quién tendría que tomar ese rol? c. Se examinarán algunos roles específicos (ej. Donante) d. ¿Hay algún rol que esté ausente actualmente del sistema? e. ¿Qué tipo de relaciones necesitan cambiar para obtener resultados diferentes? f. ¿Qué recursos son necesarios para mejorar los resultados en el sistema? g. ¿Necesita haber un cambio en las reglas? <p>Materiales: Rotafolio, Post-its, preparar preguntas en presentación de Power Point para ser visualizadas por todo el grupo.</p>
<p>30 MINUTOS</p>	<p>Sesión de Cierre y Reflexión</p>	<p>La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes del mapeo y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio.</p> <p>Productos esperados: Mapeo del sistema actual, mapeo del sistema ideal.</p>

SESIÓN 3

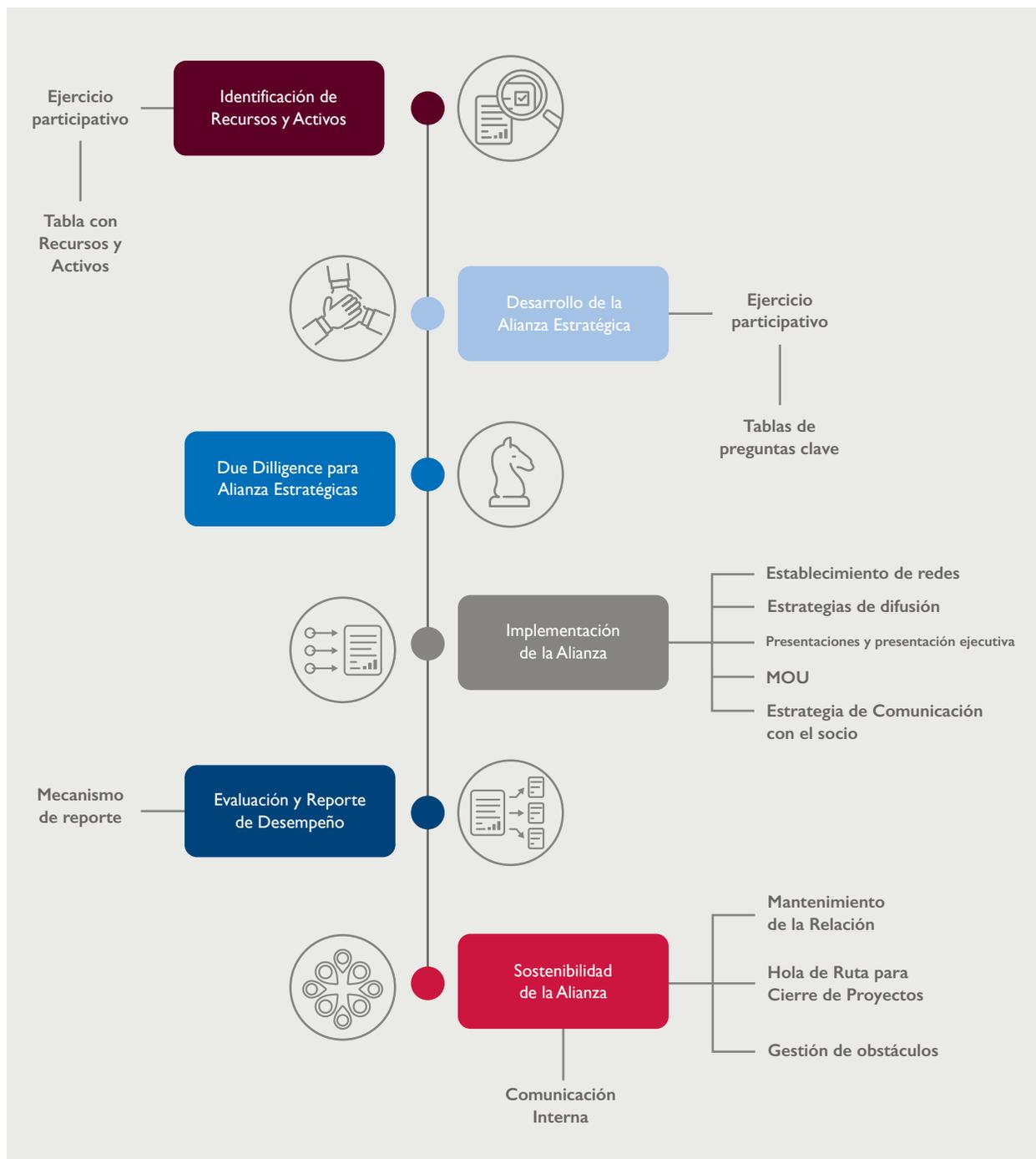
Objetivo de la sesión: Entender los pasos de la Ruta Crítica y adecuar, de ser necesario, a características específicas de la organización.

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
2 HORAS	Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas.	<p>En esta sesión no se trabajará en el desarrollo práctico de cada paso de la Ruta Crítica, esa actividad se desarrolla en la Sesión 5 que pertenece a las Sesiones de Trabajo. (Ver imagen al terminar esta tabla).</p> <p>I. Introducción y presentación de los conceptos de la Ruta Crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identificación de Recursos y Bienes intercambiables. b. Construcción de Alianzas. c. Proceso de <i>Due-Diligence</i>⁴ para la formación de Alianzas Estratégicas. d. Implementación de la Alianza Estratégica. e. Evaluación de desempeño y métodos de reporte. f. Sustentabilidad de las Alianzas Estratégicas. <p>(Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas).</p> <p>2. Al revisar cada concepto, se explica el significado y se da un ejemplo. Las personas participantes pueden aportar ideas para ejemplificar.</p> <p>Materiales: preparar una presentación en Power Point sobre la Ruta Crítica con los conceptos desarrollados.</p>
2 HORAS	Aplicación práctica de la Ruta Crítica.	<p>3. Se pide a las personas participantes hacer un análisis de los conceptos presentados y realizar un dibujo o visualización de cómo se vería una primera Ruta Crítica de la organización. Esta se hace tomando en cuenta los recursos, personal y contactos con los que ya cuenta la organización. La ilustración de esta ruta crítica puede tomar diferentes formas, siempre y cuando ilustre cómo opera la organización actualmente.</p> <p>4. La ilustración se presenta a las y los facilitadores explicando las adecuaciones que se hicieron específicos para el contexto y características de la organización.</p> <p>5. Finalmente se hace una reflexión de cierre con el equipo sobre los elementos más destacados de la dinámica.</p> <p>Materiales: Rotafolios, plumones de colores, tijeras, papel de color.</p>

⁴ Due Diligence se refiere a la “Debida Diligencia”, proceso mediante el cual se hace una cuidadosa observación de la contraparte antes de entrar en algún tipo de acuerdo. La organización puede determinar qué tipo de información necesita para comprender riesgos, y oportunidades en un momento determinado y en un contexto específico, así como las medidas que necesita considerar para prevenir o mitigar esos riesgos (CEGESTI, 2010).

