

*Alianzas multisectoriales para
solucionar problemas sociales:
aprendizajes de la alianza NEO
para el empleo juvenil.*

Guía práctica.

UN MILLÓN DE JÓVENES

neo

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

ACERCA DE LA INICIATIVA NEO:

NEO¹ es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos para mejorar las oportunidades de empleo de un millón de jóvenes, la mitad de ellos mujeres, antes del 2022. Es una iniciativa liderada por el BID— a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y de su división de Mercados Laborales (LMK); la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart.

NEO contribuye a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas creando alianzas en Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana. La iniciativa tiene cinco áreas de acción:

- **Crear alianzas** entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñen e implementen proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil.
- **Mejorar la calidad** de los servicios de formación y empleo según los estándares de calidad NEO.
- **Cofinanciar** proyectos innovadores con soluciones de empleo que alcancen el mayor número posible de jóvenes.
- **Movilizar** a empleadores para que ofrezcan más puestos de trabajo y pasantías.
- **Compartir** las lecciones aprendidas por medio de estudios y publicaciones.

Metas para 2012-2017

- 10 alianzas donde empresas, gobiernos y sociedad civil trabajan juntos para implementar proyectos de empleo juvenil en América Latina y el Caribe.
- 500.000 jóvenes de 16 a 29 años, la mitad de ellos mujeres, están preparados para el empleo.
- 1.000 empresas ofrecen más pasantías y puestos de trabajo para jóvenes.
- 200 instituciones ofrecen servicios de formación y empleo juvenil de mejor calidad, según la *Guía de Estándares de Calidad NEO*.
- 50% de los jóvenes graduados de cursos de formación NEO tienen trabajo.
- 20% de los jóvenes graduados de cursos de formación NEO sigue estudiando.

¹ www.jovenesneo.org

Sobre el FOMIN: El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) es el laboratorio de innovación del Grupo BID para promover el desarrollo a través del sector privado; identificando, apoyando, realizando pruebas y pilotos de nuevas soluciones para superar los desafíos de desarrollo en la región de ALC. Además de trabajar con el sector privado, el FOMIN colabora estratégicamente con el sector público.

Sobre el Autor: Francisco Larra Bujalance, tiene más de diez años de experiencia en el área de Recursos Humanos y Sistemas Integrados de Gestión, adicionales a su práctica como psicólogo y pedagogo asistiendo a población joven y vulnerable en Centro América. Actualmente es consultor sénior del Fondo Multilateral de Inversiones y es el coordinador regional de la iniciativa NEO.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa. Igualmente, no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.

Copyright ©2017 Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del FOMIN. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales. Se prohíbe el uso comercial no autorizado de esta obra.

CONTENIDO

- I. Prólogo
- II. Punto de partida: algunas definiciones básicas
- III. El modelo de alianzas para la empleabilidad NEO: solos avanzamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos
- IV. Identificación de condiciones favorables: preguntas clave
- V. Conformación de una alianza: muchos son los llamados, pero pocos los elegidos
- VI. Un acuerdo de gobernanza: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos? Y ¿para qué lo hacemos?
- VII. Áreas de gestión: cómo consolidar una alianza
- VIII. Evaluación de la complejidad: vitalidad y salud de la alianza
- IX. ¿Cómo lo hicimos desde NEO?. Una experiencia para el análisis
- X. Bibliografía
- XI. Anexos

I. PROLOGO

La guía que se presenta a continuación, tiene un valor especial pues surge de los aprendizajes, aciertos y desaciertos de cinco años de trabajo con diez alianzas multisectoriales en las que participaron más de 140 instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil de América Latina y el Caribe.

En el año 2012, se lanzó la iniciativa NEO con el propósito de crear alianzas entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñaran e implementaran proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil y contribuir a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas. NEO ha sido un verdadero laboratorio donde junto con nuestros socios estratégicos, la International Youth Foundation (IYF) y la división de Mercados Laborales (LMK) del BID, hemos podido probar, ir ajustando y consolidar un método para construir alianzas multisectoriales enfocadas en la empleabilidad juvenil. Como buen laboratorio, y después de trabajar en la construcción de diez alianzas de estas características empezando en México, República Dominicana, Colombia, siguiendo en Panamá, Paraguay, Jamaica, Perú, El Salvador, y terminando con Chile y Brasil, nos dimos a la tarea de volcar los principales aprendizajes en una guía práctica con una serie de pasos simples, y a veces demasiados lógicos, que brinden reflexiones, pautas y herramientas conceptuales y metodológicas para compartir con otras áreas y departamentos del FOMIN y del BID que piensen usar las alianzas multisectoriales para abordar problemas sociales complejos.

Esta guía práctica, la elaboramos desde el punto de vista de la institución que lidera o colidera (como fue nuestro caso) el proceso de construcción de estas alianzas y la hemos organizado en una serie de pasos críticos, agregando lecciones aprendidas de las experiencias y aprendizajes de algunos de nuestros aliados, e incluyendo notas y bibliografía para seguir profundizando el conocimiento. Este trabajo, que también quisiéramos compartir más ampliamente con otras organizaciones y entidades multilaterales, complementa así mismo un estudio temático que se lanzará en octubre de 2017 titulado *Factores de éxito y aprendizajes obtenidos de la formación y fortalecimiento de alianzas público-privadas en el marco de NEO* y que en concreto analiza a profundidad la experiencia de una muestra de alianzas NEO.

Por último, mencionar que este trabajo recoge las reflexiones de muchas personas que aquí se han tratado de esquematizar. NEO es un esfuerzo muy ambicioso de diez equipos de implementación en los países de la región cuya dedicación, entrega decidida e insumos han hecho que la iniciativa sea una realidad. A ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

Elena Heredero

II. PUNTO DE PARTIDA

¿Qué es la guía “Alianzas multisectoriales para solucionar problemas sociales: aprendizajes de la alianza NEO para el empleo juvenil”? Es una publicación que condensa los aprendizajes logrados tras cinco años de ejecución de la iniciativa NEO que incluye la formación de diez alianzas multisectoriales donde participan más de 140 instituciones del sector privado, público y de la sociedad civil con una inversión de US\$137 millones. Más información en: www.jovenesneo.org

¿Cuál es su objetivo? Esta guía tiene como propósito brindar información, reflexiones, pautas y herramientas para aquellos equipos que estén pensando en conformar una alianza público privada para abordar retos sociales, como lo es el empleo juvenil.

¿A quién está dirigida? Está dirigida para los compañeros FOMIN / BID que estén considerando usar las alianzas multisectoriales para abordar problemas sociales complejos. Adicionalmente, puede ser de utilidad para donantes, entidades de cooperación y para profesionales interesados en aprender y conocer más de cerca los aprendizajes de la iniciativa NEO y la conformación de alianzas público privadas para contextos sociales.

¿Qué entendemos por alianza público privada - APP? Se concibe como un grupo de actores de diversos sectores que se sientan a trabajar juntos de forma coordinada para buscar soluciones conjuntas a problemas sociales complejos, como lo es el empleo juvenil, con una meta muy bien definida. Un enfoque para solucionar problemas de la sociedad basados en la idea de que ninguna organización puede resolver problemas complejos trabajando sola. La hipótesis es que a través de las alianzas se puede llegar a generar un impacto sistémico, un impacto estructural que va más allá de los resultados de una intervención individual, y que implica un cambio a gran escala, sostenible en el pensamiento y la conducta de los individuos, los responsables políticos, organizaciones y empresas. Por último, mencionar que la literatura está más centrada en la terminología APP, pero que para el contexto de NEO nos parece más preciso hablar de alianzas multisectoriales o multiactor, como se describe en el apartado III.

¿Qué entendemos por empleabilidad y empleo? La “empleabilidad” se refiere a las competencias (abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se tiene y aplica en un contexto específico) y cualificaciones (expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial) transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo². El “empleo” es entendido como una relación contractual laboral, sujeta a la legislación nacional, entre un trabajador y una entidad empleadora.

² OIT, 2005

III. El modelo de alianzas NEO para la empleabilidad: solos avanzamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos³

El concepto de APP⁴ sigue siendo un tanto ambiguo y, quizá debido a su complejidad, no existe todavía una definición concreta que permita delimitar sus implicaciones. En ámbito general se puede entender como alianza la relación entre varios actores para generar mayores capacidades al trabajar conjuntamente: una relación entre el sector privado y sociedad civil con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de los objetivos que persigan⁵, ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológicamente los servicios sanitarios, fomentar la investigación, generar innovación o fomentar el desarrollo⁶ para promover un cambio social como en el área de empleo juvenil⁷.

Una de las principales diferencias de una alianza enfocada a un cambio social⁸ es que el objetivo de la alianza se fundamenta en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas. En este sentido, concebimos una alianza como un grupo de actores de diversos sectores, es decir multisectorial, que se comprometen a trabajar juntos de forma coordinada para buscar soluciones conjuntas a problemas sociales complejos, como el empleo juvenil, con una meta muy bien definida. La hipótesis es que a través de las alianzas multisectoriales se puede llegar a generar un impacto sistémico, un impacto que va más allá de los resultados de una intervención individual y en su lugar implica un cambio a gran escala, sostenible en el pensamiento o la conducta de los individuos, los responsables políticos, organizaciones o empresas.

En el empleo juvenil, muchos organismos e instituciones dan recomendaciones para cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y las demandas del mercado de trabajo. Entre ellas: a) desarrollar competencias laborales a través de una visión compartida y de corresponsabilidad entre diferentes actores; b) incentivar mecanismos de comunicación para dar respuesta a la rapidez con que se dan los cambios tecnológicos; c) implementar normas que permitan uniformar contenidos, criterios de calidad y pertinencia de los diferentes esquemas educativos; e d) incentivar sistemas integrados de información y seguimiento. Pero, aunque históricamente las APP no son nada nuevo⁹, existen muy pocas experiencias en Latinoamérica y el Caribe (LAC) que experimenten y pongan en práctica estas recomendaciones. NEO es una de estas experiencias.

En la construcción de alianzas multisectoriales para la empleabilidad en LAC, a pesar de que los problemas son muy similares en todos los países, las diferencias de contexto - marco legal e institucional, experiencias previas de trabajo conjunto entre los actores, sistemas de incentivos y normas culturales - son los principales factores que conducen u obstaculizan el desarrollo de las alianzas. No obstante, una posición generalmente aceptada es la necesidad de articular los esfuerzos públicos, privados y de la sociedad civil en torno a la empleabilidad juvenil. Si bien en NEO se desarrolló un proceso para conformar alianzas¹⁰, muy

³ [Caminando juntos la juventud puede llegar más lejos, 2016](#)

⁴ [Public-Private Partnerships Reference Guide, 2014](#)

⁵ [La necesidad de alianzas multisectoriales para generar un cambio social, 2016](#)

⁶ [Alianzas público-privadas para el desarrollo, 2007](#)

