



El Modelo de Alianzas Público Privadas fue elaborado en el marco del Convenio de Asociación N° 114 de 2014 suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional, Fundación Empresarios por la Educación –ExE–, Fundación Dividendo por Colombia y la Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia –CTA–.

## **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

### **Ministra de Educación Nacional**

María Fernanda Campo Saavedra

### **Secretaria General**

Sandra Liliana Royá

### **Jefe Oficina Jurídica (E)**

Natalia Bustamante Acosta

### **Subdirectora de Desarrollo Organizacional**

Cristina Paola Miranda Escandón

### **Jefe Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales**

Natalia Jaramillo Manjarrés

### **Equipo Asesor**

Olga Lucía Gallego Saavedra

Jesús Andrés López Romero

### **Equipo de apoyo**

Cristian Mauricio Amaya Martínez

Heidy Carolina Saldaña Caro

### **Equipo Consultor CTA**

Santiago Echavarría Escobar, Director

Francisco Maya Lopera, Director Línea de Educación

### **Autores:**

Beatriz Elena White C., Coordinadora

Mónica Viviana Montoya M., Asistente de Investigación

Jorge Mario Arbeláez A., Asistente Administrativo

### **Con la participación de:**

Andrea Londoño S. y María Eulalia Córdoba O, Comunicaciones

Alcira Isabel Ortiz C., Marco Jurídico, Contractual y Financiero

Guillermo Carvajalino S., Validador

# ▶ **MODELO DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS**

**UNA PROPUESTA DEL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
NACIONAL DE COLOMBIA**

# ▶ CONTENIDO

<b>Alianzas por un mejor país</b> .....	<b>7</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>8</b>
<b>Contexto</b> .....	<b>10</b>
<b>Marco conceptual</b> .....	<b>14</b>
<b>Metodología para la formalización, fortalecimiento y sostenibilidad</b> .....	<b>20</b>
<b>Preparación y planeación</b> .....	<b>22</b>
Contexto y prioridades de política pública .....	22
Identificación de la oferta .....	23
Clasificación de la oferta .....	27
Establecimiento de condiciones básicas.....	28
Análisis de riesgos.....	30
<b>Formalización y fortalecimiento</b> .....	<b>32</b>
Acercamiento.....	32
Delimitación .....	33
Delegación .....	34
Suscripción.....	35
Implementación .....	36
Fortalecimiento .....	37
<b>Evaluación y transferencia</b> .....	<b>38</b>
Instrumentos técnicos.....	39
Escenarios de concertación, seguimiento y evaluación .....	41
Rendición pública de cuentas.....	42
Procesos de transferencia.....	43

<b>Líneas transversales</b> .....	<b>44</b>
<b>Seguimiento</b> .....	<b>44</b>
Tipos de seguimiento .....	45
Tipos de indicadores .....	45
<b>Comunicaciones</b> .....	<b>46</b>
Factores claves de éxito .....	47
Comunicaciones internas .....	48
Comunicaciones externas .....	49
Comunicaciones con los públicos de interés .....	50
<b>Marco jurídico, contractual y financiero</b> .....	<b>52</b>
Marco jurídico .....	53
Ruta para la formalización .....	55
Formalización .....	56
Convenios marco .....	56
Convenios de asociación .....	56
Convenios de cooperación .....	57
Memorandos de entendimiento – Cartas de intención .....	57
Convenios interadministrativos .....	58
Elementos generales de los convenios .....	58
Propiedad intelectual .....	59
Recursos en las alianzas .....	59
<b>Gestión del conocimiento</b> .....	<b>64</b>
<b>Entrevistados y validadores</b> .....	<b>66</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>69</b>



## **ALIANZAS PARA UN MEJOR PAÍS<sup>1</sup>**

Lograr una educación de calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz; una educación competitiva que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para todos, pertinente y que cierre brechas de inequidad: esa es la principal misión del Ministerio de Educación Nacional desde 2010 y, por fortuna, gracias a la responsabilidad compartida, ha sido acompañada de diferentes sectores de la sociedad colombiana.

Son metas difíciles de alcanzar y, para conseguirlas, hemos creído en la corresponsabilidad, porque estamos seguros de que la suma de voluntades lleva a la consecución de grandes logros, de manera eficiente y satisfactoria. Unir fuerzas para conseguir mejores resultados, así como fortalecer y responder a la confianza depositada por diversas entidades, que han manifestado compartir este compromiso, es lo que en estos cuatro años nos ha permitido cumplirle al país con los retos del *'Plan Sectorial de Educación 2010–2014 Educación de calidad: El camino para la prosperidad'*.

La gestión de cooperación nacional e internacional del Ministerio de Educación, que en estos cuatro años suma \$170.000 millones, y la participación de decenas de personas y de diversas entidades que han aportado sus experiencias, conocimientos y demás recursos intangibles, va más allá de la posibilidad de ampliar el alcance de nuestros proyectos y ha permitido llegar a regiones apartadas y beneficiar a miles de niños y jóvenes. Para nosotros, el logro es haber ganado la confianza de instituciones y organizaciones que desde hace muchos años están trabajando por la educación en el país y que se han sumado a las iniciativas enmarcadas en el Plan Sectorial de Educación.

Hoy, tanto el sector público como las entidades privadas y las organizaciones de la sociedad civil, tenemos claro que si creamos alianzas para trabajar por la educación, de manera colaborativa, contribuimos no solamente a darle más oportunidades a los colombianos del presente, sino también a despejar el camino hacia la prosperidad para las generaciones que nos siguen.

### **MARÍA FERNANDA CAMPO SAVEEDRA**

Ministra de Educación Nacional

<sup>1</sup>. Ministerio de Educación Nacional, Plan Sectorial 2010–2014, Documento No. 9.