30 MINUTOS	Sesión de Cierre y Reflexión	<p>La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes del mapeo y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio.</p> <p>Productos esperados: Ilustración de cómo se ve una primera Ruta Crítica de la organización.</p>
------------	------------------------------	--

REPRESENTACIÓN VISUAL DE LA RUTA CRÍTICA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS



ANEXO 2: CASOS DE ÉXITO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Este insumo se utilizará como contenido de la Sesión I que forma parte de las Sesiones Introductorias dentro del componente de creación de capacidades. El objetivo es presentar a través de experiencias el buen funcionamiento de una Alianza Estratégica.

De acuerdo con James E. Austin, quien escribe sobre los beneficios de las alianzas estratégicas, éstas no necesitan tener planes grandiosos. La paciencia y la perseverancia suelen ser suficientes para tocar comienzos modestos en resultados importantes (Austin, 2000). A continuación, se describen alianzas exitosas que se han formado por un entendimiento compartido del éxito comercial y la responsabilidad social:

1. **Encontrar el valor estratégico para ambos actores:** Este es el caso de la relación entre City Year, una organización de la sociedad civil en Estados Unidos y Timberland, el productor de calzado y vestimenta deportivos, que comenzó en 1989 cuando City Year solicitó a Timberland cincuenta pares de botas para su cuerpo urbano de servicios de juventud. Este cuerpo urbano organiza a jóvenes de diversos orígenes étnicos, raciales y económicos en equipos que trabajan en un amplio espectro de proyectos de servicio a la comunidad. El crecimiento de la relación entre ambos actores continuó durante la siguiente década, Timberland proveyendo a City Year del uniforme oficial para los y las jóvenes involucrados en el proyecto. City Year a su vez, tuvo un rol central en el desarrollo de la estrategia de servicio a la comunidad y de una cultura corporativa de alto compromiso en Timberland. Cada una de las organizaciones considera que su relación con la otra es de importancia estratégica central. **Aprendizaje:** Alianzas como la anterior, van mucho más allá de la simple emisión de cheques. Refuerzan las competencias de ambos socios y crean valor en el intercambio.
2. **Mutualidad de intereses para crear alianzas fuertes:** Las organizaciones comerciales y las organizaciones de sociedad civil suelen percibir un ajuste estratégico natural: la mutualidad de intereses que se requiere para construir alianzas fuertes. Este es el caso entre The Nature Conservancy y Georgia-Pacific, una relación que no era obvia de modo inmediato. Históricamente, The Nature Conservancy, una institución internacional de conservación y el mayor propietario privado de reservas naturales en Estados Unidos, y Georgia-Pacific Corporation, uno de los fabricantes de productos forestales más grandes del mundo, habían albergado planes sobre tierras que ambos buscaban obtener. Los primeros deseaban conservar el espacio intacto, mientras que los segundos querían explotarlo intensivamente. Sin embargo, las presiones crecientes a favor de la preservación del entorno sobre la industria forestal llevaron a que estas organizaciones reconsideraran sus estrategias de oposición. Su acuerdo de demarcaciones territoriales, creados para gestionar conjuntamente bosques, representó un cambio decisivo para ambas organizaciones hacia estrategias construidas sobre la asociación para alcanzar metas individuales y metas compartidas. **Aprendizaje:** Cuando existen situaciones de interés encontrado, la solución puede encontrarse en la colaboración.
3. **Coincidencias inesperadas:** Este es el caso de la relación inesperada que existe entre la institución de defensa de Derechos Humanos, Amnesty International y el fabricante de calzado deportivo Reebok International Ltd. El CEO de Reebok International Ltd, identificó un vínculo entre la causa de la promoción de los Derechos Humanos y los valores subyacentes

que deseaba promover en la cultura corporativa de su compañía, patrocinando una gira mundial de conciertos a cargo de grandes artistas que Amnesty International había organizado para promover el 40 Aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Desde entonces, Reebok ha participado en otras actividades con Amnesty Internacional, y los Derechos Humanos se han constituido en uno de sus valores centrales. Aprendizaje: A veces, lo inesperado parece cumplir un papel sumamente útil, al lograr un cambio de mentalidad entre sectores.

ANEXO 3: CARTA DE FACILITACIÓN DEL MAPEO DE SISTEMAS

Esta Carta de Facilitación corresponde a la actividad descrita en la Sesión 2 llamada “Mapeo de Sistema Actual y de Sistema Ideal” que forma parte de las Sesiones Introductorias. Esta actividad se recomienda para las organizaciones que no cuentan con un Mapeo de Sistema Actual.

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Bienvenida y presentación de facilitadoras y participantes	<p>1. Las personas que son facilitadoras dan la bienvenida al grupo.</p> <p>2. Presentación de todas las personas que participan (facilitadoras y asistentes) y describen el rol de cada quién.</p> <p>3. Se plantea el establecimiento de reglas de convivencia entre el grupo. Éstas se escriben en un rotafolio que permanece visible durante todo el ejercicio. En este momento se recuerda que la sesión es un espacio de confianza.</p> <p>Materiales: etiquetas adheribles y material descriptivo del ejercicio</p> <p>NOTAS: Este ejercicio no es una evaluación sobre el desempeño de la organización, ni sobre el conocimiento de los participantes. Todas las aportaciones merecen consideración. Todas las personas asistentes deben participar de forma equitativa y evitar la monopolización de las opiniones.</p> <p>Si esta actividad se hace el mismo día que las otras actividades de la Sesión 2 se omite la bienvenida y presentación de participantes.</p>