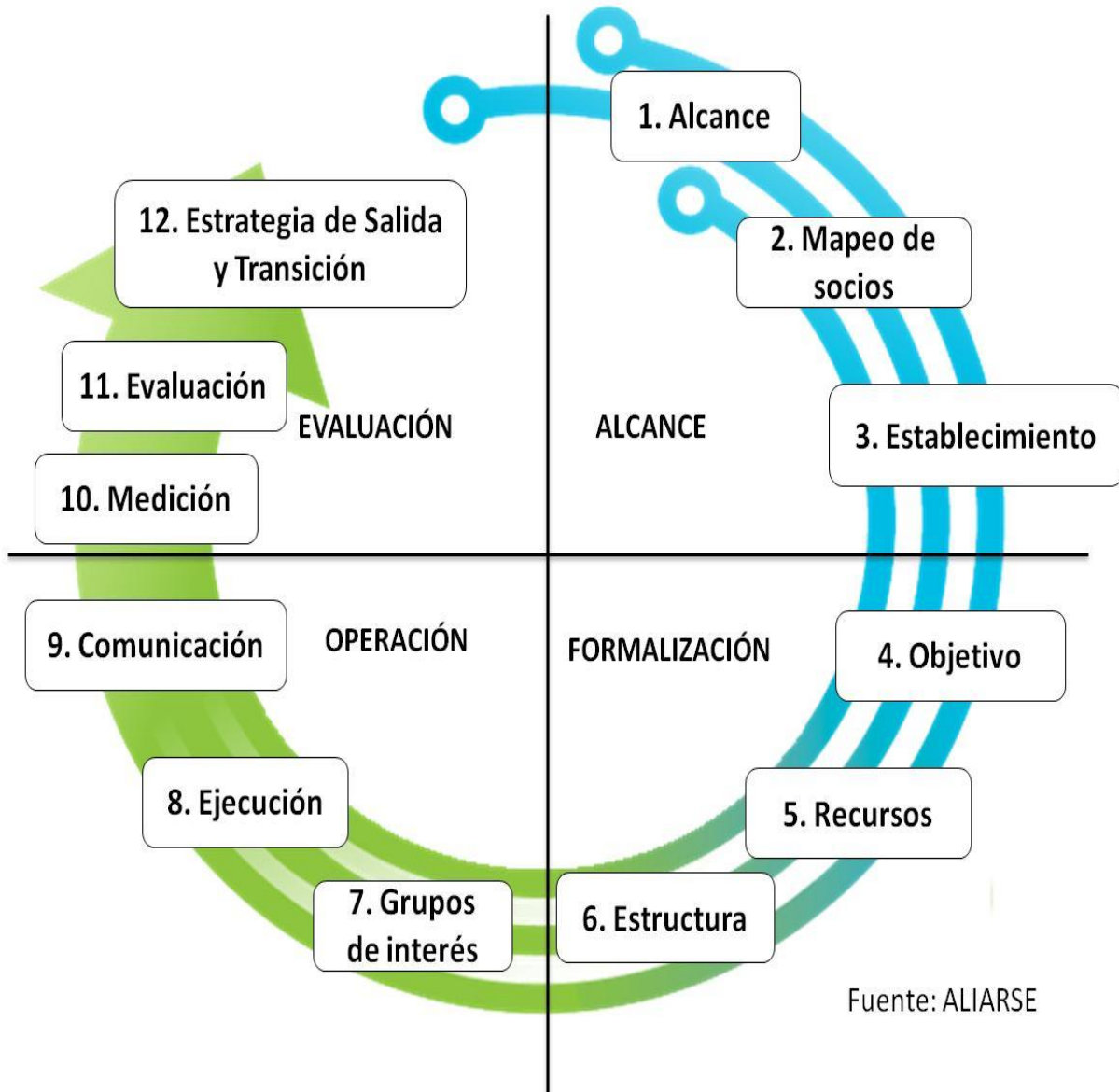
⁷ [COLLECTIVE IMPACT for Opportunity Youth, 2012](#)

⁸ [How Collective Impact Addresses Complexity, 2013](#)

⁹ [Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo, 2014](#)

¹⁰ Ver capítulo IX

similar al gráfico siguiente, construir las alianzas es un arte y no hay recetas únicas para todos. El tiempo además es un factor fundamental por lo general se necesita un año para poder conformar una alianza multisectorial o de "impacto colectivo" (lo que sería el cuadrante II y III del gráfico a continuación) y luego entre 6 y 8 años para que puedan trabajar juntas y ser sostenibles. El ingrediente clave aquí es la confianza, hay que construir capital social, relacional, pues muchas entidades no han trabajado juntas antes y generar confianza lleva tiempo.



Fuente: ALIARSE

IV. Identificación de condiciones favorables: Preguntas clave

La creciente complejidad y envergadura de los problemas sociales demanda las fortalezas y la visión de distintos actores: no pueden ser resueltos por un único actor y, cada vez más, existe una escasez progresiva de recursos financieros junto a una necesidad de mejorar la eficiencia e impacto de la intervención social. Pero, los miembros que estén considerando participar en una alianza multisectorial deben reconocer que la definición del objetivo parte de lecturas distintas del problema, según las visiones e intereses de cada uno de los miembros. Por eso, recomendamos reflexionar sobre una serie de preguntas claves antes de conformar una alianza: interés, pertinencia y voluntad.

- ¿Cuál es la temática o el problema que convoca? ¿Se dan las condiciones contextuales favorables? ¿Existe experiencia previa de colaboración? ¿Se acercan procesos electorales o cambios de directivas? ¿Existe capital social para coordinar una alianza?: Un aspecto clave siempre será el reconocimiento, interés y pertinencia que los actores otorguen al problema y a trabajar en alianza para lograr los objetivos propuestos¹¹.
- ¿Una alianza multisectorial es la mejor manera de resolver el problema? ¿Estamos seguros?: La colaboración, si bien puede ser deseable, no es siempre posible y no siempre eficaz. Los socios deben comenzar su trabajo con un claro entendimiento de por qué colaboran juntos, por qué requieren de otros socios para cumplir con su objetivo, y por qué los beneficios de la asociación son costo-efectivos¹² en comparación con otras alternativas.
- ¿Están los socios que tienen que estar? ¿Sobran o faltan socios? ¿Cada socio cumple un papel necesario? ¿Están siendo estas actividades coordinadas a través de un plan de acción y se refuerzan mutuamente?: Un cambio sistémico implica ajustar la naturaleza organizacional de las instituciones y afinar la relación entre ellas¹³.
- ¿Los incentivos de los socios alinean y apoyan el éxito de la alianza a escala? ¿existe una agenda común o muchas individuales? ¿Todos los participantes tienen una visión compartida para el cambio, incluyendo un entendimiento común sobre el problema y resolverlo a través de un enfoque conjunto acordado de acciones?: la definición del objetivo parte de lecturas distintas del problema, según las visiones, incentivos e intereses de cada uno de los miembros¹⁴, pero todas las variables están interconectadas.

¹¹ [Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos, 2011](#)

¹² [Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, 2005](#)

¹³ [The Synergos Approach to Social Problems,](#)

¹⁴ [Alianzas multisectoriales: aprendiendo a mirar el mundo a través de los ojos de los otros, 2016](#)

V. Conformación de una alianza: muchos son los llamados, pero pocos los elegidos

El éxito de una alianza multisectorial está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes. Dentro de las alianzas, los miembros pueden participar con compromisos de cooperación básicos y puntuales hasta el extremo de compromisos más intensos y duraderos; desde cooperaciones que van desde una simple transacción a una completa transformación. Por lo tanto, el proceso de identificar aliados¹⁵ potenciales es de vital importancia.

- **Identificar una organización coordinadora.** La creación y gestión de una alianza requiere una organización con personal propio y un conjunto específico de habilidades para servir como la columna vertebral de toda iniciativa y como coordinación de proveedores, programas y organizaciones participantes¹⁶. Esta organización tiene que tener características claves para trabajar en alianzas como: liderazgo, capacidad técnica, habilidades de negociación, conexiones con el sector público y privado, capacidad de convocatoria, respeto y reconocimiento como entidad experta en el tema, transparencia de procesos y una neutralidad que dé seguridad y confianza ante los miembros de la alianza. Las agencias coordinadoras tienen que estar involucradas y empezar a ejercer su liderazgo desde el principio de la formación de la alianza y no pueden ser un mero ente administrativo, sino aquella entidad que, siendo el brazo operativo, a su vez lidera, legitima las decisiones y une a la alianza. Sin embargo, el trabajo en alianza no se puede correr el riesgo de cargar toda la responsabilidad de la ejecución del proyecto a la organización coordinadora, ya que es responsabilidad de toda la alianza el éxito de la operación.
- **Realizar un análisis de los aportes, roles y compromisos** que brindará cada socio en la alianza. Realice un diagnóstico concienzudo de los actores del ecosistema, no solamente ubicándolos sino entendiendo sus intereses, qué ganan con estar en un esfuerzo de alianza, qué pierden o dejan de ganar, y qué invierten, para tener siempre presente sus motivaciones e incentivos, y considerar que éstos pueden modificarse a lo largo del tiempo. Sector privado: recursos y especialización en gestión, mercadeo e innovación de mercado; sector público: escalabilidad y desarrollo sostenible; y sociedad civil: experiencia en problemas sociales, innovación social e intermediaria entre gobierno y empresas¹⁷. Las responsabilidades de implementación de actividades asignadas pueden quedar paralizadas y retrasadas por la burocracia o lentitud de los sistemas internos de las instituciones aliadas. Se proponen respuestas como: (i) diversificar las responsabilidades entre los miembros de la alianza para garantizar cierto nivel de implementación de las actividades, (ii) asignar personal de la agencia ejecutora que apoye los procesos directamente con los aliados que lo requieran, por ejemplo el sector público, para garantizar los pasos burocráticos de la forma más eficiente posible y (iii) generar el interés público utilizando los medios de comunicación según audiencias y realizar un cabildeo constante de los actores y especialmente de los jóvenes para que el sector público y privado cumplan con los compromisos adquiridos.
- **Definir procesos de membresía.** Como se mencionó, los participantes en una alianza pueden tener diferentes tipos de roles y compromisos. Por eso es importante diferenciarlos por tipo de sector al que representa (público, privado, sociedad civil, academia entre otros), el rol que va a desempeñar dentro de la alianza (simple donante, colaborador puntual en acciones concretas, colaborador asesor,

¹⁵ Anexo: Matriz Piano

¹⁶ [Creating change at scale through public-private partnerships, 2009](#)

¹⁷ [Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo, 2010](#)

proveedores de servicios, beneficiarios o actor activo de la alianza) y en función de estos roles, definir las responsabilidades y beneficios (posicionamiento y/o toma de decisión) de pertenecer a esta alianza. Se recomienda empezar con un número pequeño de actores clave. Las alianzas pueden ampliarse mediante la incorporación de socios que posean una capacidad valiosa para lograr el objetivo de la colaboración. Pero expandir la alianza no está libre de riesgos: puede disminuir el sentimiento de copropiedad, identificación grupal y responsabilidad en los objetivos. De igual forma, considerar que los socios que no quieran continuar colaborando en la alianza, o su aporte puntual concluyó, puedan pasar a roles menos relevantes o salir de la alianza.

VI. Desarrollar un acuerdo de gobernanza: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos? y ¿para qué lo hacemos?.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre los objetivos y las acciones por parte de cada participante, para lograrlos es vital concretar dichos acuerdos por escrito en una forma clara, específica y revisable¹⁸. Las alianzas se suelen constituir por medio de un “acuerdo de gobernanza”. Este acuerdo es firmado por los miembros de la alianza y debe describir la voluntad de sus miembros, las reglas de actividad, los compromisos, aportes, roles, responsabilidades, la forma de organizarse para la implementación, la evaluación y la supervisión del presupuesto.

Durante la experiencia NEO, las alianzas han funcionado bajo este **acuerdo de gobernanza** como un acuerdo de voluntades de diferentes instituciones sin necesidad de generar una estructura legal más compleja o crear una nueva entidad jurídica. Aunque bien es cierto, que las alianzas que maduran adecuadamente y son efectivas, logran generar una identidad grupal que se institucionaliza en la cultura organizacional de sus miembros, llevando a las instituciones a formar relaciones más estables que pudieran necesitar ser jurídicamente reconocidas, con compromisos más intensos y duraderos. Sin embargo, es mejor empezar con un documento fácil y flexible donde se describan los procesos más importantes de toma de decisiones, y generar posteriormente acuerdos más concretos de implementación (manual de marca de la alianza, entre otros).

Bajo NEO se desarrolló una guía¹⁹, basada en las conversaciones con el Departamento Legal del BID y la experiencia de las primeras alianzas NEO, que tiene como propósito dar pautas a las alianzas NEO en cada país para la formulación de su propio acuerdo de gobernanza. Esta guía recoge pautas y ejemplos como simples ilustraciones sin representar la opinión de NEO regional ni la de sus socios, sobre cómo debería de hacerse para cada alianza local NEO. Cada alianza tenía la flexibilidad de añadir o modificar apartados según las realidades locales. Como recomendación general, la estructura de la alianza que se proponía tenía una serie de niveles: Asamblea, Consejo Directivo, Comités de Trabajo, Consejo Consultivo y Socios Colaboradores.

La Asamblea se conforma por todos los miembros de la alianza, revisa y aprueba los planes anuales de trabajo y presupuestos, delegando en un Consejo Directivo, más reducido y operativo, el velar por el cumplimiento del acuerdo de gobernanza y la implementación coordinada de los planes operativos y presupuestos anuales del proyecto. Este **Consejo Directivo** es representado por instituciones de los tres sectores (privado, público y de la sociedad civil) y por las instituciones que más responsabilidades tienen en la implementación de actividades clave. En algunas alianzas, este consejo era electo en aquellos casos que eran muchas instituciones en la alianza; en otros, este consejo lo formaban todos los miembros de la alianza cuando numéricamente era manejable. Como en algunas alianzas los representantes eran altos directivos de entidades públicas y privadas (ej. Ministros o Directores Ejecutivos) cada institución designaba adicionalmente a un suplente con mayor perfil técnico para no atascar la agenda de reuniones. Sin embargo, se tiene que identificar claramente quienes pueden tomar decisiones y afirmar compromisos para saber en qué momentos claves hay que involucrarlos. En las reuniones periódicas del Consejo Directivo se revisaban, aprobaban y velaban por el cumplimiento del acuerdo de entendimiento y los planes operativos del proyecto, dando apoyo a la agencia coordinadora. Muchas veces este Consejo Directivo lo presidía una presidencia rotatoria.