## PRESENTACIÓN

Las *alianzas público privadas* gestionadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) tuvieron un crecimiento acelerado entre 2011 y 2014, tanto en el monto de los aportes financieros y el número de aliados, como en la oferta de cooperación técnica para las iniciativas priorizadas por la entidad. Lo anterior planteó la necesidad de crear un modelo que permitiera capitalizar la experiencia del MEN e incorporar las oportunidades de mejora que se han venido identificando durante el proceso.

Si bien el MEN venía gestionando alianzas público privadas desde hace varios años, fue en 2011, con los daños ocasionados en el país por el Fenómeno de la Niña (Ola Invernal) que se potenció la cooperación entre el MEN, el sector internacional y el sector privado, para el mejoramiento de la infraestructura educativa de las más de 4.300 sedes educativas afectadas.

La urgencia de garantizar el derecho a la educación de más de 550.000 niños y jóvenes llevó al MEN a estructurar de manera rápida y efectiva un Modelo de alianzas con entidades gubernamentales, internacionales y del sector privado. Las primeras alianzas que se constituyeron fueron con los tres operadores de la ola invernal: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y FONADE. Posteriormente, se fueron vinculando entidades del sector privado y solidario que sumaron esfuerzos y recursos para implementar iniciativas como la entrega

de kits escolares, mobiliario escolar, estructuras temporales, rehabilitación y reconstrucción de infraestructura educativa.

Subsiguiente a ello, el MEN comenzó a analizar este proceso más allá de sus resultados inmediatos, que para el caso de la ola Invernal se vieron reflejados en el acceso de los niños y niñas afectados a una educación de calidad; e inició un proceso de institucionalización de las alianzas. Una vez finalizada la estrategia de ola Invernal, el MEN continuó convocando a los aliados, para participar en el desarrollo de proyectos conjuntos dirigidos al cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan Sectorial: Educación de Calidad el Camino para la Prosperidad.

A partir de los aprendizajes adquiridos y de la identificación de las oportunidades de mejoramiento, el MEN estructuró una propuesta para mantener y diversificar las alianzas en el marco de cinco proyectos misionales: (i) Mejoramiento de la calidad –Programa Todos a Aprender–; (ii) Plan Nacional de Lectura y Escritura: Leer es mi Cuento; (iii) Infraestructura física y tecnológica; (iv) Alfabetización de jóvenes y adultos; y (v) Formación para la ciudadanía. Gracias a esta priorización se consolidaron importantes iniciativas, desarrolladas de la mano de los sectores privado y solidario en torno a políticas educativas impulsadas por el MEN, permitiendo que estos esfuerzos tuvieran mayor impacto a nivel nacional.

La formalización de estas alianzas planteó igualmente un escenario innovador para el MEN, ante la posibilidad de suscribir convenios y acuerdos de cooperación donde se establecieran claramente roles y obligaciones del MEN y sus aliados, bajo un propósito común: contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los niños y jóvenes de Colombia. Así se consolidó una ruta de trabajo donde el MEN se convirtió en un socio estratégico para implementar iniciativas de *responsabilidad social*, con criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto.

La Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales ha jugado un papel relevante en el proceso de gestión de las *alianzas público privadas*. Sin embargo, para lograr un modelo integral ha sido indispensable la participación activa de las áreas misionales y transversales en la consolidación y sostenibilidad de las alianzas, por su importancia para alcanzar los objetivos comunes definidos en los diferentes acuerdos.

Desde el MEN estamos convencidos de la importancia de las *alianzas público privadas* para alcanzar nuestros objetivos misionales, ampliar cobertura, generar mayor impacto y ser más eficientes en la utilización de recursos, entre otros aspectos; por ello, creemos en la necesidad de establecer protocolos y esquemas de seguimiento que permitan asegurar la sostenibilidad de las alianzas y de los proyectos conjuntos.

Con este *Modelo de alianzas público privadas*, que tiene como pilar fundamental la generación de confianza, el MEN busca capitalizar el conocimiento de la experiencia adquirida para la preparación, formalización, fortalecimiento y evaluación de alianzas estratégicas (2010–2014); ponerlo al servicio de todos los grupos de interés vinculados al sector educativo; y contribuir a la construcción de relaciones de cooperación sólidas y duraderas en favor del sector educativo colombiano.

Esperamos que este Modelo sea una herramienta para la gestión de las *alianzas público privadas* para todos los que ven en la educación un camino para disminuir las brechas de inequidad y construir un mejor país.

**NATALIA JARAMILLO MANJARRÉS**

Jefe de Cooperación y Asuntos Internacionales  
Ministerio de Educación Nacional



## CONTEXTO

El presente Modelo tiene como fin servir de guía para la gestión de alianzas entre los sectores público y privado; partiendo de la experiencia del Ministerio de Educación Nacional -MEN-, de los aprendizajes y conocimientos adquiridos en los últimos cuatro años; de modo tal que se cuente con un instrumento que fortalezca los procesos, las relaciones, la confianza, la eficiencia y la transparencia, que motive a mayores y mejores capacidades para trabajar conjuntamente en asuntos estratégicos relacionados con el sector educativo y a su vez pueda ser usado por múltiples sectores para la construcción de esquemas de cooperación y trabajo conjunto.

El Modelo es producto de un convenio de asociación suscrito entre el MEN, las fundaciones Empresarios por la Educación ExE y Dividendo por Colombia y la Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA; entidades que comparten con el Estado la importancia de la educación como eje del desarrollo social, y que desde lo privado han realizado por años acciones en favor de la educación con calidad. En el Modelo el MEN y estas entidades ponen a disposición la experiencia adquirida en la implementación de importantes proyectos y programas desarrollados en los ámbitos nacional y regional, para materializar las buenas prácticas de cooperación entre diversas entidades.

Se plantea entonces una ruta de formalización, fortalecimiento y sostenibilidad de alianzas, así como líneas transversales de seguimiento, comunicaciones, marco normativo, contractual, financiero y gestión del conocimiento; como soporte fundamental para garantizar el éxito, además de recomendaciones para facilitar la transferencia de la experiencia adquirida en el desarrollo de las alianzas en el sector educativo, y que la misma tenga aplicación nacional y en las demás entidades territoriales, en un proceso de gestión y transferencia de conocimiento.