<p>5 MINUTOS</p>	<p>Explicación de la dinámica de Mapeo de Sistemas y presentación de la herramienta de línea de base</p>	<p>I. Presentación sobre qué es el Mapeo de Sistemas y cuál es el objetivo de este:</p> <p>Objetivo: El mapeo de sistemas permite visualizar desde una perspectiva amplia, dónde está ubicada la organización dentro del sistema local, así como identificar el tipo de conexiones que esta tiene con los actores más relevantes de su contexto local. El análisis del sistema se hace a partir del resultado esperado que la organización en cuestión plantea.</p> <p>Esta “fotografía” del sistema local, invita a un análisis sobre el tipo de relación que se establece con determinados actores y permite la reflexión estratégica respecto al resultado esperado.</p> <p>Materiales: Rotafolios previamente colocados.</p>
<p>45 MINUTOS</p>	<p>Mapeo de Sistemas Fase I</p>	<p>I. Antes de iniciar el ejercicio, pegar los rotafolios con el contenido marcado en negritas que posteriormente se llenarán con las personas participantes de acuerdo con las indicaciones detalladas de cada uno.</p> <p>A. ¿Cuál es el resultado que busca nuestra organización? (describir la misión de la organización, qué buscamos cambiar con nuestro trabajo).</p> <p>B. ¿Cuáles son los actores del sistema con los que estamos involucrados activamente y son esenciales para lograr nuestro resultado? (Los actores pueden ser: personas, organizaciones de la sociedad civil, gobierno, grupos o redes, agencias, instituciones internacionales, universidades o instituciones de investigación, grupos religiosos, etc.)</p> <p>Cada uno de los actores seleccionados pertenece a un sector o grupo en particular, por lo que se deben agrupar por sector en el rotafolio.</p> <p>Preguntas detonantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay actores informales que participan en el sistema? Esto se refiere a grupos que no necesariamente tengan un reconocimiento formal pero que son parte del resultado (Ejemplo: grupos de narcotráfico). • ¿Existen otros actores que tengan cierta influencia sobre el resultado esperado y que se deban agregar a la lista? • ¿Existen actores que podrían aportar conocimiento sobre otras necesidades operativas de la organización? (las Alianzas Estratégicas pueden servir para fortalecer temas operativos como marketing, contabilidad, comunicación, conocimiento legal). <p>2. Después de este paso, se toma una fotografía del mapa.</p> <p>Materiales: Rotafolios previamente colocados. Plumones para los asistentes.</p>

30
MINUTOS

Mapeo de
Sistemas
Fase 2

1. Se pega un rotafolio con una matriz basada en la metodología de las 5Rs. (Ver Capítulo 3 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas, Sección 3.1 Entender nuestro sistema y lo que entendemos por cambio sistémico).
Ejemplo:

ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS

2. De los actores previamente identificados, se deben elegir aquellos que se consideren más relevantes para la organización. El número de actores por elegir dependerá del tiempo disponible para trabajar en la sesión. Se coloca un actor por fila en la columna de “Actores” de la matriz.

3. Columna de Rol: se refiere al rol que el actor que realmente juega en el sistema, no al rol “formal”, ni al del sector.

- Se sugiere no enlistar más de tres roles por actor.
- Después de este paso, se toma una fotografía del mapa.

Ejemplo:

ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS
Iglesia local	Movilizador social				
OSC X	Cabeza del sector				

Materiales: Rotafolios previamente colocados. Plumones para los asistentes.

RECESO PARA CAFÉ 15 MINUTOS

1 HORA

Mapeo de Sistemas Fase 3

1. Se solicita a las personas participantes determinen cómo son las “Relaciones” que se han establecido entre los actores con la organización.

2. En la columna de “Relaciones” se debe identificar el tipo de relación que puede ser:

1. Fuerte
2. Colaborativa
3. Débil
4. Conflictiva

3. Para la columna de “Reglas” se busca definir si existen factores que dictan cómo se dan estas relaciones previamente descritas. Preguntas detonantes:

- ¿Existen políticas internas que determinen cómo contactamos y cómo nos relacionamos con distintos actores?
- ¿Los distintos actores determinan las reglas para su interacción con la organización?
- ¿Existen leyes (locales o federales) que influyan o alteren cómo establecemos nuestras relaciones con distintos actores?

Ejemplo:

ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS
Iglesia local	Movilizador social		Débil	Sólo el Padre tiene poder de decisión	
OSC X	Cabeza del sector		Colaborativa	Solo miembros del Consejo pueden acercarse	

RECESO PARA CAFÉ 15 MINUTOS

30 MINUTOS

Mapeo de Sistemas Fase 4

1. Para la columna de “Recursos”, se solicita a las personas participantes identificar cuáles son los Recursos con los que cuentan los actores previamente identificados. Los recursos pueden ser contactos, conocimiento, influencia, instalaciones, recursos humanos, recursos económicos, etc.

2. Preferentemente se elige solamente el recurso predominante de cada actor.

Ejemplo:

ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS
Iglesia local	Movilizador social	Instalaciones	Débil	Sólo el Padre tiene poder de decisión	
OSC X	Cabeza del sector	Influencia y RRHH	Colaborativa	Solo miembros del Consejo pueden acercarse	

<p>45 MINUTOS</p>	<p>Mapeo de Sistemas Fase 5</p>	<p>I. Para la columna de “Resultados” se busca identificar si los resultados de las acciones de los actores son Positivos o Negativos para el resultado de nuestra organización.</p> <p>Ejemplo:</p> <table border="1" data-bbox="609 401 1349 636"> <thead> <tr> <th>ACTORES</th> <th>ROLES</th> <th>RECURSOS</th> <th>RELACIONES</th> <th>REGLAS</th> <th>RESULTADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iglesia local</td> <td>Movilizador social</td> <td>Instalaciones</td> <td>Débil</td> <td>Sólo el Padre tiene poder de decisión</td> <td>Positivo</td> </tr> <tr> <td>OSC X</td> <td>Cabeza del sector</td> <td>Influencia y RRHH</td> <td>Colaborativa</td> <td>Solo miembros del Consejo pueden acercarse</td> <td>Positivo</td> </tr> </tbody> </table>	ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS	Iglesia local	Movilizador social	Instalaciones	Débil	Sólo el Padre tiene poder de decisión	Positivo	OSC X	Cabeza del sector	Influencia y RRHH	Colaborativa	Solo miembros del Consejo pueden acercarse	Positivo
ACTORES	ROLES	RECURSOS	RELACIONES	REGLAS	RESULTADOS															
Iglesia local	Movilizador social	Instalaciones	Débil	Sólo el Padre tiene poder de decisión	Positivo															
OSC X	Cabeza del sector	Influencia y RRHH	Colaborativa	Solo miembros del Consejo pueden acercarse	Positivo															
<p>30 MINUTOS</p>	<p>Análisis General del Mapa</p>	<p>I. Ahora la matriz se puede transformar en mapa. Para lograrlo, se hace un post-it por actor que contenga los siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="609 772 732 888"> <thead> <tr> <th>Post it</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Actor • Recursos • Reglas </td> </tr> </tbody> </table> <p>Cada post-it se pega en un rotafolio que contenga este mapa. La ubicación de los post-its depende de los resultados de la matriz.</p>	Post it	<ul style="list-style-type: none"> • Actor • Recursos • Reglas 																
Post it																				
<ul style="list-style-type: none"> • Actor • Recursos • Reglas 																				