¹⁸ [Collaboration Toolkit: Creating an MOU, 2013](#)

¹⁹ Anexos: Pautas para redactar acuerdos de gobernanza NEO, 2014.

Para el mejor desempeño del Consejo Directivo, se estipulaban **comités específicos de trabajo** con procesos claros de toma de decisiones donde podían participar todos los socios de la alianza, para temas estratégicos y operativos como: procuración de fondos, comunicaciones, sustentabilidad, resolución de conflictos, coordinación con otros proyectos y comisión de ética. También se conformaban **consejos consultivos** puntuales, conformado por consultores o instituciones no miembros de la alianza, para asesorar al Consejo Directivo en temas de interés prioritarios: tendencias y necesidades en materia de jóvenes, educación, empleabilidad juvenil y posicionamiento en políticas públicas.

Este acuerdo de gobernanza debía reflejar claramente el rol de la agencia ejecutora o agencia **coordinadora** que, con un equipo de implementación, coordina las acciones de los diferentes miembros y la administración de fondos bajo la supervisión directa del **Consejo Directivo** de la alianza. En el caso de NEO, esta agencia firmaba el convenio legal con el FOMIN, ya que la alianza no era una entidad jurídica, y velaba por la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la iniciativa. Adicional al acuerdo de gobernanza o documento de intenciones donde se describen las reglas generales del juego, cada miembro de la alianza firmaba **“acuerdos bilaterales formales”** con la agencia coordinadora donde describían sus aportes y compromisos. Cada miembro maneja su cartera de colaboraciones con otras instituciones de manera independiente y diferente. No obstante, todas deben tener conciencia de la necesidad de mantener el foco y el equilibrio en las alianzas. Las colaboraciones no pueden formarse ni operar sin confianza mutua.

A lo largo de la experiencia, se ha evidenciado cada vez con mayor certeza el papel fundamental que cumple la agencia ejecutora u agencia coordinadora, que es quien gestiona la mayor parte de las interacciones de la alianza multisectorial en el entendimiento de que lidera y forma parte de una “entidad viva y cambiante”.

La firma del Acuerdo de Gobernanza generalmente es alentada por una entidad con capacidad de convocatoria y reputada, y que en este caso fue el FOMIN. Esta convocatoria brindó mayor certeza a las entidades para participar con otras a pesar de no conocerse profundamente o recelar entre ellas, y redujo los tiempos requeridos para que todos los aliados se conocieran entre ellos. Por último, hay que considerar muy seriamente que los cambios de autoridades o de prioridades en las agendas públicas y privadas pueden afectar los compromisos acordados y a veces los acuerdos se diluyen.

VII. Áreas de gestión: cómo consolidar una alianza

La alianza ya cuenta con un acuerdo de gobernanza aceptado por todos sus integrantes, en donde se definieron los miembros, roles y responsabilidades, y con un plan estratégico y presupuesto aprobado dando inicio a las acciones de implementación. A estas alturas ya posiblemente la “luna de miel” haya menguado y existan inquietudes como: “pero, ¿dónde están los jóvenes insertados?”. El proceso de formación de una alianza es largo y los cambios estructurales y de coordinación requieren tiempo, por eso además de ser positivos y alimentar victorias tempranas es importante:

- **Preservar la flexibilidad necesaria para tomar decisiones difíciles**²⁰. Una vez firmado el Acuerdo de Gobernanza, es necesario establecer criterios consensuados para la toma de decisiones que sean claros pero que permitan gestionar dentro de diferentes contextos de forma flexible y adaptativa. Dada la complejidad de tener que ejecutar bajo un esquema de alianza, los procesos de planificación se vuelven fundamentales para tener claridad sobre cuál debe ser la ruta crítica del proyecto y cuál es el rol de cada miembro de la alianza. Tener una claridad en el fin estratégico hace que se desarrolle una mejora continua y un ajuste continuo acorde con los acontecimientos que ocurran durante la implementación²¹.
- **Desarrollar colaboraciones saludables**. Consiste en la adjudicación y verificación de cumplimiento de responsabilidades claras y compartidas, un proceso en el que se comparten todas las tareas, apuntando a que la distribución de la carga de trabajo sea equitativa, al aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada socio y a la creación de oportunidades de aprendizaje. Evitar caer en el error de entidades coordinadores monopolizando todo el trabajo y dejando a los demás miembros de la alianza como meros espectadores del proceso.
- **Mantener involucrado al sector privado**. Aunque la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es importante y ayuda a atender poblaciones en riesgo, las donaciones suelen ser más puntuales y reducidas. Es imperante desarrollar una relación de negocio a largo plazo remarcando las ventajas de la colaboración para la empresa, hablando su idioma, y haciéndoles ver el punto estratégico de la relación para su negocio. Prácticas para atraer nuevas empresas i) mantener el objetivo del éxito en tu horizonte; ii) desarrollar habilidades de escucha y comunicación efectiva; iii) ser estratégico, seleccionar al socio ideal y dónde identificarlo; iv) asegurar una reunión, prepararla e investigar; v) escuchar primero las necesidades de la empresa y posicionarse con una propuesta de valor; vi) hacer preguntas esclarecedoras y proponer soluciones; vii) manejar objeciones positivamente y cerrar los potenciales acuerdos sin prisas, desarrollando una relación de confianza a largo plazo; y viii) entregar un servicio de calidad y con retroalimentación. Curiosamente, no hay mejor estrategia de comunicación para atraer al sector privado que un miembro de la alianza que sea empleador “campeón” y convencido que ponga las prioridades de la alianza y su valor agregado en todos los foros empresariales, motivando a sus colegas a participar.

²⁰ [Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnership, 2012](#)

²¹ [Lineamientos para una Agenda de Promoción de APP para la Creación de Competencias en la Fuerza Laboral en América Latina, 2008](#)

- **Mantener involucrado al sector público.** Hay que reconocer que las diferentes instituciones tienen ritmos diferentes y a veces esto provoca tensiones. Por otro lado, el éxito de la alianza se basa en la identidad grupal y la responsabilidad compartida, no en mutuos reproches. Es importante tener empatía y analizar las fortalezas y las limitaciones de los sectores representados en la alianza para mitigar riesgos y retrasos en la ejecución que puedan desmotivar a actores con una cultura más dinámica. El sector público puede ayudar a articular expectativas a largo plazo como una poderosa señal acerca de la magnitud de su compromiso.
- **Conservar una comunicación continua.** Es necesaria una comunicación constante y abierta a través de los muchos jugadores participantes para construir confianza, asegurar los objetivos mutuos, expectativas y mantener una motivación continua. Esta comunicación, formal o informal, debe ser siempre paralela a todos los niveles de la organización: directivos regionales, directivos locales y técnicos²². La confianza mutua se genera sobre la base de no generar expectativas desmesuradas, de cumplir las promesas, de mostrar resultados, de actuar con transparencia en cada etapa del camino, de institucionalizar una rutina de trabajo conjunto, de fomentar el respeto y el reconocimiento mutuos, de superar juntos los desafíos, de tener un discurso consistente con las acciones, de mantener un compromiso de largo plazo, de entablar fuertes relaciones interpersonales y de aprovechar la credibilidad de marcas institucionales reconocidas. La confianza promueve paralelamente la autorreflexión sobre los propios procesos. Por tanto, es crucial dedicar un espacio de cada una de las reuniones a recapacitar sobre los aspectos que funcionan bien y los que podrían mejorarse para lograr el objetivo común de la mejora continua. Estos procesos de responsabilidad, sumados a la devolución mutua franca y constructiva, son importantes para mantener la vitalidad de las colaboraciones intersectoriales y las que se gestan dentro de un mismo sector. Por otro lado, a nivel externo, es crucial desarrollar una estrategia de comunicación que apoye las actividades, disemine el conocimiento generado y ayude a consolidar la alianza para la sostenibilidad del proyecto.
- **Fomentar la institucionalización.** Inicialmente, los miembros se unen en lo que se puede calificar como una relación transaccional: un proyecto con un ciclo de varios años, actividades definidas y resultados específicos. Durante ese proceso, sin embargo, las alianzas evolucionan hacia una relación más fuerte e institucional. Inclusive, algunos socios se quedan en el camino y otros nuevos socios se han unido al objetivo común. La alianza adquiere identidad propia en términos de nombre, logo, resultados, reconocimiento externo, estructura y cultura organizacional. Muchas veces, esta identidad propia se empieza a desarrollar por simples relaciones institucionales bilaterales que antes no trabajaban en común, pero que gracias al espacio de conversación que la alianza ha generado, se da un nivel de colaboración innovador que motiva este acercamiento. Estas relaciones bilaterales se van multiplicando entre las instituciones y a su vez van generando el apelativo: “éste es un socio NEO”. Las alianzas que maduran adecuadamente y son efectivas, logran generar una identidad grupal que se institucionaliza dentro de la cultura organizacional de sus miembros en sus diferentes niveles, llevando a las instituciones a considerar relaciones más estables y jurídicamente reconocidas donde se puedan manifestar estos compromisos más intensos y duraderos.
- **Priorizar las primeras victorias para reforzar el compromiso.** Es importante desarrollar una estrategia de comunicaciones que ayude a la comunicación interna de la alianza, que desarrolle una identidad grupal común, que apoye la implementación de las actividades, que posicione a las alianzas y sus resultados como entes de política pública, y que disemine el conocimiento generado. A veces, la visibilidad de

²² [Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas, 2008](#)

resultados concretos es más difícil cuando se quieren generar cambios sistémicos. Se necesita tiempo para apreciar los efectos de los cambios institucionales y estructurales en los beneficiarios finales, en nuestro caso los jóvenes. Por eso es crucial identificar y celebrar pequeñas victorias constantes para reforzar el compromiso de los socios: la firma del acuerdo de gobernanza, la firma de acuerdos bilaterales, el desarrollo de productos de conocimiento, celebrar datos del sistema de monitoreo y evaluación o el desarrollo de soluciones generadas debido a la coordinación de socios.

VIII. Evalúe la complejidad: vitalidad y salud de la alianza

Medir lo intangible no es fácil, pero es indispensable incluir no sólo datos cuantitativos sino también cualitativos relacionados con la vitalidad y sostenibilidad de las alianzas. Es importante generar evidencias. Para ello NEO desarrolló una herramienta que evalúa las alianzas e incorporó en los proyectos una serie de talleres de fortalecimiento de las alianzas que serían los espacios para reflexionar, puntualizar y validar los resultados que pudiera arrojar esta herramienta. Hay que dar seguimiento²³ no solo a los beneficiarios finales, sino a las instituciones fortalecidas por el proyecto y a las relaciones creadas entre los miembros de la alianza. Evaluar iniciativas complejas implica capturar y describir las cualidades, fortalezas y retos tanto de las partes del sistema (las instituciones en sí) como de la interrelación entre ellas²⁴.

- **Analizar fortalezas y debilidades.** El proceso de comprensión general de los distintos contextos organizacionales demanda tiempo. Se debería realizar una inversión inicial para analizar las fortalezas y debilidades de los miembros y nivelar las herramientas y equipar a todos los miembros con las capacidades necesarias para lograr la misión colectiva bajo una misma metodología estandarizada junto a un proceso análogo al fortalecimiento institucional necesario.
- **Mejorar capacidades y transferir mejores prácticas** de monitoreo y evaluación requieren de una implicación decidida de las directivas locales y generales de las instituciones para generar una mayor seguridad en los técnicos y asegurar la adopción y aplicación de las buenas prácticas de forma institucional. Hay que considerar que la adopción de buenas prácticas requiere procesos no sólo de capacitación sino también de desarrollo de nuevos procesos, manuales y a veces nuevas posiciones. De la misma forma, la cultura del miedo a las evaluaciones y la baja capacidad técnica de algunas instituciones hace que se necesite una capacitación más personalizada, dirigida y cara a cara, junto con un acompañamiento más prolongado en el tiempo para asegurar que el distanciamiento del asesor externo, no precipite el fin de la implementación de las mejores prácticas. La recopilación de datos y resultados de medición constantemente a través de todos los participantes con una métrica compartida aseguran que los esfuerzos siguen alineados y mutuamente se responsabilizan a los participantes²⁵. Para que esto suceda, se recomienda identificar indicadores institucionales existentes por los cuales ya había algún presupuesto asignado o incentivo y fortalecerlo o enlazarlo con el objetivo general de la alianza.
- **Abordar eficazmente los conflictos.** En el proceso de maduración de las alianzas suelen aparecer conflictos que, si se manejan en forma adecuada, pueden contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la cooperación²⁶. Temas de poder y mando dentro de la alianza, de reconocimiento institucional en eventos y comunicados o transparencia, pueden dinamitar meses de colaboración. En un caso, durante la implementación de una alianza NEO, uno de los socios fuertes en un país, empezó a utilizar los avances del proyecto como logros institucionales propios sin mencionar a NEO o a los socios de la alianza. Adicionalmente, dentro de la alianza, el socio reclamaba fuertemente la predominancia de su logo ya que, según él, su marca se diluía en la identidad grupal de la alianza. A raíz de la tensión generada, la agencia coordinadora determinó crear una comisión de resolución de conflictos que diera una salida a las demandas del socio respetando al resto de la alianza. Esta comisión fue conformada

²³ Anexo: Instrumento de Evaluación de Alianzas NEO

²⁴ [Evaluating complexity propositions for improving practice, 2015](#)

²⁵ [Manual for Monitoring and Evaluating Education Partnerships, 2009](#)

²⁶ [Creación y consolidación de alianzas elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles, 2002](#)

por el mismo socio en cuestión, junto a representantes de otras instituciones (público, privado y sociedad civil) con la inclusión de especialistas de comunicaciones de las mismas. Esto llevó la conversación a un grupo más reducido y especialista en el tema. Resultado de la comisión, se generó un manual de marca local que fue aprobado por consenso entre todos los miembros de la alianza, y se determinaron las fórmulas de atribuirse los logros del esfuerzo de todos y dar reconocimiento apropiado a los socios, entre otras. La creación de reglas y protocolos en conjunto, reforzó la aplicación y seguimiento de las mismas.