La construcción de este Modelo surge de la experiencia desarrollada por el MEN en la implementación de proyectos con más de 90 aliados en el presente cuatrienio; dicha experiencia fue documentada en el *Diagnóstico de alianzas público privadas MEN 2010 – 2014*<sup>2</sup>, que permitió identificar oportunidades de mejoramiento, fortalezas, aprendizajes, conocimiento y aportes de ambos sectores, además develó una valiosa ruta de trabajo y los procesos implícitos, que han sido integrados al presente Modelo constituyéndose con ello en una herramienta de transferencia de conocimiento para el mismo MEN y otras entidades públicas y privadas.

<sup>2</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL-MEN-. Diagnóstico elaborado durante los meses febrero y marzo de 2014, en el marco del Convenio de Asociación N. 114 entre el MEN, La Fundación Dividendo por Colombia, La Fundación Empresarios por la Educación y la Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia.

*“Es fundamental para el país generar espacios de trabajo en alianza con el sector privado, para revisar los avances y retos de la educación y discutir las acciones que debemos emprender conjuntamente, para hacer de la educación el factor que permita cerrar las brechas de inequidad, brindar mayores oportunidades a todos los colombianos y aportar al desarrollo económico y social de Colombia”.*

**María Fernanda Campo S. | Ministra de Educación Nacional**

*En: Lanzamiento oficial del Comité 20/20 para el desarrollo de la educación, en alianza con ANDI*

En la elaboración de este diagnóstico se abordaron **83 fuentes de información** primaria y secundaria, se realizaron entrevistas a entidades aliadas formalmente con el MEN, entre las que se encuentran fundaciones empresariales, áreas de responsabilidad social empresarial, organizaciones sociales nacionales e internacionales, instituciones de educación superior y gremios; así mismo, entidades que si bien no desarrollan proyectos conjuntos con el MEN, le apuestan a programas en educación con diferentes entes territoriales. Adicionalmente se dialogó con profesionales y directivos de las áreas misionales del MEN.

Igualmente, se realizó una revisión documental de textos como modelos de alianzas público privadas y documentos internos de la entidad; análisis de convenios, acuerdos de cooperación, memorandos de entendimiento suscritos y observación en campo, logrando con ello reunir un importante volumen de información y conocimiento.

Esta información, fue sometida a un proceso de análisis por medio de matrices y de la herramienta ATLAS TI, que arrojaron unos resultados útiles para la formulación del Modelo.

Con la elaboración de este estudio se evidenció el modo en el que desde el MEN se han venido liderando las alianzas público privadas en educación; también permitió saber cuáles han sido los aspectos más exitosos y relevantes, así como aquellos que se deben mejorar en el establecimiento del Modelo.

Para obtener dichas claridades, fue necesario indagar en profundidad sobre los siguientes ítems:

- ▶ Nivel de importancia que tiene para ambos sectores las alianzas público privadas.
- ▶ Cumplimiento de objetivos y expectativas de los convenios.
- ▶ Claridad en condiciones y reglas de juego que median las alianzas con el MEN.
- ▶ Tipo de comunicación empleada en el desarrollo de la alianza.
- ▶ Impacto que han tenido las alianzas en la imagen corporativa de la entidad privada.
- ▶ Resultados y aprendizajes.
- ▶ Recursos que invierten el MEN y sus aliados, según la tipología de su entidad.

Con esta indagación se llegó a conclusiones que **confirman la necesidad de un modelo** que valide el proceso realizado, lo organice a manera de fases y lo evidencie de forma pedagógica, para capitalizar la experiencia y

ponerla al servicio, como se ha dicho, no solo del MEN, sino de entidades públicas y privadas que tengan un especial interés en gestionar alianzas para beneficiar al sector educativo.

**Las conclusiones más relevantes son:**

- ▶ Existe una alta valoración de los aliados sobre la gestión de cooperación del MEN. Consideran acertada la priorización de proyectos estratégicos que permitieron la concertación de alianzas a partir de intereses comunes, desde las prioridades de la política sectorial, lo cual da cuenta no solo de los énfasis, sino de las decisiones estratégicas que permiten obtener resultados de valor para el mejoramiento de la educación.
- ▶ Aunque en un alto porcentaje los temas y/o motivos de alianza surgen generalmente por las tendencias que dicta la agenda pública nacional, se destaca la disposición del MEN para escuchar y valorar la producción de conocimiento, la implementación de iniciativas, las investigaciones y materiales generados por los aliados, para adaptar estas experiencias a los proyectos que conjuntamente puedan realizarse.
- ▶ Se confirma la madurez jurídica alcanzada por el MEN, en términos de definición de instrumentos y conceptos que permiten tener un acervo importante de conocimiento y experiencia.
- ▶ El papel que ha desempeñado la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales del MEN como coordinador en la consolidación de las alianzas es necesario, positivo y altamente valorado por el sector privado y las áreas misionales del MEN.

- ▶ El acercamiento que se ha generado entre ambos sectores para atender conjuntamente las prioridades en el sector educativo se debe, en gran medida, a la valoración que tiene la Ministra de Educación y su equipo directivo por los aportes técnicos y económicos que realizan las organizaciones a la educación en el marco de la responsabilidad social. Además, por su experiencia goza de reconocimiento en estos sectores, lo que ha facilitado la generación de cooperación entre ambas partes en un ejercicio de corresponsabilidad y valor compartido.
- ▶ Para los aliados la comunicación juega un papel fundamental y es indispensable en el fortalecimiento de la relación entre ambos sectores, especialmente en aquello que compete a la comunicación para el desarrollo y la movilización ciudadana por la educación.
- ▶ Se evidencia la valoración de los comités de seguimiento a los convenios y la necesidad de fortalecer estos escenarios para que permitan el monitoreo y evaluación de las alianzas.
- ▶ Los factores de riesgo se han reducido cuando se plantean redes de trabajo conformadas por directivos y técnicos de ambos sectores. Con esas redes se han potencializado las acciones individuales y se han retroalimentando los aprendizajes.
- ▶ La manera eficiente del MEN para atender urgencias y momentos coyunturales ha permitido un trabajo conjunto, donde las alianzas han fluido con mayor agilidad; tal es el caso del manejo que realizó para enfrentar la Ola Invernal del año 2010 y 2011 y la mitigación de riesgos en el sector educativo, proceso que evidentemente coadyuvó a generar gran parte de esta ruta de trabajo.