		<div style="text-align: center;">  </div> <p>2. La persona facilitadora invita al grupo a analizar el mapa hablando de los Roles, Recursos, Relaciones y Reglas de cada uno de los actores (comprendidos dentro de los sectores).</p> <p>3. Las personas participantes y facilitadoras usan este tiempo para observar el mapa y cómo cada uno de los actores se desenvuelven. Las siguientes preguntas pueden ayudar a obtener un análisis puntual del mapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algo que observamos en el mapa que no sabíamos antes de hacer este ejercicio? • ¿Hay actores con los que la organización interactúa más que con otros? <p>4. Para cerrar la dinámica, se solicita al grupo que enliste los principales aciertos o aprendizajes que han permitido tener alianzas exitosas (Pegar en rotafolio de aprendizajes). Asimismo, identificar los errores más comunes que han truncado esfuerzos de trabajo en colaboración (pegar en rotafolio de errores más comunes). Estos aprendizajes deben estar presentes para las acciones futuras de la organización en materia de Alianzas Estratégicas.</p> <p>Finalmente, se explica a las personas participantes que este mapa es el primero para contar con una línea base y que habrá dos momentos más de comparación. Un momento en el mediano plazo para hacer la comparación y avances (este momento es menos formal) y un momento final para hacer la comparación con la línea base.</p>
<p style="text-align: center;">10 MINUTOS</p>	<p>Cierre de la dinámica y siguientes pasos</p>	<p>Las personas que facilitaron el taller se despiden del grupo. Se agradece su participación y se explican los siguientes pasos.</p> <p>Productos esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Sistema en rotafolio. • Rotafolio con lista de principales aciertos o aprendizajes para crear alianzas exitosas. • Rotafolio con lista de errores más comunes al hacer Alianzas Estratégicas.

ANEXO 4: SESIÓN 4- HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Esta sesión es parte de las Sesiones de Trabajo, se recomienda principalmente para organizaciones con un nivel básico en el tema de Alianzas Estratégicas. Se compone de cuatro secciones y su objetivo es presentar herramientas básicas para iniciar en este tema.

Parte 1: ¿Cómo identificar un aliado potencial?		
TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Introducción al tema	<p>A lo largo de la vida de las organizaciones se han acumulado diversas experiencias y aprendizajes respecto a la participación en redes y la formación de Alianzas Estratégicas.</p> <p>I. Reflexión inicial: ¿Qué alianzas se consideran más importantes para la organización? ¿Por qué son las más importantes o significativas? ¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes de esta alianza?</p> <p>Apuntar en un rotafolio.</p>
30 MINUTOS	Aplicación del contenido	<p>1. Presentación visual: se presentan la versión adecuada de Due Diligence que se trabajó en la Sesión 3 de este Paquete de Solución.</p> <p>2. Se revisan los criterios planteados y se hacen adecuaciones de acuerdo con las necesidades e intereses que aún no estén reflejadas en los criterios.</p>
Parte 2: Métodos para Networking de Impacto		
TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Introducción al tema	<p>Durante esta parte, se espera que las personas asistentes analicen su participación en espacios de Networking y exploren cómo generar más impacto.</p> <p>I. Reflexión inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. ¿Qué es un espacio de Networking? Exposición de ejemplos puntuales B. Se pregunta al grupo: ¿a qué eventos o espacios de Networking han asistido? Se les invita a que compartan su experiencia.

40 MINUTOS	Aplicación del contenido	<p>Todos los resultados se plasman en rotafolios.</p> <p>I. Las personas asistentes discuten sobre qué define un caso de “éxito” y qué un caso de “fracaso” al asistir a un evento de Networking. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcar la presencia de la organización en el evento. • Conseguir un número determinado de contactos. • Agendar una cita de seguimiento. • Presentarse con un actor relevante que asistió. <p>II. Las personas participantes definen las características para elegir a qué eventos de Networking asistir.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tema • Número de asistentes. • Asistencia de alguna personalidad de interés. • Ubicación. <p>III. Las personas participantes definen los lineamientos para presentarse con un aliado potencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir si se mandan a hacer tarjetas de presentación. • Quiénes son las personas voceras de la organización, quiénes están autorizados para asistir a un evento de Networking. •Cuál es el mensaje clave que se quiere promocionar. <p>IV. Las personas participantes definen cómo se da seguimiento a un aliado potencial y a través de qué canal de comunicación hacerlo. Ejemplos: email, llamada, invitarle a una reunión o a platicar de forma casual en un café.</p>
---------------	--------------------------	---

Parte 3: Cómo hacer un Elevator Pitch

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Introducción al tema	<p>El objetivo de la parte 3 es presentar a las organizaciones métodos innovadores y útiles para la realización de presentaciones efectivas a potenciales aliados.</p> <p>En diversas ocasiones, las OSC han practicado la presentación del proyecto con diferentes audiencias.</p> <p>I. Para la reflexión inicial, se plantean las preguntas: ¿Cuáles serían los elementos más importantes para destacar de la OSC? ¿Cuáles son las virtudes del proyecto y su impacto en la sociedad? ¿Qué nos gustaría comunicar a un potencial aliado?</p>

<p>30 MINUTOS</p>	<p>Aplicación del contenido</p>	<p>I. El Elevator Pitch es un discurso para persuadir a un posible Aliado Estratégico a involucrarse con la organización. Normalmente, duran entre 40 segundos y un minuto, que es lo que dura un viaje en elevador.</p> <p>Esta presentación se divide en dos partes fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Presentación inicial (5s) <ul style="list-style-type: none"> i. Tu nombre ii. Nombre de la OSC. b. Impacto de la OSC en la sociedad (40s) <ul style="list-style-type: none"> i. Problema ii. Acción iii. Resultado (las cifras son de suma importancia). c. ¿Por qué sería atractiva una alianza? (15s). <p>2. Posteriormente, se les pide a los participantes que pasen al frente a presentar el <i>Elevator Pitch</i> y se da retroalimentación. Este ejercicio es útil para identificar posibles personas voceras en los eventos de <i>Networking</i>.</p>
-----------------------	---------------------------------	--

Parte 4: Introducción al concepto “Influencia Auténtica”

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Introducción al tema	<p>El objetivo es desarrollar y afinar capacidades de influencia personales y organizacionales para entablar relaciones provechosas, de mutuo beneficio, que aporten a la sostenibilidad de las OSC.</p> <p>I. Reflexión inicial: ¿Cuál es la diferencia entre influencia e incidencia? ¿Se puede generar incidencia sin influencia? ¿Cuáles son los principales factores de la influencia? ¿Qué entendemos por influencia auténtica?</p> <p>Se ponen los resultados en un rotafolio.</p>
40 MINUTOS	Aplicación del contenido	<p>Presentación visual de conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidencia: Acontecimiento derivado directamente de una intervención específica. • Influencia: Capacidad de producir de manera indirecta alguna acción o efecto que cree algún cambio en el comportamiento de otra persona o institución. • Ecuación de la Confianza: Más que un ejercicio matemático, nos servirá para ver cómo juegan los 4 principales componentes que influyen en el grado de confianza de nuestras palabras, acciones, emociones y motivos en el mundo de los negocios y las relaciones laborales. <p>La ecuación es: T = C + R + I / S</p> <p><i>Trustworthiness = Credibility + Reliability + Intimacy / Self-orientation</i> Confianza = Credibilidad + Confiabilidad + Intimidad / Orientación hacia uno mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha empática: consiste en comprender a alguien profundamente desde su propio marco de referencia, tanto emocional como intelectualmente. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro.