- **Crear espacios continuos de diálogo y aprendizaje.** Después de la fase de planificación, una gran contribución al desarrollo de las alianzas son los espacios de diálogo continuo para el aprendizaje y fortalecimiento de las mismas. Organizar sesiones de fortalecimiento y evaluación como grupo en donde todos los actores se convocaban a reflexionar sobre los principales logros/retrasos genera corresponsabilidad. Hay que medir cómo es la salud y vitalidad de la alianza y cómo va el proceso de maduración conjunta. Es necesario aplicar herramientas de autoevaluación²⁷ de la alianza con cierta regularidad, junto con las planificaciones estratégicas, por ejemplo, para documentar las dificultades y hacer cambios cuando sean necesarios²⁸.
- **Generar y documentar el conocimiento adquirido.** Durante la fase de conformación y desarrollo de la alianza acontecen un sin número de aprendizajes importantes que muchas veces pasan desapercibidos por el mismo hecho de la vorágine del trabajo del día a día. Hay que documentar si la teoría de cambio es real, es decir, la hipótesis que a través de las alianzas se puede llegar a generar un impacto sistémico, un impacto estructural que va más allá de los resultados de una intervención individual y en su lugar implica un cambio a gran escala, sostenible en el pensamiento o la conducta de los individuos, los responsables políticos, organizaciones y empresas. Además, el cambio en las estructuras o sistemas, que implica ajustar la naturaleza organizacional de las instituciones o afinar la relación entre ellas, activa una nueva solución, hace más eficientes los procesos, libera recursos, genera innovación y mejora la capacidad de respuesta a los nuevos retos. Estas nuevas soluciones hay que documentarlas y sistematizarlas para tener evidencias. A su vez, hay que difundirlas para apoyar los procesos de cabildeo y posicionamiento para mejorar las políticas públicas y atraer nuevos aliados y recursos que den sostenibilidad y escala a las soluciones desarrolladas.

²⁷ [Semáforo Nacional de Alianzas: Instructivo para su aplicación, 2007](#)

²⁸ [Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo público-privadas: una guía metodológica, 2013](#)

IX. ¿Cómo lo hicimos desde NEO?. Una experiencia para el análisis

Como se mencionó al inicio de la guía, NEO es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos para mejorar las oportunidades de empleo de un millón de jóvenes. NEO contribuye a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas. La iniciativa tiene cinco áreas de acción:

- **Crear alianzas 10 alianzas multisectoriales** entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñen e implementen proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil.
- **Cofinanciar 10 proyectos innovadores con soluciones de empleo** que alcancen el mayor número posible de jóvenes y que sean generados e implementados por las alianzas de forma colectiva en un plazo promedio de 3 años.
- Estos proyectos deben incluir, entre otros, actividades para **mejorar la calidad de los servicios de formación y empleo de 200 proveedores** según los estándares de calidad NEO.
- También, los proyectos deben desarrollar actividades para **movilizar a más de 1.000 empleadores** para que ofrezcan más puestos de trabajo y pasantías, y participen activamente en las acciones para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda. El objetivo es lograr que al menos el 50% de los jóvenes graduados de cursos de formación NEO tengan trabajo de calidad y que el 20% de los jóvenes graduados de cursos de formación NEO siga estudiando.
- Finalmente, los proyectos buscan **compartir las lecciones aprendidas** por medio de estudios y publicaciones, y continuar el trabajo en alianzas más allá del proyecto de 3 años.

A continuación, se describen de forma esquemática los ocho pasos que se siguieron para el desarrollo de las diez alianzas NEO.

1. Definiendo el alcance: Se inicia con la exploración del país. Se recopila la información relevante sobre el tema, incluyendo operaciones y proyectos pasados realizados en el país tanto por los socios BID-FOMIN como por otras instituciones y multilaterales. Se analiza un mapeo de actores clave y agencias ejecutoras potenciales para empezar a delimitar el número de entidades a convocar y visitar en la misión de validación.	
Principales pasos	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los trabajos realizados en el país y en las operaciones futuras o posibles • Revisión de las estadísticas y los informes pertinentes relacionados con temas clave • Discusión sobre el calendario de la misión de validación y los supuestos básicos sobre las opciones en los países • Análisis de los actores clave, actores estratégicos, y de tentativas agencias ejecutoras fuertes. • Primer acercamiento a la agencia ejecutora preseleccionada para sondear la disposición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros en una fase de prealianza, en donde aún nadie es miembro oficial de nada, pero van a empezar a trabajar juntos, deben ser seleccionados estratégicamente. No hay un número mágico de miembros, pero se recomienda comenzar solamente con los agentes y los campeones que representan los sectores público-privado-sociedad civil, y crear un equilibrio entre las organizaciones grandes y pequeñas. • Las entidades del sector público (local, estatal, nacional) usualmente dan el factor de escala y replicación. Se requiere formalizar sus compromisos y asegurar su participación pensando en la sostenibilidad del proyecto. • Considere tener al menos un campeón del sector privado involucrado.

<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de cualquier experiencia previa de trabajo en colaboración entre los actores clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades preseleccionadas deben estar totalmente alineadas desde su misión institucional con la empleabilidad juvenil y el tema del empleo. • Identifique previamente una agencia ejecutora muy fuerte con liderazgo y conexiones con los sectores público y privado tanto locales como nacionales. • Considere el contexto: principales eventos por los que está pasando el país, la estabilidad del gobierno, el calendario electoral, entre otros, para analizar la oportunidad para desarrollar una alianza. • Considere la alineación con las operaciones del BID tanto como sea posible, de otras multilaterales o estrategias de estado. "Intente estar alineado" significa explorar cómo cooperar y complementar las operaciones de los socios y buscar la escala. Evite depender de otras operaciones o programas de gobierno para reducir los riesgos inesperados. • Identifique de antemano posibles acciones o actores para asegurar la sostenibilidad del proyecto y sus soluciones desarrolladas
<p>2. Análisis de socios: Se desarrolla una agenda de misión para visitar y validar a los actores claves identificados del sector público, privado y de la sociedad civil, y realizar un taller de orientación para establecer los lineamientos básicos de la iniciativa.</p>	
Principales pasos	Recomendaciones
<p>Antes de la misión de validación: preparación de la visita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un consenso sobre el propósito, las entidades con las que reunirse, las fechas, la estrategia para utilizar con los sectores públicos, privados, y de la sociedad civil. • Desarrollo de las cartas de invitación y agenda por adelantado, incluyendo información general sobre la iniciativa visita a actores clave (reuniones individuales o grupales) • Desarrollo del informe de misión destacando los hallazgos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifique no menos de una semana. Organice, de ser posible, videoconferencias previas a la misión con algunos actores para optimizar el tiempo. • Decida qué actores pueden ser visitados en grupos, individualmente, en las oficinas del Banco o en las oficinas de las entidades. • Asegúrese que las organizaciones de la sociedad civil reciban información clara sobre el proyecto para evitar las expectativas de financiación de proyectos y el malentendido. • Decida si sería interesante organizar un desayuno con empresas clave del sector privado. Muy importante crear buenas expectativas y motivar a los sectores público privado para trabajar juntos. • Incluya en su visita a los beneficiarios finales y a las instituciones con las que se va a trabajar. (centros de formación y empleo en el caso de NEO) • Dado el tiempo requerido para la conformación de la Alianza, vaya con un mensaje claro al sector público y privado sobre plazos y requerimientos de tiempo o recursos que involucre su participación.
<p>Durante la misión de validación: re-identificando actores clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la confirmación de los actores clave/ identificación de nuevos campeones durante la misión de validación, que muestren el liderazgo, 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la semana de trabajo, confirme quién sería un buen campeón y si hay nuevos candidatos provisionales según la información recibida durante la misión. • Aclare las expectativas, trabajo en alianza, línea de tiempo, indicadores, costos, recursos y donaciones.

<p>el interés y las relaciones que creemos que serían beneficiosas para una alianza exitosa en ese país;</p> <ul style="list-style-type: none"> Validación de quiénes están interesados en participar en una prealianza y también solicitar sus ideas para considerar invitar a otros 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenga estados de motivación durante la misión. Algunos actores necesitan motivación para trabajar en colaboración con otros sectores. Se recomienda mantener una frase comunicacional aspiracional basado en datos concretos que genere ilusión.
<p>Durante la misión de validación: Seminario de orientación para los miembros de la Alianza (1/2 día intensivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> El propósito de este taller es sentar las bases para la construcción de confianza y cohesión entre las partes interesadas antes de que comiencen a trabajar en equipo para crear un plan. Se aborda el manejo de expectativas sobre NEO para que estén plenamente informados de lo que se espera de ellos durante este proceso de planificación y posteriormente. Se cubren los requerimientos de éxito de las APP: estructuras de gobierno y otros insumos que serán de ayuda para construir la Alianza. Durante el taller: i) se proporciona una visión general de NEO y se discute lo que significa trabajar en alianza; II) se inicia el proceso de diseño identificando las causas y efectos del desempleo juvenil en el país y se determinan líneas de acción, iii) se revisa la guía para la presentación de su plan, algunas herramientas de planificación y iv) se comparte el cronograma y pasos a seguir. La Alianza seleccionará una secretaria técnica antes del final del día. Idealmente esta organización que juega el papel de secretaría técnica de este grupo de trabajo llamado alianza, se convertirá en la agencia coordinadora de la alianza una vez firmado el acuerdo de gobernanza. Se organizará una reunión adicional con la secretaria técnica para aclarar roles y procesos y se le entregará un manual para desarrollar una propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas agencias ya saben cómo funciona el FOMIN y pueden asumir que va a ser la cooperación técnica regular no reembolsable para apoyar un proyecto piloto específico a pequeña escala. Es muy importante manejar esta expectativa. Ser muy claro acerca de trabajar en alianza es un desafío y el requisito identificado para el éxito. Sea muy claro acerca de las expectativas de NEO relacionadas con los indicadores, el aprovechamiento de los recursos, la línea de tiempo, los recursos limitados, crear un ejemplo demostrativo de trabajo a escala (¡no trate de reducir el desempleo juvenil!). Todos deben poner recursos sobre la mesa. Se espera que las futuras agencias ejecutoras también aporten recursos a la futura unidad operativa de NEO en el país. Sea muy estratégico para identificar el área gris clave, es decir aquellas áreas de oportunidad concretas para mejorar el sistema de la empleabilidad juvenil en el país, para que el proyecto sea exitoso y pueda crear un impacto sistémico, como un efecto de onda de expansión o efecto dominó²⁹. Comparta ejemplos de otros proyectos similares Por lo general, las asociaciones del sector privado están más dispuestas a participar en la fase de prealianza que las empresas individualmente, y eso está bien. Mantén a las empresas con expectativas positivas e informadas durante el proceso. NEO tiene indicadores mixtos de empleo y empleabilidad³⁰. Al inicio del proyecto las asociaciones públicas y gremiales son muy importantes durante la formación de la alianza y la planificación, enfocándose en cómo mejorar la empleabilidad de los jóvenes alineando sus habilidades a través de la oferta de formación, con las necesidades del mercado. Durante la implementación, será crucial involucrar compañías y empleadores para enfocarse en los indicadores de colocación laboral y empleo. Distingue claramente el rol de quienes serán miembros de la alianza (que también podrían ser co-ejecutores) de los otros roles posibles como proveedor, colaborador, instituciones a fortalecer, etc.

²⁹ El impacto sistémico se entiende como una acción colectiva estratégica que genera un impacto concreto que induce un cambio en el sistema, no significa necesariamente un enfoque amplio o muy extendido.