El **diagnóstico** dio a conocer detalles particulares que develaron prácticas positivas en la construcción y fortalecimiento de las relaciones entre ambos sectores, además aclaró los aspectos de mejoramiento que se deben tener en cuenta; partiendo de lo expuesto por el MEN y donde la voz de los aliados permitió hacer énfasis en aquellos aspectos que constituyen factores fundamentales para el éxito de las alianzas y los proyectos que de ellas devienen.

Estos resultados permiten al presente Modelo determinar que los procesos que describe, hacen parte de una serie de **prácticas gestadas en el tiempo**, que han generado impactos en la calidad de la educación de Colombia; validar la importancia que tiene no solo la formalización de las alianzas sino la manera en que estas se planean, consolidan y se llevan a feliz término, proponiendo un seguimiento y evaluación que dé cuenta de la experiencia adquirida entre los sectores y que a su vez pueda ser transferido para facilitar su implementación en otros contextos o condiciones.

Así, puede afirmarse que estos procesos se han caracterizado por tener valores que demuestran que las capacidades institucionales pueden convertirse en activos comunes; fue evidente que el proceso desarrollado implicó un importante esfuerzo en materia de reconocimiento de las relaciones existentes y la búsqueda de nuevas, ampliando el espectro, involucrando a diferentes tipos de sectores y generando un clima de **confianza y mutuo beneficio**.

De igual forma, con el *diagnóstico* se evidenció la necesidad de homologar lenguajes, compartir intereses, generar pertinencia e iniciar una ruta conjunta que llevara a cambiar los paradigmas sobre el modo tradicio-

nal de invertir en educación y ejecutar los programas de responsabilidad social, articulados a la política educativa nacional y regional, para llegar al concepto de **corresponsabilidad**.

Finalmente, es posible afirmar que en el MEN no solo se dio una clara intención de trabajo con aliados, sino que detrás del modo de hacer, conjugando el conocimiento de ambos sectores, aprovechando las capacidades comunes, desarrollando procesos internos para generar eficiencia y liderando las alianzas a través de proyectos estratégicos, se generó una **innovación social** que al develarla a través del diagnóstico, se convierte en modelo para posibilitar que el mismo sea asumido por actores públicos y privados, convirtiéndose en un proceso de **gestión del conocimiento** que se pone a disposición del sector privado y público como un ejercicio de transferencia para bien de programas y proyectos sociales.

*“Para la materialización de la política pública de educación en Colombia es necesario que muchos nos sumemos y hagamos juntos lo que sabemos hacer bien, generemos iniciativas de cambio estamos seguros que el centro de la transformación está en la educación y las alianzas público privadas es el camino más eficiente para lograrlo, prueba de ello, es que unidos estamos liderando importantes proyectos que han generado calidad educativa y que actualmente se traducen en calidad de vida”.*

**María Victoria Angulo G. | Directora Fundación Empresarios por la Educación**

*En: Foro Educativo Nacional 2012*

*“En la manera en que el MEN y los aliados han construido la ruta de cooperación, se evidencia una real innovación social, porque bajo el concepto de responsabilidad compartida en la atención a los retos de la educación se ha logrado que en un mismo escenario se tengan recursos de cooperación internacional, mas recursos y experiencias de entidades representativas de Colombia, generando mayor equilibrio, eficiencia y respuesta a las comunidades”.*

**Ángel Martín Peccis | Director para Colombia de la Organización de Estados Iberoamericanos OEI**

## ▶ MARCO CONCEPTUAL

*“Los directivos de la compañía tenían formación empresarial y gran sentido de la responsabilidad, pero no tenían formación en lo social. Al sacar adelante la alianza, se generó una excelente mezcla entre conocimiento del sector público y la voluntad indeclinable de una empresa que desea aportar a la construcción de un país diferente”.*

**Germán Jaramillo V. | Director Fundación Éxito**

*“El sector privado, particularmente las fundaciones y ONG, están en capacidad de realizar pilotos, investigar, probar, sistematizar, transferir el conocimiento, pero es solo desde el sector público desde donde se puede escalar y ejecutar las políticas públicas de manera generalizada”.*

**María Teresa Mojica R. | Directora Fundación Dividendo por Colombia**

En el marco conceptual se hace referencia, en principio, al concepto de alianzas en general, para luego pasar a la definición de alianzas público privadas. Existe gran cantidad de definiciones sobre este término, una de ellas expresa que *“una alianza se define como un acuerdo formal entre dos entidades de diferente índole, donde se asumen compromisos específicos para ser ejecutados en un plazo y alcance determinado”*<sup>3</sup>. Otra definición interesante, es la que propone en su portal la Fundación Prohumana, que dice que las alianzas estratégicas son *“Iniciativas conjuntas, coordinadas, en las que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos”*<sup>4</sup>.

<sup>3</sup>-FLÓREZ, M; ARBOLEDA, J; VARGAS, A. BANCO MUNDIAL; FUNDACIÓN CORONA; Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos. Colombia, 2012. Página 3

<sup>4</sup>-FUNDACIÓN PROHUMANA. En línea a través de la url: [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=164&Itemid=99](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=164&Itemid=99). Consultado el 23 de mayo de 2014.