Parte 5: ¿Cómo cerrar una alianza que no está funcionando?

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
10 MINUTOS	Introducción al tema	<p>El objetivo es orientar a las organizaciones a distinguir cuándo una Alianza Estratégica no está funcionando y cómo cerrarla de manera correcta para que haya otras oportunidades de colaboración en el futuro.</p> <p>Reflexión inicial. Se les pregunta a los participantes: ¿Se han enfrentado a una Alianza Estratégica que hayan sentido que no funciona para la organización? Se les invita a que compartan su experiencia.</p>
40 MINUTOS	Aplicación del contenido	<p>I. La persona facilitadora pega rotafolios para la siguiente actividad:</p> <p>a. Se les pide a las personas participantes enlistar y consensar los criterios para determinar que una Alianza Estratégica de la organización no está funcionando. Es recomendable basarse en experiencias previas o vigentes y retomar las guías iniciales de la colaboración como base de evaluación. Asimismo, identificar quién se vería afectado por el término de la Alianza.</p> <p>b. Determinar, ¿cuál es el proceso para acordar que se debe terminar una Alianza Estratégica?</p> <p>c. Determinar, ¿cuál es el proceso para cerrar una Alianza Estratégica? Recomendaciones para considerar:</p> <p>i. Más allá de la incomodidad: comunicación efectiva con el aliado sobre el deseo de cerrar la colaboración.</p> <p>ii. El cierre en la comunicación externa: ¿Cómo anunciarlo?</p>

ANEXO 5: SESIÓN 5- APLICACIÓN DE RUTA CRÍTICA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVO DE LA SESIÓN: APLICACIÓN DE RUTA CRÍTICA

Esta sesión es parte de las Sesiones de Trabajo, se recomienda principalmente para organizaciones con un nivel **básico e intermedio** en el tema de Alianzas Estratégicas.

Para esta sesión de trabajo se necesita:

- Mapeo de Sistemas (Producto de la Sesión 2 contenida en este documento).
- Ruta Crítica adecuada a las necesidades de la organización (Producto de la Sesión 3 contenida en este documento).

Nota: cuando se menciona “la organización” se refiere a la organización que está trabajando el fortalecimiento en Alianzas Estratégicas. Los otros miembros del sistema son “actores”, “aliados” o “potencial aliado”.

Todos los ejercicios de esta sesión se basan en la información que se tiene de cada potencial aliado, esto significa que puede haber variaciones al acercarse a dialogar con el mismo. Es por ello que deben tratarse como supuestos.

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
30 MINUTOS	Introducción al taller	<p>1. Presentación de participantes: Cada persona se presenta con su nombre y el rol que desempeña en la organización.</p> <p>2. Presentación de objetivos del taller y discusión inicial sobre expectativas. El objetivo es aplicar la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas a un posible aliado identificado previamente por la organización. Este ejercicio facilitado, deberá ser un precedente práctico para aplicar la Ruta Crítica a todos los Aliados potenciales.</p> <p>3. Se plantea la pregunta sobre quién o quiénes participan de alguna manera en las Alianzas Estratégicas de la organización. De ser así, deberán especificar cómo (por ejemplo, dar seguimiento a un aliado, asistir a eventos de <i>networking</i>, estar contratado/a específicamente para encargarse del tema, etc.)</p> <p>4. Presentación del plan de trabajo del taller con base en los pasos de la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identificación de Recursos y Activos, 2) Creación de Alianzas Estratégicas, 3) <i>Due Diligence</i> 4) Implementación de la Alianza y 5) Evaluación del Desempeño e Informes. <p>5. División del grupo en pares (o en subgrupos más grandes de ser necesario) y entrega de material de papelería (hojas blancas, post-its, lápices, gomas, plumones y rotafolios). La cantidad de grupos depende de la cantidad de potenciales Alianzas Estratégicas con las que se quiera trabajar.</p> <p>Material: Se recomienda poner los pasos de la Ruta Crítica de Alianzas Estratégicas y el Mapa del Sistema en rotafolios.</p>

<p>I HORA</p>	<p>Identificar recursos y activos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada grupo de trabajo elige a un Actor que se haya identificado previamente en el Mapeo del Sistema y que pueda ser un potencial Aliado Estratégico. 2. Se presenta la Ruta Crítica adecuada a las necesidades de la organización. 3. Se presentan los conceptos clave de la primera parte de la Ruta Crítica, considerando las adecuaciones que se pudieron haber hecho previamente: <ol style="list-style-type: none"> a. Recursos de la OSC. b. Recursos del potencial aliado. <p>(Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas).</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. En plenaria, se enlistan los Recursos de la organización y se plasman en un rotafolio. 5. Trabajo en equipo: cada grupo enlista los Recursos del potencial aliado (que se encuentran identificados en el Mapa del Sistema) y se marcan los comunes entre la organización y dicho potencial aliado. 6. En plenaria, cada grupo presenta sus hallazgos y se anotan en un rotafolio (puede ser un rotafolio por potencial aliado para que contenga toda la información junta). <p>Materiales: rotafolios, plumones, hojas blancas. Nota: Activos y Recursos son sinónimos en este contexto.</p>
<p>RECESO PARA CAFÉ 15 MINUTOS</p>		

<p>I HORA</p>	<p>Construir una Alianza Estratégica</p>	<p>1. Se presentan los conceptos clave de cómo construir una Alianza:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ventajas competitivas de una Alianza Estratégica. b. Respeto mutuo. c. Roles claros y canales de comunicación fluidos. d. Sentido de propiedad compartida. <p>(Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas).</p> <p>2. Trabajo en equipo: cada grupo trabaja en las siguientes preguntas en relación con sus potenciales aliados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué sería de interés para el potencial aliado asociarse con nosotros? • ¿Qué podemos ofrecer al potencial aliado que se perciba como un proyecto interesante y valioso? Esto debe reflejar que se está proponiendo construir algo juntos. Asimismo, respetar el papel del otro. • ¿Qué concesiones estamos dispuestos a hacer por este potencial aliado? • ¿Qué beneficios esperamos del potencial aliado? <p>3. En plenaria, se presentan los resultados de cada grupo y se plasman en el rotafolio de cada potencial aliado.</p> <p>Materiales: hojas blancas, plumones, rotafolios.</p>
-------------------	--	---