³⁰ Referirse al capítulo I- Punto de Partida.

<p>de proyecto bajo una dinámica participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aclare que trabajar en alianza no es la suma de parches y proyectos individuales con agendas aisladas, sino la formulación de una estrategia común que busca alcanzar un objetivo común, en la cual todos ponen recursos y apoyan al cumplimiento de la meta consensuada.
<p>3. Estableciendo un plan preliminar de acción. Esta etapa un grupo de instituciones desarrollan un plan concreto a implementar, a la vez que se va forjando una identidad común que se denominará alianza más adelante.</p>	
<p>Principales pasos</p>	<p>Recomendaciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La prealianza, o este grupo de trabajo, empieza a trabajar con el manual para desarrollar una propuesta de proyecto bajo una dinámica participativa. • Esto suele ocurrir durante un período de 4 meses, un par de horas al día, pero varía según el país. • Cada prealianza tiene diferentes necesidades de apoyo para desarrollar una propuesta de proyecto según la capacidad técnica de sus participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describa claramente las tareas de los participantes y las personas responsables de prestar apoyo durante el proceso de formulación para responder preguntas y evitar malentendidos. • Establezca un plan de revisión de progreso para asegurar que sean capaces de desarrollar un plan fuerte, alineado con los parámetros de NEO, en el tiempo que acordaron.
<p>Hitos clave del proceso de desarrollo del plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión la Guía de Planificación con el equipo de prealianza. • Revisión bibliográfica, compilación y análisis de los datos pertinentes para elaborar un diagnóstico sólido de la situación del desempleo de los jóvenes en el país que fundamentará la propuesta final del proyecto. • Coordinación de actores para seguir el proceso de desarrollo del plan participativo de NEO <ol style="list-style-type: none"> a) El análisis de las partes interesadas en el sistema de creación de habilidades de los jóvenes, que describe las funciones/áreas de trabajo, las principales oportunidades y desafíos y las posibles líneas de interacción entre ellas. b) Árbol de problemas, con causas y efectos relevantes (amenazas y oportunidades) y árbol de objetivos (estratégicos) y líneas de trabajo principales. c) Beneficiarios: Fortalecer los proveedores de servicios de empleo, los jóvenes a los que se debe llegar y definición del área. d) Marco lógico: indicadores, resultados y componentes según las directrices NEO e) Descripción de las actividades principales. f) Presupuesto estimado para la propuesta de proyecto. g) Definición de los compromisos de los actores clave con NEO y desarrollo de una propuesta de acuerdo de gobernanza entre los socios de la alianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque se considera que 12 semanas son suficientes para producir un plan, es muy variable de acuerdo a diferentes situaciones como: liderazgo fuerte de la agencia ejecutora, experiencia técnica en los temas NEO y en el desarrollo de propuestas y presupuestos, experiencia previa de colaboración entre los miembros, la colaboración de los especialistas del FOMIN, la relación de confianza entre los miembros, la flexibilidad de las organizaciones y la adaptabilidad, cambio de mentalidad sobre el proyecto tradicional del FOMIN (no es un proyecto pequeño financiado por el FOMIN. Esto es una iniciativa colectiva para implementar un proyecto de forma conjunta) • Determine que el plan es adecuado para los próximos pasos verificando la calidad del ejercicio con el árbol de problemas y que haya identificado los factores clave y un plan de acuerdo con la línea de tiempo y los recursos disponibles. • Una vez que el FOMIN recibe la solicitud, comience a trabajar con la agencia ejecutora en los

<p>h) Votación abierta para confirmar qué institución será la entidad coordinadora de la alianza (agencia ejecutora del proyecto)</p> <p>i) Definición de la estructura de la Alianza y propuesta de acuerdo de gobernanza siguiendo los modelos de NEO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de presentar la propuesta al FOMIN, la prealianza envía un borrador avanzado para recibir sugerencias y comentarios del equipo regional. • Se prepara la propuesta final del proyecto que será presentada por la agencia coordinadora de la alianza. 	<p>documentos de acuerdo con los formatos de documentos del FOMIN para tener un borrador base del trabajo para la misión de análisis.</p>
<p>4. Formalizando la operación: Se realiza una misión de análisis para terminar de concretar el plan del proyecto e iniciar el proceso de aprobación interna del FOMIN.</p>	
Principales pasos	Recomendaciones
<p>Durante la misión de análisis: afinando la propuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tan pronto como se recibe la propuesta, y mientras se organiza la misión de análisis, la coordinación regional empieza a trabajar con la agencia coordinadora de ejecución del marco de resultados y el presupuesto. • Desarrollo de una misión de 5 días para trabajar en los siguientes contenidos. <ul style="list-style-type: none"> a) Día 1: Introducción y objetivos de la misión y revisión de la propuesta de Alianza y del árbol de problemas b) Día 2: Desarrollo del marco lógico c) Día 3: Descripción de actividades d) Día 4: Calculo del presupuesto e) Día 5: Análisis de riesgos, próximos pasos, cronograma y compromisos. Incluir temas de visión a largo plazo y sostenibilidad una vez termine el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique claramente en la agenda los días y períodos cuando la alta dirección debe estar presente (compromiso, compromisos, decisiones) y los especialistas técnicos (trabajos sobre documentos y números). • Idealmente, para este momento, la agencia ejecutora debería tener designado a una persona responsable del proyecto y potencial coordinador general de la iniciativa. • Prepare todos los materiales para la semana por adelantado. Idealmente ya debería de tener las áreas de acción y los indicadores descritos en un borrador de marco lógico y un esboce de presupuesto. Todo esto ayudará a dejar mayores espacios para validez y argumentar en vez de trabajar con tablas de Excel o versar las conversaciones en ediciones gramaticales. • El día final de la misión, realice una minuta de cierre consensuada donde se describa los acuerdos alcanzados, compromisos y siguientes pasos y haga que los participantes firmen y tengan una copia. • Revise la evaluación institucional de la agencia ejecutora conjuntamente con los miembros de la alianza para determinar las fortalezas de la coordinación de la alianza, y las necesidades de fortalecimiento institucional. • Revise concienzudamente el tema del sistema de monitoreo y evaluación con la agencia ejecutora e incluya a potenciales miembros de la alianza que estarían alimentando el sistema para identificar potenciales retos.
<p>Proceso de aprobación del FOMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primera revisión del FOMIN • Segunda revisión de las unidades críticas del BID • Tercera revisión de Secretaría • Presentación a Donantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el proyecto esté en su fase final de aprobación, empiece a trabajar con los miembros de la alianza en la firma del convenio con el FOMIN y los documentos previos para el primer desembolso para no demorar la firma del convenio y la implementación del proyecto que pueda desmotivar a los socios.

5. Estableciendo las bases de la operación: Es esta etapa, se trabaja con la alianza para concretar su acuerdo de gobernanza y su plan de trabajo para el primer año.	
Principales pasos	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las condiciones previas al primer desembolso: (i) reglamento operativo; (ii) acuerdo de gobernanza de la Alianza NEO en el país; (iii) acuerdos bilaterales entre cada uno de los miembros de la Alianza y la Agencia Ejecutora firmados; (iv) presentación del Plan Operativo Anual (POA); y (v) coordinador del proyecto seleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilice el proceso de la firma del acuerdo de gobernanza y las cartas de compromiso: <ul style="list-style-type: none"> a) Algunos organismos públicos no pueden describir compromisos en cantidades monetarias. Intente que los compromisos queden descritos con actividades concretas y mecanismos de verificación. b) Empiece con un documento fácil y flexible donde se describan los procesos más importantes de toma de decisiones. Posteriormente genere acuerdos más concretos de implementación (manual de marca de la alianza, entre otros). c) No todos tienen que ser miembros de la alianza con plena participación, considere tener una estructura de niveles según los grados de compromiso y participación.
<p>Taller de inicio con la Alianza</p> <ul style="list-style-type: none"> Ya ha pasado el proceso de aprobación y oficialmente se van a empezar las primeras actividades de implementación. Tómese dos días para poner a todos los socios en la misma página y que sirva este evento para infundir motivación e involucración. Día 1: Reunión operativa entre el equipo de coordinación local, la agencia coordinadora y aquellas instituciones que tengan que reportar financieramente. En esta reunión se tratarán temas administrativos y procedimientos de adquisiciones. Día 2: Taller con la Alianza. <ul style="list-style-type: none"> a) Introducción general y motivación b) Revisión del Proyecto: componentes, indicadores y actividades presentados por los socios de la alianza que tendrán roles en la implementación c) Revisión de los retos de trabajar como alianza y reflexiones d) Descripción del panorama de los 12 primeros meses según el Plan Operativo Anual e) Descripción del panorama de los 12 primeros meses con respecto a la coordinación con la iniciativa regional. f) Cierre y siguientes pasos. 	<ul style="list-style-type: none"> El Segundo día del taller de inicio es crucial para poner a todos en la misma página. NEO es una iniciativa compleja por lo que tome tiempo para describir la iniciativa, clarificar expectativas, describir cronogramas y poner ejemplos concretos de otros proyectos. Maneje las preguntas sobre el futuro del Proyecto proveyendo información con la cantidad y calidad adecuada al nivel de entendimiento de la alianza en aquel momento. La mayoría de las preguntas pueden ir dirigidas al “pero cómo va a pasar”. Intente crear un balance entre la visión general de la iniciativa y los siguientes pasos concretos. Enfatice que NEO no es un Proyecto local, sino una iniciativa que va a generar conocimiento más allá de las fronteras locales, y con éxitos y fracasos, se va a generar aprendizajes que se compartirán con el resto de la región de América Latina y el Caribe.

6. Empezar las actividades troncales de implementación. Esta etapa es crucial el apoyo del coordinador regional y el desarrollo de una comunidad de aprendizaje entre los equipos locales para generar un compartir de conocimientos y una coordinación efectiva de las actividades regionales.	
Principales pasos	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto y organización de los talleres de capacitación a los especialistas e instituciones que alimentarán el sistema. Esto implica retomar una evaluación FODA de las instituciones para implementar un plan de contingencias en el supuesto caso que se identificaran retos importantes. • Revisión de las actividades de fortalecimiento y coordinación con los proveedores a fortalecer • Desarrollo del plan estratégico de comunicaciones alineado con la iniciativa regional • Revisión de la agenda de conocimiento regional y las actividades locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sea proactivo con el sistema de monitoreo y evaluación. Las iniciativas regionales son complejas, hay muchos proveedores que estarán alimentando el sistema de monitoreo y evaluación, generalmente la experiencia de las instituciones en esta área es limitada, y planifique para que el sistema no sea sólo para el proyecto, sino que las instituciones se apropien de él y puedan seguir utilizándolo más allá del proyecto. • Deje partida presupuestaria para capacitación y transferencia de herramientas de monitoreo y evaluación a las instituciones. • El modelo de fortalecimiento y transferencia de mejores prácticas de forma remota es limitado: Designe ciertos recursos e identifique una entidad local con suficiente capacidad técnica para asegurar el desarrollo, la implementación y capacidad instalada para dar continuidad con el trabajo iniciado con NEO
7. Monitorización del desarrollo de las alianzas y desarrollo de planes de sostenibilidad y escala	
Principales pasos	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de reuniones mensuales entre el equipo de implementación local, la agencia ejecutora, los especialistas FOMIN en el país y el equipo técnico de la iniciativa regional para ir monitorizando el desarrollo del proyecto y facilitando la transmisión de experiencias y soluciones de otros países. • Desarrollo de una comunidad de aprendizaje, donde los coordinadores y equipos de implementación de los países NEO (10 países) y el equipo regional comparten soluciones, retos y propuestas • Organización de reuniones anuales presenciales con los coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpore el tema de sostenibilidad desde el diseño de la iniciativa, presupuestar y planear la sostenibilidad. • Las alianzas deben considerarse como entes vivos y cambiantes: genere flexibilidad en los roles de la Alianza, motive a revisar y enriquecer Acuerdos de Gobernanza según necesidades, y revise continuamente los mecanismos de membresía • Los planes de sostenibilidad tienen que considerar estrategias de financiación para mantener las soluciones o cambios en los sistemas generados: busque oportunidades en las partidas presupuestarias en el sector público o en la inversión de impuestos en capacitación del sector privado. • En el caso del tema del empleo juvenil, los planes de comunicaciones y sostenibilidad deben involucrar al sector privado en: capacitar continuamente a docentes, desarrollar programas de pasantías, ofertar de puestos de trabajo, y patrocinar servicios para los jóvenes.