Sin extenderse en definiciones, este Modelo afirma que una de las principales características para que exista una verdadera alianza es que los aliados sean conscientes de que construyen por voluntad propia una relación sólida, con responsabilidades definidas, donde asumen los riesgos en el desarrollo de lo pactado y, especialmente, donde existen valores tales como la comunicación, el diálogo constante, la valoración mutua y la convicción de que ambas partes se complementan y tienen un propósito común.

La *alianza público privada* es una relación que establecen una institución del Estado y una o varias entidades del ámbito privado, tales como fundaciones empresariales, empresas, organizaciones no gubernamentales –ONG–, instituciones de educación superior, entre otros, para implementar proyectos que permitan la generación del bien común<sup>5</sup>. Este tipo de alianza puede formalizarse mediante convenios, acuerdos, cartas de intención, etcétera, de manera que permita la ejecución del proyecto, su seguimiento y evaluación.

Resulta importante definir cada uno de los sectores que conforman las alianzas, para entender sus diferentes niveles de coincidencia y divergencia —configurados desde su cultura y constitución particular—, para sacar adelante un propósito común a través de la formalización de las alianzas.

## >EL SECTOR PÚBLICO

En Colombia hacen parte del sector público aquellas instituciones y actores que pertenecen al Estado en las tres ramas del poder —legislativo, ejecutivo y judicial—, suscritos a los gobiernos nacional, departamental o municipal. El sector público tiene como prioridad garantizar el bienestar de las comunidades; sus acciones están enmarcadas en el servicio de los ciudadanos, con primacía del bien común sobre el interés particular.

El MEN es la entidad pública que tiene por ley el reto de lograr una educación de calidad en Colombia, formar mejores seres humanos, ciudadanos con valores, competentes, que ejercen los derechos humanos, cumplen sus deberes y conviven en paz; además, es responsable de brindar las condiciones para tener en el país una educación que genere oportunidades de progreso; una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad, y en la que participa la sociedad.

## >EL SECTOR PRIVADO

De otra parte, las organizaciones privadas, sean empresariales o sociales, desarrollan programas o proyectos, se vinculan a la comunidad, implementan acciones de responsabilidad social que son el resultado del comportamiento responsable de las entidades, buscando mejorar la situación económica, social y ambiental de los territorios o comunidades donde tienen presencia, generando con ello una participación real en el la vida y el desarrollo del País.

Teniendo claro el concepto de alianzas, se enfatiza que para alcanzar el cumplimiento de sus propósitos es ne-

<sup>5</sup> CARDONA, B.R; SARIEGOKLUGE, L; FUNDACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y LA EQUIDAD. Aliarse, guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas Público Privadas para el desarrollo. Costa Rica, 2010. Página 2

*“La gestión de calidad es un activo de conocimiento y una acción permanente del sector empresarial, que se aporta al sector educativo y produce resultados evidentes en los proyectos que se realizan en el marco de las alianzas público privadas”.*

**Julio César Rojas S. | Director Capítulo Atlántico Empresarios por la Educación**

cesario un proceso de identificación de las fortalezas y debilidades con las que cuenta cada uno de los actores que intervendrá, para luego articular acciones en el marco de un acuerdo legal que regule la relación y garantice la legitimidad, así como para integrar en ellas un ejercicio de complementariedad de saberes, prácticas, eficiencia en la implementación y capacidades adquiridas, que en el caso del MEN y sus aliados se orienta en favor del mejoramiento de la educación.

El sector privado, que en una amplia concepción del término incluye organizaciones sociales, áreas de responsabilidad social empresarial, cooperativas, fundaciones empresariales, gremios, cajas de compensación familiar, organizaciones de iglesias, instituciones de educación superior, entre otras; otorga a las alianzas con el sector público atributos como el uso y transferencia de nuevas tecnologías, conocimiento técnico, innovación, infraestructura y eficacia en la inversión para el logro de objetivos. Adicionalmente, aporta recursos financieros que se destinan, entre otros, al desarrollo de experiencias de innovación compartida, donde el ejercicio de la corresponsabilidad implica la inclusión real de todos los actores estratégicos.

Los recursos e iniciativas que adelanta el sector privado como parte de sus estrategias de participación o de *responsabilidad social*, unidos a la capacidad de escalar el conocimiento y la experiencia del sector público, permiten ampliar el **alcance y calidad** de las políticas educativas o sociales. Este es una prioridad para el sector público, y por ello, la propuesta es a que estén alineados con el Plan Nacional de Desarrollo de la vigencia, los planes sectoriales de educación, los planes departamentales y municipales de educación, para facilitar la formalización del trabajo articulado.

En el fortalecimiento de las alianzas se genera entre sectores un proceso de **corresponsabilidad y valor compartido**, donde las prácticas eficientes y la cultura organizacional de los sectores logra el mejoramiento de las condiciones y consigue que se utilice la capacidad de escalar y liderar del sector público, se logra así que se dé una efectiva colaboración entre las partes, colaboración que posibilita el aumento de capacidades e impacto en la población.

Y es precisamente allí donde se evidencian unos valores comunes que han de sustentar la relación y que son elementos fundamentales para la probabilidad de éxito de la alianza. Estos han de estar explícitos y ser compartidos con los actores estratégicos, promulgados, conocidos y sobre todo, asumidos como un comportamiento institucional.

### SON VALORES ESENCIALES:

► **Confianza:** garante de la relación entre sectores, altamente susceptible y dependiente de factores que pueden afectar de forma positiva o negativa el desarrollo de la alianza, tales como la comunicación constante y fluida, la valoración de los aportes que cada uno realiza con su crédito y reconocimiento público, el respeto por la diferencia, la forma de controlar y vigilar el cumplimiento de los compromisos, entre otros. Es un pilar básico que requiere de los miembros de la alianza especial atención.