<p>45 MINUTOS</p>	<p><i>Due Diligence para Alianzas Estratégicas</i></p>	<p>I. Se presentan los conceptos clave de Due Diligence para Alianzas Estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Imagen corporativa. b. Rendición de cuentas sobre Medio Ambiente. c. Solidez financiera. d. Reputación. <p>(Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas).</p> <p>2. Trabajo en equipo: cada grupo responde las siguientes preguntas sobre su potencial aliado:</p> <p>Imagen corporativa ¿Qué piensa y siente la gente sobre el potencial aliado?</p> <p>Rendición de cuentas sobre Medio Ambiente ¿El potencial aliado cuenta con un sistema de seguimiento, mitigación del impacto y mejora del rendimiento en relación con el Medio Ambiente? El objetivo es dar prioridad a aquellos potenciales aliados con los que se comparta la visión en relación con el Medio Ambiente.</p> <p>Solidez financiera ¿El potencial aliado cuenta con los recursos financieros necesarios para una alianza estable y sana?</p> <p>Reputación ¿La reputación del potencial aliado es compatible con la visión de la organización? La reputación se refiere al manejo de la responsabilidad social del potencial aliado. Es entender si es coherente en término de sus valores y acciones.</p> <p>4. En plenaria, se presentan los resultados de cada grupo y se plasman en el rotafolio de cada potencial aliado.</p> <p>Materiales: hojas blancas, plumones, rotafolios.</p>
<p>PAUSA PARA COMER 45 MINUTOS</p>		

<p>I HORA</p>	<p>Implementar una Alianza</p>	<p>1. Recapitulación de las tres primeras fases de la Ruta Crítica que ya se encuentran en los rotafolios.</p> <p>2. Se presentan los conceptos clave de cómo Implementar una Alianza:</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de redes o Networking. Estrategias de difusión. Presentaciones y ponencias. Memorándum de Entendimiento (MoU por sus siglas en inglés). Estrategia de comunicación entre la organización y los aliados estratégicos. <p>Se pega un rotafolio para cada uno de los temas. (Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas)</p> <p>3. Trabajo en plenaria: todas las personas participantes responden las siguientes preguntas sobre su potencial aliado:</p> <p>a. Establecimiento de redes o Networking:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál puede ser una acción proactiva para avanzar en la implementación de una Alianza Estratégica con el potencial aliado? <p>b. Estrategias de difusión:</p> <p>Una forma de generar contenido relevante es a través de indicadores de medición, tanto cualitativos, como cuantitativos. Para saber más ver el Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación - Diseño de Programas del Programa para la Sociedad Civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Generamos contenido relevante para nuestros canales de difusión? ¿Qué canales de difusión tenemos que funcionen adecuadamente? ¿Qué canales de difusión son útiles, pero requieren mayor atención? ¿Qué canales de difusión necesitamos implementar?
-------------------	--------------------------------	---

c. Presentaciones y ponencias:

- ¿Tenemos una presentación base para potenciales aliados? Si se tiene ya, ¿se puede mejorar? ¿cómo?
- Si no se tiene aún, ¿qué debe incluir?, ¿quién es responsable de hacer el primer borrador para validación?, ¿cuándo estará listo?

d. MoU:

Un Memorandum of Understanding (MoU) es un acuerdo no vinculante entre dos o más partes, que describe los términos y los detalles de un entendimiento, incluyendo los requisitos y las responsabilidades de cada parte. Un MOU usualmente es el primer paso hacia la formalización de una alianza o asociación.

- ¿Tenemos un MoU base que incluya los siguientes puntos?
 - Propósito
 - Metas
 - Objetivos
 - Aspectos clave
 - Actividades críticas
- ¿Designa las funciones y las responsabilidades de los socios? (incluyendo el valor y el tiempo de las contribuciones en efectivo y en especie).
- ¿Establece una estructura de gobierno y aborda las disposiciones para una posible enmienda del MOU?
- ¿Refleja los detalles de los Anexos? (por ejemplo, marca, mercadeo, protocolos de comunicación).
- ¿Tiene un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) que considere los siguientes puntos?
 - Es posible que sea necesario reportar diferentes métricas para distintos tipos socios.
 - Estar al tanto de los datos privilegiados de los socios corporativos.
 - Establecer un objetivo común de M&E.
 - Buscar indicadores ya existentes en común y aprovechar las estructuras existentes de M&E del programa.

En el caso de que falte desarrollar más detalle del MoU, se asignan responsables y fecha para presentar el borrador para validación.

		<p>e. Estrategia de comunicación entre la organización y los aliados estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene un esquema base para la estrategia de comunicación entre la organización y los aliados estratégicos? • Ese esquema debe contener al menos lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Se hace desde el principio, en colaboración con los socios de la alianza. - Aclarar las necesidades de marca y marcaje. - Determinar los vehículos para divulgación - Establecer un plan de trabajo con un cronograma para los entregables. <p>Dividir el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar la estrategia en el MOU (si es posible). - Asignar personal para la comunicación entre las OSC y los socios. - Promocionar la alianza (si es posible). <p>Ver Paquete de Solución Comunicación y Estrategia Digital del Programa para la Sociedad Civil.</p> <p>En el caso de que falte desarrollar más la estrategia, se asignan responsables y fecha para presentar el borrador para validación.</p> <p>Materiales: Rotafolios para cada punto.</p>
<p>45 MINUTOS</p>	<p>Evaluación y métodos de Reporte de Alianzas</p>	<p>I. En plenaria, se trabajan las siguientes preguntas y se apuntan en los rotafolios específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con un reporte periódico (semestral o anual) que recopile el impacto colectivo generado gracias al seguimiento de las Alianzas Estratégicas de la Organización? <p>Es de gran utilidad tomar los indicadores de avance que se tiene con cada Aliado Estratégico, así como diseñar un reporte que los integre a todos para comunicar periódicamente como resultado de la organización.</p> <p>Para crear la estructura del reporte periódico se responde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debería incluir? <p>Enlistar los puntos mínimos que deba contener.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién será responsable de generar un borrador? • ¿Para qué fecha se tendrá listo? • ¿Cómo será el proceso de llenado? <p>(Ver Capítulo 4 del Libro de Trabajo de Alianzas Estratégicas)</p> <p>Materiales: Rotafolios y plumones.</p>