<p>con los objetivos de: i) Profundizar el intercambio y aprendizaje entre los proyectos; ii) Compartir resultados, lecciones aprendidas, retos y soluciones implementadas; y iii) Discutir estrategias para la sostenibilidad de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• En el caso del tema del empleo juvenil, para cumplir el indicador de igualdad de acceso, implemente estrategias concretas dirigidas al: acceso a la información apropiada para toma de decisiones, desarrollo de los planes de capacitación que contemple las diferentes necesidades, y la promoción del acceso equitativo al empleo entre empleadores.• Evalúe la vitalidad y salud de la alianza a través de instrumentos estandarizados y a través de talleres de fortalecimiento frecuentes.
--	---

BIBLIOGRAFÍA

- [Alianzas público-privadas para el desarrollo, 2007](#)
- [Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, 2005](#)
- [Alianzas multisectoriales: aprendiendo a mirar el mundo a través de los ojos de los otros, 2016](#)
- [Caminando juntos la juventud puede llegar más lejos, 2016](#)
- [Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas, 2008](#)
- [COLLECTIVE IMPACT for Opportunity Youth, 2012](#)
- [Collaboration Toolkit: Creating an MOU, 2013](#)
- [Creating change at scale through public-private partnerships, 2009](#)
- [Creación y consolidación de alianzas elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles, 2002](#)
- [Espacios de diálogo para construir estrategias de desarrollo público-privadas: una guía metodológica, 2013](#)
- [Evaluating complexity propositions for improving practice, 2015](#)
- [Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo, 2010](#)
- [Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos, 2011](#)
- [How Collective Impact Addresses Complexity, 2013](#)
- [Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo, 2014](#)
- [La necesidad de alianzas multisectoriales para generar un cambio social, 2016](#)
- [Lineamientos para una Agenda de Promoción de APP para la Creación de Competencias en la Fuerza Laboral en América Latina, 2008](#)
- [Manual for Monitoring and Evaluating Education Partnerships, 2009](#)
- [Public-Private Partnerships Reference Guide, 2014](#)
- [The Synergos Approach to Social Problems](#)
- [Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnership, 2012](#)
- [Semáforo Nacional de Alianzas: Instructivo para su aplicación, 2007](#)

X. ANEXOS

1. Matriz Piano
2. Acuerdo de Gobernanza
3. Instrumento de evaluación de la alianza

Matriz Piano: alineación de objetivos con actores de la alianza				
Productos	Incentivos	Actores	Negociaciones	Orientación
Actor 1				
¿Qué es lo que deseamos lograr mediante la Alianza NEO? ¿Cuál es nuestro aporte?	¿Qué nos mueve a unirnos a la Alianza? ¿Qué beneficios y valor agregado nos haría permanecer en ella?	¿Qué objetivos estratégicos tenemos como institución? ¿Quién más tiene objetivos similares o distintos a los nuestros?	¿Cuáles son los acuerdos mínimos que necesitamos para ingresar y permanecer en la Alianza? ¿Cómo podemos hacer para que los acuerdos se cumplan?	¿Cuál es la visión que tenemos de la Alianza? ¿En qué creemos que se van a producir divergencias en el futuro cercano?
¿Cómo se produce la sinergia?				
¿Cómo fomentar de manera más eficaz el intercambio de informaciones, conocimientos y recursos en la Alianza?				
¿Con quién queremos elaborar productos y prestar servicios?	¿De qué actores depende que se puedan alcanzar los beneficios y valores agregados que se esperan?	¿A quién más hay que asociar a la Alianza?	¿Cómo hay que tomar las decisiones en la Alianza?	¿Cuáles medidas concretas nos ayudarán a fortalecer una orientación y una identidad común en la Alianza?

La alianza y su acuerdo de gobernanza

INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como propósito dar pautas³¹ a las alianzas NEO en cada país para la formulación de su Acuerdo de Gobernanza, en adelante ADG.

Un ADG³² en términos generales es un documento que describe un acuerdo bilateral o multilateral que explicita la voluntad de las partes de emprender acciones conjuntas.

Contar con este documento, consensuado y suscrito entre todos los miembros de cada alianza NEO es un requisito para acceder al primer desembolso, una vez el Comité de Donantes del FOMIN aprueba el proyecto.

Las pautas y ejemplos descritos a continuación son ilustraciones y no representan la opinión de NEO regional sobre cómo debería de hacerse para cada alianza NEO-país. Es importante que adapten el ADG a las realidades locales y del entorno.

En el Plan Estratégico formulado conjuntamente por los miembros de cada alianza NEO- (país) ya se han avanzado algunos aspectos que se deberían considerar y ajustar si fuese el caso, para este ACUERDO, como son estructura, comités, funciones, roles, etc.

La guía se ha desarrollado siguiendo la siguiente estructura:

- Secciones estándar de un ADG y pautas a considerar al generar el contenido de cada sección.
- Algunos ejemplos para ilustrar la redacción de las distintas secciones.

1. Introducción

Los antecedentes, la visión, los valores y principios rectores que guían la cooperación y los objetivos y resultados más generales, el tiempo previsto para alcanzarlos y el alcance del Acuerdo.

Ejemplo:

El presente Acuerdo, es firmado entre los miembros de la Alianza NEO --, a quienes para fines de este Acuerdo nos referimos en este documento como "Los Socios" o los "Miembros".

³¹ Los ejemplos descritos a continuación son simples ilustraciones, no representan la opinión de NEO regional sobre cómo debería de hacerse para el caso de NEO país. La idea es que se utilice este documento como una guía para elaborar su propio acuerdo. Es importante que adapten el acuerdo a las realidades locales y del entorno.

³² El término Acuerdo de Gobernanza –ADG- también se identifica con los términos Memorando de Entendimiento, Convenio de Cooperación, Acuerdo de entendimiento, entre otros.

En la Cumbre de las Américas realizada en abril de 2012 en la ciudad de Cartagena, Colombia se lanzó el Programa NEO - "Nuevas oportunidades de Empleo para los Jóvenes". NEO es una iniciativa con el objetivo de mejorar la calidad de la fuerza laboral y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles. NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe, a través de (i) la formación de alianzas en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aporten recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles, y (ii) el fortalecimiento de instituciones de servicios para la empleabilidad juvenil por medio de unos servicios de fortalecimiento desarrollados por el equipo NEO a partir de mejores prácticas aprendidas y validadas en la región. Los objetivos principales de NEO para los próximos 5 años son: (i) fortalecer la capacidad de 200 proveedores de servicios para el empleo juvenil; (ii) equipar a 500,000 jóvenes de bajos ingresos, entre los 16 y 29 años, para el mundo laboral, y asegurar que el 50% de los jóvenes formados sean mujeres; (iii) movilizar a 1,000 empresas para ofrecer pasantías y oportunidades de empleo para los jóvenes; y (iv) lograr tasas de inserción laboral del 50% para los graduados del programa.

El presente Acuerdo describe la composición, los compromisos, roles y responsabilidades y la forma de organizarse para la Alianza para la implementación y evaluación del Programa NEO en (país) descrito en su plan estratégico, operativo y presupuesto. Nada en este Acuerdo deberá autorizar, a ninguna de las Partes, para servir como agenda o representante de la otra, o de usar los nombres y marca registrada, a menos que sea expresamente provisto en el presente documento. Ninguna de las partes tiene la autoridad, expresa o implícita, de crear obligación financiera alguna en nombre de la otra, a menos que sea expresamente provisto aquí.

2. El Propósito del Acuerdo: Se debe incluir un enunciado del propósito de la colaboración que exprese de manera clara y concreta que es lo que desean lograr mediante la Alianza, que es lo que les mueve a colaborar, y como la alianza aporta a los objetivos estratégicos de las instituciones.

3. Estructura y gobierno de la Alianza.

3.1. Se define aquí la **composición y la estructura** que se darán para cooperar para que el plan sea implementado exitosamente.

Ejemplo:

La Alianza NEO- (PAIS) está conformada por una red de instituciones tanto del sector público como privado. Estas instituciones son: XXXXXXXXXXXX. Las Partes involucradas en este Acuerdo son entidades independientes que han decidido cooperar para alcanzar una visión compartida que ha sido articulada en un plan estratégico cuya finalidad es promover la empleabilidad de los jóvenes apalancando su conocimiento, su experiencia y sus recursos. Las personas invitadas a conformar la Alianza y su instancia directiva, aceptan participar de manera voluntaria, sin remuneración y con el entendimiento que no deben percibir ningún beneficio económico directo de su participación en NEO. Para la implementación del plan conjunto y asegurar el cumplimiento de la agenda común y metas previstas las partes han acordado darse una estructura de gobierno que se sustenta en valores y principios como confianza, solidaridad, transparencia, respeto por las reglas, comunicación honesta y directa, perseverancia, etc. Los miembros del equipo de NEO regional podrán participar como observadores en las reuniones de la Alianza. Los acuerdos alcanzados en NEO (País) deberán estar alineados con los documentos oficiales de NEO regional y con el contrato firmado entre la agencia ejecutora del proyecto y el FOMIN

A. Miembros de la Alianza: conformado por todos los miembros que cumpliendo con todos los requisitos de membresía hayan ratificado el ADG. En las reuniones (o asambleas) a las que sean convocados todos los miembros, cada organización/ institución tendrá acceso a sólo un voto por organización/ institución, pero podrá ser representada por un mínimo de 1 miembro y un máximo de 3 miembros por entidad. (o lo que se considere oportuno). En este

aparte se deberá precisar si se dejara abierto o se colocará un tope al número de miembros. Se reunirán cada X meses con una agenda preestablecida por la agencia ejecutora y el Comité Ejecutivo para decidir sobre asuntos correspondientes a sus competencias. Se podrán convocar reuniones extraordinarias si así lo estima necesario el conjunto de la junta operativa más la agencia ejecutora o el 25% de los miembros de la Alianza.

B. Comité Ejecutivo: Se recomienda crear un Comité Ejecutivo³³ si no es posible ni eficiente convocar a todos los miembros para trabajar en los asuntos cotidianos de la Alianza. Será conformado por no más de X personas representantes de cada uno de los sectores involucrados de los niveles directivos, elegidos por un proceso de nominación y votación general en reunión convocada para tal fin, los cuales se reunirán mensualmente con la agencia ejecutora para monitorear y supervisar más de cerca el trabajo del plan operativo y el presupuesto, asegurar que la agencia ejecutora tiene la información, recursos y respaldo necesario para realizar el plan estratégico y anual. Trabajarán junto al agencia ejecutora en la presentación de los reportes semestrales apropiados a la Alianza.

C. Otros comités: Dependiendo la de complejidad del plan y el tamaño de la alianza puede ser útil formar otros comités que sirvan de apoyo en temas específicos al Comité Ejecutivo y a la Agencia ejecutora para hacer eficiente el funcionamiento de la Alianza como por ejemplo un comité para la movilización de recursos, para temas programáticos, y/o para efectos de comunicación. Se debe definir el propósito y mandato de cada comité y su relación con el Comité Ejecutivo y la Alianza.

D. Colaboradores - No miembros de la Alianza: conformado por aquellas entidades que de alguna u otra forma colaboran con la Alianza en el logro de los objetivos NEO-país ya sea brindando asesoría técnica o alguna otra colaboración estratégica. Podrán ser invitados a las reuniones de la Alianza y del Comité Ejecutivo si fuera necesario pudiendo tener voz, pero no voto en la toma de decisiones de la Alianza.

E. Organismo ejecutor: Es la entidad que, por designación unánime de los miembros de NEO-País, es responsable por la ejecución del plan estratégico y planes operativos anuales, es el gestor fiscal y de las transacciones en nombre de la alianza, responsable por definir con visto bueno del Comité Ejecutivo los procedimientos, políticas y controles financieros requeridos (auditorías) y documentación de transacciones y modalidad y frecuencia de reportes, y responsables de la aprobación. El miembro fundador de una Alianza NEO puede llegar a ser organismo ejecutor. Lo importante es que en el presente acuerdo de gobernanza se hagan explícitas posibles incompatibilidades para el ejercicio de ciertas funciones y las vías y procedimientos para resolverlas.

Acorde al alcance de plan designa un equipo de trabajo, liderado por un coordinador NEO local. La agencia ejecutora el equipo de trabajo están bajo la supervisión directa del Comité Ejecutivo. Tiene voz, pero no voto en la toma de decisiones de la Alianza.

3.2. Roles y Responsabilidades de los miembros de la alianza.

Una de las piezas importantes del ADG es la descripción de los roles y responsabilidades de cada miembro. En muchos casos, cada socio cumplirá con algunos roles específicos como: ser miembro de un comité, proveer fondos y otros recursos, proveer servicios o apoyo técnico *pro bono*, servir de contacto con otros actores grupos estratégicos.

El ADG debe describir las responsabilidades de la alianza para garantizar el direccionamiento estratégico y la implementación de planes y presupuestos como son:

A. De los Miembros de la Alianza

1. Promover, ante los medios y todos los sectores de la sociedad, la visión y los propósitos de NEO xxx

³³ U otra denominación que le quieran dar como consejo directivo, comité operativo, entre otros.