De acuerdo con los resultados que brindó el *diagnóstico*, tanto los aliados como los servidores del MEN que lideran los procesos con el sector privado, resaltaron que este valor es el más importante e indispensable para generar acuerdos comunes y debe cuidarse en

todas las fases de la relación y puesta en marcha de los proyectos conjuntos. Se ha convertido, según los entrevistados, en uno de los factores de éxito del MEN y sus aliados durante los últimos años de trabajo.

► **Transparencia:** el concepto incluye tanto la forma responsable y ética en que se invierten los recursos financieros, técnicos y humanos, como el proceder en aspectos como conciliar las agendas, explicitar los intereses y gestar las relaciones. Especialmente en las alianzas, este valor se materializa en aspectos como la manera en que se formaliza el acuerdo de cooperación, la claridad en la formulación de las reglas que mediarán la relación y la comunicación abierta, constante y sincera. Igualmente, trata de la forma como se rinden cuentas y se evidencia de manera pública el uso y tratamiento de los recursos y sus resultados.

Bernardo Toro, filósofo colombiano y asesor de la Fundación Avina, considera que las alianzas público privadas generan resultados de alto impacto cuando las **entidades logran transacciones para llegar a producciones sociales comunes**, y expresa que la transparencia en el modo de actuar de quienes lideran estos acuerdos permite que esas transacciones sean entendidas como reglas de juego que se adoptan para alinear el lenguaje y unificar las concepciones que ambas partes tienen<sup>6</sup>.

► **Respeto:** se logra si hay una equivalencia entre las partes que admita la igualdad de oportunidades, condiciones y participación en la toma de decisiones, independiente de la magnitud de la contribución que

<sup>6</sup> TORO, Bernardo. Las alianzas público privadas y las transformaciones de alto impacto. En: Revista Observar – Edición 24. Colombia. 2011. Página 21.

cada uno de los actores realice<sup>7</sup>. No se puede considerar como una alianza aquel acuerdo en el cual uno de los miembros se sobrepasa en la imposición de poder o el desconocimiento de las capacidades que tienen todos los involucrados para enriquecer el proceso. La forma como un aliado demuestra respeto hacia al otro fortalece en gran medida la confianza que existe entre ambos, y puede afectar positiva o negativamente la relación.

► **Complementariedad:** la relación ha de ser un proceso de construcción de pares, por ello es necesario que se construyan acuerdos desde las diferencias, se reconozcan en las similitudes y se entregue de manera generosa recursos, conocimientos, capacidad de operación, innovación, de las que dispone uno u otro sector. *“La fortaleza de las alianzas radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por ambos”<sup>8</sup>.*

Conscientes de este valor, en los últimos cuatro años el MEN ha formalizado alianzas con más de 90 entidades de diversa índole presentes en diferentes regiones del país, con quienes ha asumido retos de forma eficiente en asuntos como infraestructura educativa, calidad y cobertura, alfabetización, entre otros.

► **Sinceridad:** compartir con el otro de manera clara y franca las expectativas, intereses, aportes y restricciones, evitar las suposiciones, manifestar claramente intereses institucionales para generar una verdadera relación de pares y socios, en la que priman el proyecto en común, los ideales compartidos y el logro de los objetivos.

Obtener un mayor impacto de las políticas públicas a partir de la confianza en los aliados, el desarrollo de proyectos pertinentes alineados a esas políticas, conseguir ser eficientes en esa inversión, lograr que los proyectos tengan un impacto nacional y alcanzar un verdadero valor compartido, en resumen, es la forma como el MEN ha consolidado las alianzas y ha logrado que a partir de su modo de hacer, se explicita un Modelo que, como se ha dicho, no solo implica transferencia de conocimiento para la misma entidad, sino que puede ser utilizado por actores públicos y privados.

Teniendo en cuenta los anteriores factores, es necesario aclarar que para lograr una verdadera corresponsabilidad es pertinente referirse a la comunicación, dado que la misma tiene especial relevancia, porque aporta a la sostenibilidad y coadyuva a generar relaciones de confianza. La comunicación es, en gran parte, la responsable de mediar los principios y los acuerdos de las alianzas en el contexto en que se desarrollan. De acuer-

<sup>7</sup> OSORIO VILLADA, Andrea; GÓMEZ PEREIRA, Istar. RedE América y Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales fundación DIS. Colombia. 2011. Página 5

<sup>8</sup> FLÓREZ, Margaret, ARBOLEDA, Jairo, VARGAS, Andrea. Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos Programa Nacional de Alianzas: Banco Mundial, Fundación Corona. Colombia. Página 4

*“Tratarnos como iguales es el éxito de las alianzas entre el Gobierno y el sector privado y si además se le suman solidaridad y humildad al recibir las críticas para que los proyectos funcionen, entonces ya estamos hablando de disposición mutua”.*

**Julio Antonio Martín G. | Director Fundación Promigas**

do con Bernardo Toro, “*La comunicación es la creación de condiciones estables para que los sentidos y formas de ver el mundo, que generan los diferentes grupos sociales, puedan circular y competir en igualdad de condiciones*”<sup>9</sup>.

En el presente Modelo se parte de una comunicación que debe ser comprendida y orientada hacia la construcción de un esfuerzo colectivo y sentido de pertenencia, que genera la movilización social, reconociendo los actores, los logros de su gestión y el entendimiento de los planes de gobierno. En el marco de las alianzas se trata de una **comunicación estratégica**, que destaca la responsabilidad social de los participantes, integral, basada en hechos reales y en personajes que le dan todo el sentido, en propuestas creíbles y verificables, donde se demuestra la coherencia entre el discurso y el hacer de la relación aliada.

Finalmente, es necesario destacar la importancia del marco jurídico, contractual y financiero en estas relaciones, ya que es la base para lograr la materialización del esfuerzo colectivo. Estos componentes permiten generar un escenario propicio y ante todo viable desde el punto de vista legal, para lograr los objetivos que las partes se han trazado, pues convergen en estas relaciones, sectores con naturaleza y formas de actuar diferentes; público y privado, nacional e internacional, por lo que se hace indispensable precisar unas reglas claras que permitan el actuar efectivo y colaborativo de cada una de las partes, desde sus diferencias y especificidades.