RECESO PARA CAFÉ 10 MINUTOS

<p>I HORA</p>	<p>Hacer sustentable una Alianza</p>	<p>1. Se retoman los siguientes conceptos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación: es pensar en la relación con un Aliado Estratégico más allá de un proyecto específico. • Hoja de ruta para cierre de proyecto: una vez que la Alianza Estratégica ha llegado a su fin, es importante tener una hoja de ruta para un cierre de proyecto claro. • Gestión de obstáculos: son las cuestiones que tenemos que considerar que pueden salir mal con el socio, teniendo en cuenta el contexto. <p>2. En plenaria, se contestan las siguientes preguntas y se plasman en el rotafolio:</p> <p>Mantener una relación Enlistar los puntos mínimos que se consideran para mantener una buena relación con un Aliado Estratégico. Entre los puntos más relevantes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactar regularmente al Aliado (¿cada cuánto?, ¿de qué forma?, ¿quién es responsable?). • Involucrar a los Aliados en los momentos adecuados (¿cuáles pueden ser momentos adecuados para incluirlos?). • Contar con los recursos y compromiso necesarios para mantener la Alianza (¿cómo se mapean las responsabilidades de los miembros de la organización para saber si es posible comprometerse a un trabajo conjunto?). <p>Procedimiento para resolución de problemas Ruta de cierre de proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta una ruta clara de cómo se cierra un proyecto? • Y en su caso, ¿se cuenta con una ruta para continuar una Alianza Estratégica una vez que el proyecto original terminó? <p>Esto puede ser detallado en colaboración con el socio y discutido una vez que el proyecto esté en su fase final. Se deben acordar pagos y responsabilidades claras. Enlistar elementos que se deben incluir para una ruta base.</p> <p>Gestión de obstáculos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los tres principales obstáculos en la implementación de una Alianza Estratégica con los que se han topado? (basado en experiencias o supuestos). • ¿Cuáles deben ser los lineamientos para atender dichos obstáculos? <p>Materiales: rotafolios y plumones.</p>
<p>10 MINUTOS</p>	<p>Cierre de la dinámica y siguientes pasos</p>	<p>Las personas que facilitaron el taller se despiden del grupo. Se agradece su participación y se explican los siguientes pasos.</p> <p>Productos esperados: Ruta Crítica específica de el o los Aliado Estratégico potenciales que se trabajen en la sesión.</p>

ANEXO 6: SESIÓN 6- MAPEO DE RESULTADOS

Esta sesión corresponde a las Sesiones de Trabajo. Se recomienda su aplicación para Organizaciones en el nivel avanzado.

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
5 MINUTOS	Bienvenida al grupo y presentación de objetivo de taller	<ul style="list-style-type: none"> Se presentan las personas que asisten por su nombre y cargo en la organización. En plenaria, se presenta el objetivo: trabajar en conjunto el conocido de las y los miembros de la organización para la consolidación de Alianzas Estratégicas, a través de la aplicación práctica de una metodología integral y participativa de Mapeo de Resultados.⁵
10 MINUTOS	Reflexión integrada: Línea de Posibilidad	<p>En plenaria, se le pregunta al grupo las siguientes preguntas de reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde tu rol en la organización, ¿qué tanto buscas consolidar alianzas con otros actores? Cuando encuentras una alianza, ¿qué tan factible es que esta sea integrada a los planes de la organización? Desde tu rol en la organización, ¿consideras que consolidar alianzas es sencillo, normal o complejo? <p>Para hacer la reflexión más dinámica, se puede establecer que el lado derecho del salón representa el 100%, mientras que el lado izquierdo el 0%; con esto en mente, se les pide a las personas participantes que se coloquen en el punto de la línea imaginaria que represente su respuesta.</p>

⁵ Mapeo de Resultados: www.outcomemapping.ca / Es una metodología para planear y asesorar programas de desarrollo orientados hacia un cambio o transformación social. Esta metodología provee una serie de herramientas para diseñar y recolectar información sobre resultados, definidos como los cambios que se desean ver o los procesos de cambio que se desean activar. La metodología ayuda proyectos o programas entender su influencia en los procesos de cambios con aliados estratégicos.

<p>45 MINUTOS</p>	<p>Diagnóstico de Estrategias centradas en la organización.</p>	<p>Para este componente, es necesario tener presentes la misión y las líneas de acción del Plan Estratégico de la organización y se enlistan en un rotafolio.</p> <p>El objetivo es visibilizar las acciones que permiten avanzar a la organización en sus líneas de acción, asimismo identificar en dónde hay obstáculos en el desempeño. A continuación, se responden las siguientes preguntas para cada una de las líneas de acción plasmadas:</p> <p>1. ¿Qué estrategias son las que mejor han funcionado para lograr el objetivo de esta línea de acción y por qué? (una estrategia puede ser comunicación, integración de especialistas en el tema al equipo, un programa de recaudación de fondos específica de la línea de acción).</p> <p>2. ¿Qué estrategias no han tenido los resultados previstos y por qué?</p> <p>3. ¿Qué estrategias se podrían agregar?</p> <p>Las personas participantes responden a estas preguntas desde su perspectiva, experiencia y opinión individual. En este punto, no es necesario llegar a un consenso, sino compartir las ideas de todos y todas.</p>
<p>20 MINUTOS</p>	<p>Identificación de estrategias transversales</p>	<p>En plenaria: se les solicita a las personas participantes que identifiquen las estrategias que son transversales para más de una Línea de Acción. Tanto las que funcionan, como las que no han funcionado y las que se podrían agregar.</p> <p>Se plasman los resultados en un rotafolio. En este componente se busca el consenso de las y los participantes.</p>
<p>30 MINUTOS</p>	<p>Priorización de estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En este componente se buscan priorizar la atención de las estrategias transversales que no han funcionado o se podrían agregar. • Se indica al grupo que cada persona cuenta con tres votos de prioridad. • Se les solicita pasar al rotafolio a votar por las tres estrategias transversales más relevantes desde se perspectiva. • Posteriormente, se cuentan los votos y se ordenan de mayor a menor. <p>Esta priorización sirve para ordenar las estrategias transversales por nivel de relevancia para las personas participantes. Este taller está pensado para trabajar con las primeras tres, sin embargo, se recomienda repetir el ejercicio hasta agotar las estrategias tanto transversales, como específicas (aquellas que no son transversales, pero se identificaron en la actividad 2 de este ejercicio llamada: Diagnóstico de Estrategias).</p>
<p>RECESO PARA CAFÉ 10 MINUTOS</p>		

2.5 HORAS

(se puede poner un receso para café a la hora y media de trabajo)

Mapeo de Resultados

Se presenta el rotafolio que contiene las secciones a desarrollar en este componente.

El objetivo de este ejercicio es obtener una ruta crítica de pasos para lograr los cambios que queremos ver.