2. Aportar su experiencia, conocimientos y contactos para lograr el fin del Plan Estratégico y Operativo, y de manera particular usar su influencia para ayudar a NEO-xxx a incidir en sistemas, políticas y prácticas;
3. Contribuir y/o ayudar a movilizar recursos requeridos para implementar el plan estratégico de la Alianza y según el presupuesto;
4. Asistir a las reuniones de la Alianza y participar activamente;
5. Desempeñar funciones acordadas con los otros socios la Alianza;
6. Velar por la eficaz y eficiente ejecución del plan estratégico y presupuesto, mantenerse al tanto de los avances de mismo, participar en sesiones de revisión y ajuste.
7. Evaluar el avance del Plan por lo menos una vez al año y tomar las medidas correctivas necesarias si fuese necesario, para lograr el fin y los resultados
8. Aprobar el presupuesto anual
9. Reclutar y orientar a nuevos socios y asegurar que en todo momento la Alianza tiene una membresía representativa y activa

B. Del Comité Ejecutivo

1. Desempeñar funciones delegadas por la Alianza y liderar la conducción político-estratégica de la Alianza para alcanzar la Visión.
2. Velar por la ejecución de los planes y acuerdos aprobados por los miembros.
3. Apoyar a la agencia ejecutora para la administración de recursos y la implementación del plan estratégico.
4. Aprobar los reglamentos, políticas y procedimientos que elabore el organismo ejecutor.
5. Autorizar operaciones, actos o contratos que debiere realizar el coordinador NEO al interior de la Organismo ejecutor, cuyo monto excediere de los límites establecidos por este mismo organismo en sus planes de acción y de acuerdo con las normas reglamentarias.
6. Aprobar y ajustar planes estratégicos y operativos anuales, presupuesto y destinación de recursos.
7. Evaluar desempeño de la agencia ejecutora por lo menos 1 vez al año.

C. De la Organismo ejecutor.

1. Representación legal de la alianza.
2. Firmar acuerdos y convenios con el FOMIN y otros potenciales financiadores.
3. Administrar los fondos de la Alianza NEO, ajustándose a requerimientos y estándares de manejo administrativo, contable y financiero.
4. Conformar y supervisar el equipo de trabajo acorde a perfiles y parámetros definidos y aprobados por los miembros de la alianza o instancia a la que corresponda (asamblea de socios, consejo directivo, etc.)
5. Disponer de la infraestructura, equipamiento y recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del equipo de trabajo.
6. Implementar el plan estratégico, plan de inversión, sistema de monitoreo y evaluación y servicios de fortalecimiento.
7. Crear planes anuales en base al plan estratégico y presupuesto aprobados por NEO, y gestionar su aprobación ante el consejo directivo o instancia afín.
8. Supervisar cronogramas y la calidad de las actividades desempeñadas bajo el plan anual.
9. Manejar, ajustado a directrices del Consejo Directivo de NEO y a procesos profesionales, la contratación y adquisición de servicios para el cumplimiento del plan.
10. Preparar informes y rendir cuentas a la alianza sobre la ejecución de actividades y presupuesto.
11. Preparar y someter oportunamente los reportes programáticos y financieros requeridos por NEO y otros donantes.
12. Detectar retos y resolverlos de manera oportuna y efectiva.
13. Llevar los debidos registros en archivos físicos y digitales y documentar toda la información pertinente que asegure disponer de la “memoria” del proceso de NEO y la alianza en el país.

4. Composición y Membresía

Se deben definir aquí los criterios para ser miembros de la alianza y categorías de socios si fuese el caso; número tope de socios; representatividad de los distintos sectores (gobierno, sector privado, Organizaciones de la Sociedad Civil). También deben delimitarse claramente los derechos y obligaciones que adquieren como socios; tipos y cuantía de aportes; apertura y criterios para la inclusión de nuevos miembros y causales y procedimientos para el abandono.

4.1. Representatividad, parámetros y requisitos para la composición.

Para la constitución representativa y balanceada deben tenerse presentes los requerimientos de NEO a nivel regional:

- Balance entre entidades del sector público, sector privado y organizaciones de la sociedad civil.
- Compromiso evidente de ente/s gubernamental/es
- Pueden ser hasta 15 miembros activos
- Combinación de características (compromiso, capacidad de convocatoria, contribución de aportes de distinto tipo, interés de colaborar con otros sectores y actores)
- Experiencia en empleabilidad juvenil de por lo menos dos de los candidatos propuestos
- Capacidad de contribuir y/o movilizar conjuntamente recursos - en dinero o especie.
- Disposición para asignar recursos humanos con competencias requeridas para el propósito de la alianza y capacidad de tomar decisiones.
- Interés y compromiso en aprender, aplicar buenas prácticas, monitorear y evaluar.

4.2. Anexión de nuevos miembros y abandono de la alianza. Se debería describir un proceso para la anexión de nuevos miembros, cómo se identifican y se atraen a miembros potenciales, definir atributos, conocimientos y representatividad y criterios para acercarse a o para aceptar un nuevo miembro, cómo se determinan los roles y responsabilidades de los nuevos socios. De la misma forma, describir el proceso de abandono voluntario de la alianza, junto con su plan de salida, y proceso de exclusión de un miembro según unos criterios claros de expectativas y responsabilidades de cada socio no cumplidas.

Ejemplo:

Para el correcto y efectivo funcionamiento de la NEO- la Alianza considerará la entrada de nuevos miembros de acuerdo a sus intereses estratégicos alineados con la misión de la alianza. El miembro candidato tendrá que presentar una propuesta a los miembros de la Alianza argumentando su afinidad e intereses con NEO y la Alianza deberá votar su adhesión con un consenso del 80% de los votos a favor de sus miembros.

Un miembro de la Alianza que determine que ser miembro activo de la Alianza NEO no está dentro de sus intereses o prefiere mantener un rol de colaborador no miembro, podrá hacerlo sin ninguna amonestación pertinente, traspasando si fuese el caso sus responsabilidades dentro de la alianza a otro miembro asignado por la Alianza de forma transparente y eficaz.

4.3 Financiamiento del plan de la Alianza, responsabilidades financieras de los socios y movilización de fondos: Se debería describir los compromisos financieros y-o de movilización de fondos entre socios, definir si se implementaran cuotas de membresía, definir políticas generales de recaudación de fondos, responsables, criterios de, registro y reconocimiento de donaciones.

Ejemplo:

Las partes se comprometen a hacer aportes en dinero y/o especie para que el Acuerdo se desarrolle según el Plan Estratégico y presupuesto convenido entre las partes. El presente Acuerdo no restringe de forma alguna la habilidad de las Partes para participar en otros acuerdos con donantes dispuestos a financiar actividades similares.

Para el correcto y efectivo funcionamiento de NEO- el organismo ejecutor, junto a un comité de especialistas financieros si fuera necesario, desarrollará un protocolo financiero que describa los procesos del presupuesto, controles y reportes financieros, junto con la política de gastos. Dicho protocolo deberá ser aprobado por la Alianza una vez desarrollado. Los reportes financieros serán presentados a la Alianza en las reuniones semestrales y los presupuestos y ajustes de gastos deberán ser aprobados por la Alianza. Se realizará una auditoría anual para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos financieros y cumplimiento de normas.

Para el funcionamiento de la NEO— la alianza designará un comité de especialistas de recaudación de fondos que colaboren con la agencia ejecutora en la identificación de posibles fuentes de financiamiento y donantes, si así lo considera apropiado.

5. Organización interna y “gobierno” de la alianza. Se deben incluir los acuerdos mínimos y medidas concretas que regularan las relaciones entre los aliados para manejar procesos claves tales como planeación, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, rendición de cuentas que ayuden a fortalecer una orientación y una identidad común. Se debe precisar aquí sobre que asuntos y temas de gestión de la alianza hay que coordinarse, con qué frecuencia, y para que asuntos es necesario que los socios se reúnan y lleguen a acuerdos.

Asegurarse de contemplar:

A. Mecanismo de coordinación: Indicar frecuencia de las reuniones, quien las convoca, duración mínima, participantes obligatorios, asistencia presencial o virtual, registro de las reuniones, entre otros.

B. Toma de decisiones: Se debe identificar el proceso de toma de decisiones:

- Sistema de voto bajo el modelo del consenso, unanimidad, mayoría u otro mecanismo.
- Qué constituye un quorum (mínimo número de votantes requeridos) y qué tipo de discusión y decisiones pueden realizarse o no sin el mínimo quorum.
- Cómo se informará a los socios por adelantado sobre los temas específicos de discusión y cómo los votos se desarrollan en la reunión.
- Alternativas de sistemas de voto pueden usarse (presencial, correo electrónico, teléfono, enviar a un representante a la reunión, etc....
- Describir que se delega al Comité Ejecutivo, y que decisiones necesitaran un consenso más completo que una mayoría simple.

Ejemplo:

La toma de decisiones de la alianza se hará por sistema de votación presencial o videoconferencia teniendo 1 voto por entidad miembro de la alianza con derecho a voto. Las votaciones generales serán con mayoría simple (50% +1) salvo que se especifique lo contrario, para aquellas decisiones donde el consenso sea importante para la “salud” de la alianza. El mínimo quorum necesario (número de votos a favor, en contra o nulos emitidos) para que el proceso de votación sea válido será del 50% de los miembros de la alianza con derecho a voto.

La inclusión de nuevos miembros, la modificación y renovación de este ADG, la aprobación del plan de operaciones y la aprobación de los presupuestos será responsabilidad de la Alianza con una mayoría de al menos el 75% de los votos.

La ejecución del plan operativo, administración del presupuesto, contratación de nuevo personal NEO y otros aspectos operativos, serán responsabilidad de la Agencia ejecutora con la aprobación del Comité Ejecutivo con un 75% de los votos. Si no hubiera acuerdo a la tercera votación, el proceso de aprobación será responsabilidad de la Alianza con un 50%

C. Resolución de conflictos: Se debería describir un proceso para solucionar conflictos entre los miembros de la alianza. De la misma forma, se podría describir los valores de colaboración alrededor de la resolución de conflictos.

Ejemplo:

Para el funcionamiento de la NEO— la alianza designará un comité de ética que investigue, analice, modere, y genere conclusiones en aquellos casos de discusiones entre sus miembros, conflictos, resolución de conflictos, quejas u otras circunstancias que generen la necesidad de un ente neutral que medie y proponga soluciones. Cualquier miembro podrá presentar de forma oficial una queja o solicitud de investigación de casos a la alianza y el comité de ética tendrá un plazo de 15 días para realizar las investigaciones pertinentes y presentar los resultados y recomendaciones a la Alianza.

D. Comunicaciones: Se deberá detallar políticas específicas de comunicaciones o describir cómo se crearán esas políticas y quién será responsable de la toma de decisiones sobre planes y estrategias en materia de comunicaciones. Algunos problemas de las comunicaciones que deberían tratarse son: definiciones de la alianza y su trabajo, terminología consensuada y compartida, describir cómo los miembros serán contactados (vía correo, escrito, verbal...), políticas generales de comunicación (Media, calendarios, marca, gráficos estándares.... Si fuera necesario), manejo de marca, relaciones con la prensa, debido crédito a todos los cooperantes y aliados.

Ejemplo:

Para el correcto y efectivo funcionamiento de la NEO- el organismo ejecutor, junto a un comité de especialistas de comunicaciones si fuera necesario, desarrollará un protocolo de comunicaciones que refleje el espíritu de NEO-país. Dicho protocolo deberá ser aprobado por la Alianza una vez desarrollado. Deberá fijar manejo de Publicidad, Anuncios y Uso de Nombre y Marca Registrada de cada una de las Partes.

Las Partes acuerdan que cada una podrá hacer anuncios públicos/piezas publicitarias relacionados con la celebración del presente Acuerdo, asegurándose de seguir los lineamientos de comunicación estipulados por el Programa NEO Regional, y dando el debido crédito y reconocimiento a cada una de las partes involucradas.

E. Planificación: Cómo y cada cuánto se produce y se revisa el plan estratégico y operativo.

Ejemplo:

Para el correcto y efectivo funcionamiento de la NEO- el organismo ejecutor, desarrollará los planes anuales de trabajo y los planes de adquisiciones anuales, que emanen del Plan Operativo y del Presupuesto de la Iniciativa. Estos deberán ser aprobados por el Comité Ejecutivo. Una vez expirado el plan operativo 2014-2017 y el presupuesto 2014-2017, la agencia ejecutora el Comité Ejecutivo, apoyados por un comité de especialistas financiero y estratégico, determinarán el desarrollo de un nuevo plan operativo y presupuesto que deberá ser aprobado por la Alianza.