Tener claras las condiciones financieras (manejo de recursos, formas de pago, gravámenes, disponibilidades,

rendimientos financieros); así como los aspectos jurídicos que abordan el marco normativo para la suscripción de la alianza, las oportunidades y restricciones legales con base en la naturaleza jurídica de las partes, la vigilancia y control de lo público; además de los lineamientos y temas contractuales como las reglas particulares para la ejecución de la alianza, las obligaciones, los tiempos, el seguimiento, aportes, entre otros; contribuyen a generar la confianza y seguridad necesarias para desarrollar las iniciativas y lograr el éxito de la alianza.

Estas claridades conceptuales son fundamentales para armonizar conceptos entre ambos sectores y garantizan en las diferentes fases de las alianzas el éxito de los proyectos desarrollados conjuntamente.

*“El MEN ha aportado profundamente en lo técnico, se ha constituido en un actor de concertación que ha enriquecido mucho a la universidad, hemos aprendido en doble vía y creado conjuntamente, porque no tenemos un trato de operadores, sino de verdaderos aliados de un proceso de construcción colectiva”.*

**Ana Rita Ruso de S. | Directora programa Pisotón, Universidad del Norte**

<sup>9</sup> TORO, Bernardo. Internet, medios, periodismo y educación/La comunicación, el cambio de paradigmas y la inclusión educativa, en línea [www.mineducación.gov.co](http://www.mineducación.gov.co). Consultado el 23 de abril de 2014.

# **METODOLOGÍA PARA LA FORMALIZACIÓN, FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD**

El objetivo del presente Modelo es hacer explícita una ruta para alcanzar la formalización de una alianza, que la misma se fortalezca y que a través del seguimiento, la rendición de cuentas y la evaluación, se genere sostenibilidad. La ruta se desarrolla en las siguientes tres fases:

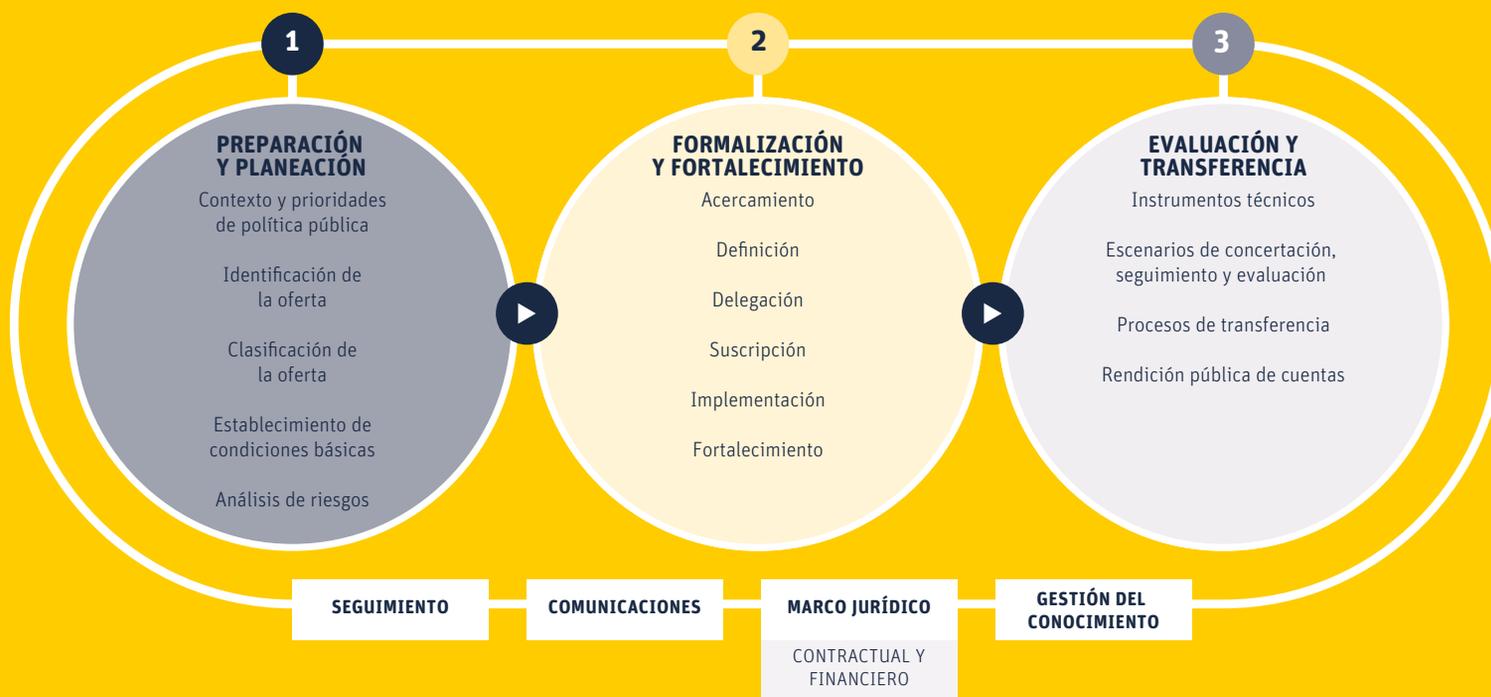
**1. Preparación y planeación**

**2. Formalización y fortalecimiento**

**3. Evaluación y transferencia**

En esta ruta, son permanentes las siguientes líneas transversales: **Seguimiento, Comunicaciones, Marco jurídico, contractual y financiero y Gestión del conocimiento**, que constituyen el sustento indispensable del Modelo.