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN			
ESTRATEGIA PRIORITARIA I			
Objetivo de la alianza en relación con la estrategia proppriaria			
Potencial aliado 1	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a corto plazo?	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a mediano plazo?	¿Cuál sería un logro excepcional con esta alianza en el largo plazo?
Objetivo de la alianza en relación con la estrategia proppriaria			
Potencial aliado 2	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a corto plazo?	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a mediano plazo?	¿Cuál sería un logro excepcional con esta alianza en el largo plazo?
Objetivo de la alianza en relación con la estrategia proppriaria			
Potencial aliado 3	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a corto plazo?	¿Cómo sabemos que avanzamos en el objetivo de esta alianza a mediano plazo?	¿Cuál sería un logro excepcional con esta alianza en el largo plazo?

- Misión de la organización: se plasma la misión general.
- Estrategia prioritaria I: se plasma la estrategia que se quiere trabajar de acuerdo con la priorización.
- Potencial aliado: qué Aliado Estratégico puede aportar a la implementación efectiva de la estrategia (puede ser uno, dos, tres o los necesarios).
- Objetivo de la alianza en relación con la estrategia prioritaria: qué se logra atender a través de esa alianza.
- ¿Cómo sabemos que avanzamos con el objetivo de esta alianza a corto plazo?
- Se plasma un indicador que nos permita saber que estamos avanzando en el camino correcto a corto plazo.

Ejemplos: establecer contacto con el potencial aliado, firmar una intención de alianza, etc.

- ¿Cómo sabemos que avanzamos con el objetivo de esta alianza a mediano plazo? Se plasma un indicador que nos permita saber que estamos avanzando en el camino correcto a mediano plazo.

Ejemplos: identificar un resultado deseado del trabajo con el potencial aliado en relación con la estrategia prioritaria.

- ¿Cuál sería un logro excepcional con esta alianza en el largo plazo?: se plasma un indicador aspiracional que refleje el mejor escenario de colaboración.

15 MINUTOS	Cierre del taller y conclusiones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace un resumen del trabajo desarrollado y se establecen los siguientes pasos (que pueden basarse en las actividades a corto, mediano y largo plazo) para su aplicación con responsables y tiempos (Ver el anexo 7 de este documento). • Estas mismas acciones sirven como indicadores de desempeño (no de impacto) para asegurarse que se está avanzando en el camino adecuado. • Recordar que esta metodología puede usarse de forma recurrente para analizar los resultados que se pueden lograr a través de la formalización de determinadas alianzas. Se recomienda acordar periodicidad en este espacio.
---------------	--	---

ANEXO 7: PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Esta actividad es una serie de indicaciones para transformar los resultados de la Sesión 6 en el Plan de Alianzas Estratégicas de la organización. Este trabajo es de escritorio y no requiere una sesión facilitada. A continuación, se presentan las secciones que debe incluir un Plan de Alianzas Estratégicas, con la explicación correspondiente para integrar los resultados de manera eficiente.

Este contenido, deberá plasmarse de acuerdo con la imagen y formato de diseño de la organización. Esto se refiere a diseñar una portada con el logo, membretar las hojas de contenido, numerarlas, usar el tipo de letra y colores adecuados, así como incluir fotografías de las sesiones, etc. Las partes en gris son las que deben modificarse por la información de la organización o resultados de la Sesión 6.

PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

SEMBLANZA DE LA ORGANIZACIÓN: incluir un párrafo que resuma la visión y misión de la organización.

El Plan de Alianzas Estratégicas de nombre de la organización es un documento que recupera el trabajo llevado a cabo por las personas que integran la organización, para definir las posibles alianzas estratégicas que contribuyan al cambio que queremos lograr en especialidad de la organización (DDHH, educación, salud, etc).

PARTICIPANTES EN LA CREACIÓN DEL PLAN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- Nombre participante 1 de la Sesión 6 – puesto en la organización.
- Nombre participante 2 de la Sesión 6 – puesto en la organización.
- Nombre participante 3 de la Sesión 6 – puesto en la organización.
- Etc.

Objetivos del Plan de Alianzas Estratégicas

- Presentar las prioridades y/o ejes estratégicos de nombre de la organización para cumplir con nuestra misión.
- Enlistar a los potenciales aliados que apoyen a nombre de la organización a cumplir nuestros objetivos.
- Exponer la ruta base para consolidar dichas Alianzas Estratégicas.

(Número, i.e. Tres) ejes prioritarios y estratégicos para lograr nuestro objetivo (esto corresponde al número de estrategias transversales o específicas que se han trabajado-borrar este texto).

LÍNEA DE ACCIÓN 1	<p>Estrategias que mejor han funcionado para lograr los objetivos de esta línea de acción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2 <p>Características que las hacen funcionar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enlistar las respuestas a ¿por qué han funcionado? <p>Estrategias que no han tenido resultados óptimos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2 <p>Estrategias que se podrían integrar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2
LÍNEA DE ACCIÓN 2	<p>Estrategias que mejor han funcionado para lograr los objetivos de esta línea de acción:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2 <p>Características que las hacen funcionar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enlistar las respuestas a ¿por qué han funcionado? <p>Estrategias que no han tenido resultados óptimos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2 <p>Estrategias que se podrían integrar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrategia 1• Estrategia 2

**LÍNEA DE ACCIÓN
3**

Estrategias que mejor han funcionado para lograr los objetivos de esta línea de acción:

- Estrategia 1
- Estrategia 2

Características que las hacen funcionar:

- Enlistar las respuestas a ¿por qué han funcionado?

Estrategias que no han tenido resultados óptimos:

- Estrategia 1
- Estrategia 2

Estrategias que se podrían integrar:

- Estrategia 1
- Estrategia 2

MAPEO DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los potenciales aliados identificados para cada Estrategia trabajada, acompañada de su objetivo específico, indicadores de avance a corto, mediano y largo plazo, así como siguientes pasos definidos para su consolidación.

ESTRATEGIA PRIORITARIA I	
	Objetivo de la alianza en relación con la estrategia prioritaria
POTENCIAL ALIADO I	ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA
	Corto plazo: <ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX
	Mediano plazo: <ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX
	Largo plazo: <ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX
	Objetivo de la alianza en relación con la estrategia prioritaria

POTENCIAL
ALIADO
2

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ALIANZA
ESTRATÉGICA

Corto plazo:

- XXX
- XXX

Mediano plazo:

- XXX
- XXX

Largo plazo:

- XXX
- XXX

Se recomienda integrar fotos de la sesión a lo largo del documento.

CONCLUSIONES

Párrafo de cierre con énfasis en el compromiso en la visión sistémica y en el impacto colectivo para lograr la misión de la organización.