F. Resultados y evaluación: En esta sección se hace referencia a los documentos que soportan el Acuerdo en los cuales se estipulan las metas, cronograma, y mecanismo de monitoreo y evaluación con sus responsables y frecuencia. También se puede definir alcance y frecuencia de auditorías.

Ejemplo:

Para el correcto y efectivo funcionamiento de la NEO- el organismo ejecutor, junto al Comité Ejecutivo desarrollarán los planes de monitoreo y evaluación, que emanen del Marco Lógico del Plan Operativo y del presupuesto de la iniciativa. El organismo ejecutor, presentará reportes trimestrales al Comité Ejecutivo del desarrollo de las operaciones y, a la vez, presentará reportes semestrales a la Alianza.

G. Conflictos de Interés. Se debe definir cuando hay conflicto de interés y debe existir una política para manejar y evitar estos conflictos de interés. También se puede definir qué medidas tomarán cuando detectan un conflicto de interés (ejemplo un socio no fue transparente y luego se da cuenta de que le ayudó financieramente o partidaria)

Ejemplo:

La Alianza ha definido que en x y z circunstancias se puede presentar conflicto de interés. Cuando una decisión beneficie o afecte a una organización social, si esta hace parte del Comité Ejecutivo hará público su conflicto de interés y podrá tener voz, pero no voto en la decisión a tomar. (o deberá ausentarse de la reunión).

6. Duración y causales de terminación: Se debería especificar la fecha de efecto y de vencimiento del ACUERDO. El término del ACUERDO no es necesariamente el término de colaboración entre los miembros. El ACUERDO debería ser revisado, y aprobado regularmente en tiempo específicos.

Ejemplo:

El presente ACUERDO debidamente firmado entre las partes y según fecha descrita abajo, tendrá un periodo de validez hasta XXXX, 2017. Con 30 días de anticipación a la expiración del ACUERDO, la Alianza designará un grupo de especialistas para la revisión y proponer el nuevo ADG que deberá ser aprobado por consenso del 80% de los miembros de la Alianza.

El presente ACUERDO podrá darse por terminado por:

- a. Cumplimiento del propósito y plazo previsto.*
- b. Por grave incumplimiento de las obligaciones a cargo de cada una de las partes.*
- c. Por fuerza mayor o caso fortuito que impida la posibilidad de continuar su ejecución.*
- d. Por mutuo acuerdo entre las partes.*

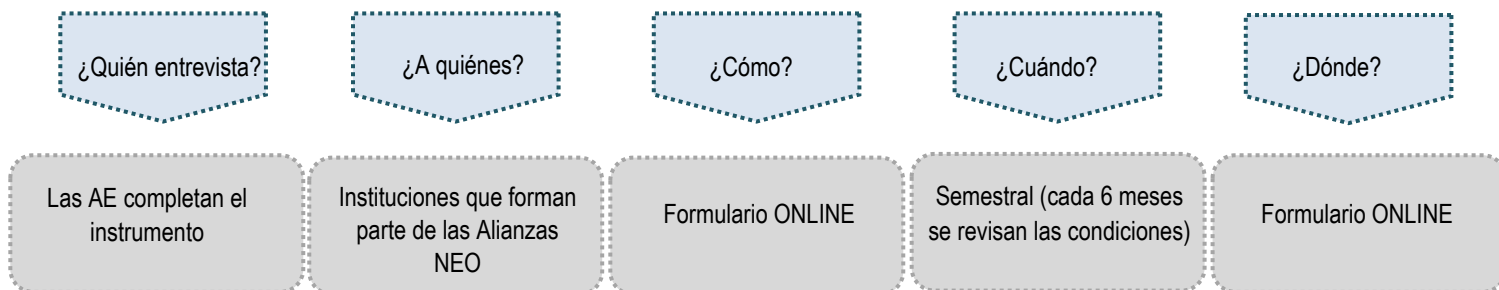
7. Otras políticas pueden ser incluidas si se considera apropiado como, por ejemplo:

- Confidencialidad
- Propiedad intelectual
- Cumplimiento de las normativas locales, estatales y nacionales.
- Diversidad
- Detección de riesgos y seguridad

Instructivo para aplicación de INSTRUMENTO G³⁴

Herramienta de evaluación de las alianzas

Objetivo de la ficha: permite analizar y evaluar las alianzas NEO y la articulación entre las instituciones que forman parte de las mismas.



La calidad de las alianzas NEO será monitoreada teniendo en cuenta 3 temáticas:

- A/ Nivel de Consolidación de las alianzas
- B/ El grado de vitalidad de las alianzas
- C/ El nivel de sostenibilidad de las alianzas

Las tres temáticas se completan con 3 instrumentos respectivamente. Estos instrumentos serán aplicados por la Agencia Ejecutora a nivel local en cada una de las alianzas.

El formato de los cuestionarios es de tipo check list, a través del cual se verifica si se cumplen con las condiciones. Estos cuestionarios, al igual que el resto de los cuestionarios del sistema, estarán integrados en el Salesforce y desde ahí podrán ser cargados.

Las fuentes de información que deberá utilizar la Agencia Ejecutora para poder completar la herramienta es el respaldo documental que va a ir generando la misma alianza a nivel local.

Se sugiere actualizar los tres instrumentos (check list de condiciones) cada 6 meses.

- **G.A/ Consolidación de las alianzas:** es un indicador simple que mide la cantidad de alianzas que se forman a lo largo de la región en el Marco de NEO y cuál es su nivel de formación. Por consolidación de la alianza, se entiende que deben cumplirse las siguientes condiciones:

Condición	Indique con una X el
-----------	----------------------

³⁴ Guía para la aplicación de instrumentos y análisis de indicadores del Programa NEO. Revisión 20 Febrero 2015

	grado de cumplimiento
Se ha conformado la alianza	
La alianza cuenta con un acuerdo de gobernanza aceptado por todos sus integrantes, en donde se definen los miembros, roles y responsabilidades	
La alianza cuenta con un plan estratégico y presupuesto aprobado por todos sus integrantes	

La **Consolidación** se calculará automáticamente en el sistema, **marcando con una “X” el nivel de cumplimiento de cada grado** y se sintetizará en 3 niveles:

- Alto
- Medio
- Bajo



→ **G.B/ Vitalidad de las alianzas:** es un indicador que mide el correcto funcionamiento de la alianza según estándares NEO.

El grado de vitalidad se mide a través de 4 variables con una serie de condiciones:

- 01/ Representatividad
- 02/ Calidad de la gestión
- 03/ Comunicación
- 04/ Movilización recursos

Variable	Condición	Grado de Cumplimiento de la condición	Indique con una X el grado de cumplimiento
01/ Representatividad	1.1. Se contempla representatividad de actores estratégicos dentro de los sectores incluidos en la alianza (gobierno, empresas, universidades, sociedad civil, etc.)	1.1.1 No se han identificado actores estratégicos pertenecientes a todos los sectores (gobierno, empresas, universidades, sociedad civil, etc.)	
		1.1.2 Hay actores estratégicos identificados de todos los actores, pero no se han sumado a la alianza	
		1.1.3 Hay representatividad de los actores estratégicos pertenecientes a los diversos sectores de la sociedad identificados como estratégicos.	
02/ Calidad de la gestión	2.1 Los actores de la alianza se reúnen activamente	2.1.1 Los actores de la alianza se reúnen menos de una vez por semestre	
		2.1.2 Los actores de la alianza se reúnen entre una a dos veces por semestre	

Variable	Condición	Grado de Cumplimiento de la condición	Indique con una X el grado de cumplimiento
03/ Comunicación	2.2. La alianza, a través de sus participantes, cuenta con la capacidad de implementar las acciones comprometidas.	2.1.3 Los actores de la alianza se reúnen al menos una a dos veces por bimestre	
		2.2.1 Los actores no tienen claro su participación (roles y compromisos) y por ello no hay una clara ejecución de sus acciones.	
		2.2.2 La mayoría de los actores tiene clara su participación (roles y compromisos) y se han ejecutado algunas acciones.	
	3.1. La alianza cuenta con mecanismos claros de comunicación interna	2.2.3 Todos los actores tienen claro su participación (roles y compromisos) y ejecutan sus acciones.	
		3.1.1 Las comunicaciones al interior de la alianza se canalizan de manera informal y sin un protocolo	
		3.1.2 La alianza cuenta con un protocolo de comunicación interna pero las comunicaciones se realizan de manera informal	
	3.2. La alianza cuenta con mecanismos claros de comunicación externa	3.1.3 La alianza cuenta e implementa un protocolo de comunicación interna	
		3.2.1 La alianza no cuenta con un plan de comunicaciones y las comunicaciones externas se canalizan de manera informal y por diversos actores de la alianza	
		3.2.2 La alianza cuenta con un plan de comunicaciones, pero algunas comunicaciones externas se canalizan de manera informal y por diversos actores de la alianza	
	04/ Movilización de recursos	4.1 La alianza logró implementar plan de movilización de recursos implementado	3.2.3 La alianza cuenta e implementa con un plan de comunicaciones, que organiza los canales y actores responsables de la interlocución externa
4.1.1 La alianza no cuenta ni con un plan de movilización de recursos ni presupuesto aprobados por los actores			
4.1.2 La alianza cuenta con un presupuesto, pero no hay plan que clarifique cómo y en qué plazos se movilizarán los recursos			
		4.1.3 La alianza cuenta con un plan de movilización de recursos y lo ha podido implementar	

El **Grado de Vitalidad** se calculará automáticamente en el sistema, **marcando con una "X" el nivel de cumplimiento de cada grado** y se sintetizará en 5 niveles:

- Alto
- Medio Alto
- Medio
- Medio Bajo
- Bajo

→ **G.C/ Sostenibilidad de las alianzas:** es un indicador que surge de verificar una serie de condiciones que buscan medir la capacidad de la alianza de continuar sus actividades en el tiempo según estándares NEO.

El nivel de sostenibilidad se mide a través de 4 variables con una serie de condiciones:

- Diversificación de Financiamiento
- Visión de Largo plazo
- Articulación a nivel de ecosistema
- Capacidad de incidencia

Variable	Condición	Grado de Cumplimiento de la condición	Indique con una X el grado de cumplimiento
01/ Diversificación de Financiamiento	1.1. La alianza identifica fuentes alternativas de financiamiento para su continuidad	1.1.1 No se han identificado fuentes más allá de las consideradas en el presupuesto de la alianza	
		1.1.2 Se han identificado algunas fuentes alternativas, pero no se han iniciado acciones para su concreción	
		1.1.3 Se han identificado fuentes e iniciado acciones con el objetivo de buscar fuentes alternativas de inversión para la alianza	
02/ Visión de largo plazo	2.1. La alianza cuenta con un plan estratégico a 5 años y lo implementa	2.1.1 No hay un plan con un horizonte de ejecución más allá de los 3 años	
		2.1.2 Hay un plan con un horizonte mayor a los 3 años, pero no se ha comenzado a implementar	
		2.1.3 Hay un plan estratégico con un horizonte a 5 años y está siendo implementando por los actores de la alianza	
03/ Articulación a nivel de ecosistema	3.1. Se formalizan alianzas, actividades y/o programas en conjunto con actores del sector privado, con el objetivo de mejorar la cantidad, calidad y condiciones de incorporación de jóvenes	3.1.1 No se han desarrollado acciones con el sector privado (por fuera de los actores del sector privado iniciales de la alianza)	
		3.1.2 Se han iniciado conversaciones, pero aún no se ha formalizado en acciones concretas	
		3.1.3 Se han logrado acuerdos y/o actividades conjuntas	

Variable	Condición	Grado de Cumplimiento de la condición	Indique con una X el grado de cumplimiento
04/ Capacidad de incidencia	3.2. Se planifican y ejecutan actividades con el objetivo de instalar la temática en la sociedad civil	3.2.1 No se han planificado o desarrollado actividades con este objetivo	
		3.2.2 Se han planificado, pero no se han desarrollado	
		3.2.3 Se han planificado y ejecutado actividades de concientización e instalación de la temática en la sociedad civil	
	4.1. La alianza ha demostrado tener la capacidad de realizar acciones tendientes a la modificación de políticas locales y/o nacionales que regulan el empleo joven	4.1.1 No se han planificado acciones tendientes a la modificación de políticas que regulan el empleo joven	
		4.1.2 Se han planificado algunas acciones, pero no se han ejecutado	
		4.1.3 Se han planificado y desarrollado acciones tendientes a la modificación de políticas que regulan el empleo joven	

El **Nivel de Sostenibilidad** se calculará automáticamente en el sistema, marcando con “X” el nivel de cumplimiento de cada grado y se sintetizará en 5 niveles:

- Alto
- Medio Alto
- Medio
- Medio Bajo
- Bajo



www.jovenesneo.org