Para evidenciar esta ruta y sus líneas transversales, se presenta la siguiente gráfica, mapa del documento:





- ▶ Hacer una lectura objetiva de las prioridades, enfoques y formas en las que se establecen los mecanismos de participación de las entidades privadas y la sociedad civil para descubrir la relevancia y muy especialmente, para ligar ésta a las políticas sectoriales.
- ▶ Conocer la asignación de presupuesto y las metas establecidas para identificar las líneas que requerirían un mayor apoyo, donde existen mayores brechas, o evidentemente se presente una oportunidad para garantizar la solución de temas puntuales en cada sector.

Si se hace una lectura adecuada de esas prioridades y se logran identificar las coincidencias, es posible realizar acciones articuladas y homologar los lenguajes y sentidos. Los lineamientos, programas y proyectos estratégicos son la base que se ha probado como útil para encontrar coincidencias y complementariedad entre las iniciativas privadas y públicas, reconociendo lo que ambos sectores realizan y facilitar así la articulación.

## CONTEXTO Y PRIORIDADES DE POLÍTICA PÚBLICA

Uno de los elementos que con mayor contundencia, y en sentido positivo, destacaron los aliados en el *diagnóstico*, fue la claridad del MEN en relación a sus proyectos estratégicos, esto permitió trabajar en asuntos concretos relacionados con la política pública y evidentemente importantes para el logro de objetivos comunes. Por ello, en este Modelo se hace énfasis en la importancia de conocer el contexto y los énfasis de las políticas públicas, ya que ello permite a los posibles aliados comprender el plan de desarrollo nacional vigente, las políticas sectoriales, los programas y proyectos priorizados y los énfasis de cada administración.

Con la comprensión de este contexto, las partes interesadas pueden:

Para el efecto, se construye un **portafolio** en el que se evidencia con claridad cuáles son los proyectos estratégicos que según la política pública y el plan sectorial son prioritarios y se identifican como posibles o potenciales para realizar alianzas, y que además, sean interesantes para el sector privado, porque se ligan a su misión y objetivos de corresponsabilidad.

Este portafolio cuenta con la información general sobre el Plan de Desarrollo, la política sectorial, sus énfasis y una información precisa de los proyectos que son considerados como estratégicos y serán objeto de alianzas:

*“El MEN a través de la gestión de alianzas ha encontrado una reconciliación de los discursos del sector público, privado y académico, de una manera muy interesante y estratégica, que se traduce en procesos efectivos que viabilizan el plan sectorial, desde el aprovechamiento de la experiencia de las entidades aliadas”.*

**Giovanny Anzola P. | Jefe de Relaciones Internacionales Universidad de la Salle**

- › Nombre del proyecto
- › Objetivos
- › Población a beneficiar
- › Territorio donde es prioritaria su implementación,
- › Alcances y metas
- › Indicadores clave
- › Área misional del sector público que lo lidera
- › Recursos con que se cuenta para su ejecución
- › Plazo esperado para su ejecución
- › Qué tipo de apoyo se requiere para su implementación
- › Cuáles son los requerimientos de apoyo
- › Qué tipo de alianza se sugiere para la gestión del proyecto

La claridad de estos aspectos permite que una entidad privada tenga la motivación para hacer parte de estos procesos, facilita la articulación, genera la claridad necesaria para el proceso y evidencia las diversas posibilidades de alianza.

Este portafolio es de amplia difusión y para uso interno en la entidad pública, ya que permite el conocimiento entre áreas, mayor complementariedad y mejora la difusión que pueda hacer la contraparte pública ante los posibles aliados.

Ha sido precisamente el MEN, a partir de las buenas prácticas que ha implementado durante el 2010–2014, quien logró identificar cinco programas y proyectos para la gestión de alianzas público privadas que facilitan los acuerdos y generar un mayor impacto, así como consolidar alianzas para temas estratégicos. Este ejemplo permite que los aliados reconozcan en esta práctica la posibilidad de encontrarse como verdaderos socios en favor de objetivos comunes, que son estratégicos y que realmente redundan en impacto para la calidad de vida de las personas.

#### IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA



Una vez ambos sectores tengan claro qué proyectos pueden realizar a través de alianzas, y ya esté determinado cómo proponer la alianza tanto por el sector privado como por el público, se procede a identificar las posibilidades a partir de los **intereses, capacidades y oportunidades** de estos sectores.

Como lo menciona Cardona “*el éxito de una alianza público-privada para el desarrollo está ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes. Por lo tanto, la identificación de aliados es fundamental. En este sentido, las características de este proceso dependen mucho del alcance de la alianza planeada*”<sup>10</sup>.

Para identificar la oferta del sector público se diseña y propone el **portafolio**, y para reconocer la oferta y oportunidades de las empresas, fundaciones empresariales, instituciones de educación superior, cooperativas y organizaciones sociales (entre otras), se realiza un **inventario** de ellas y se actualiza anualmente. Este inventario

<sup>10</sup>. CARDONA, B.R.; L. SARIEGOKLUGE; FUNDACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y LA EQUIDAD. Op. Cit., Página 35

*“Para llegar a acuerdos con el MEN se requiere una capacidad de escucha de ambas partes. En estos años de trabajo hemos construido un diálogo que nos ha permitido conocer cuáles son las prioridades, capacidades e interés de cada sector y solo así se ha podido edificar colectivamente”.*

**Camila Pardo P. | Líder de Relación de Aliados Estratégicos de Ecopetrol**

permite determinar el grado de cercanía con las temáticas consideradas como estratégicas, identificar los territorios en las que operan y la afinidad con las políticas públicas.

Algunas de las organizaciones que producen herramientas que pueden ser utilizadas por el sector público en la identificación de esta oferta:

- ▶ Banco Interamericano de Desarrollo BID: Índice de Donantes América Latina
- ▶ Asociación de Fundaciones Empresariales AFE, Mapa Estratégico de Proyectos y comunidades virtuales
- ▶ Fundación Empresarios por la Educación (ExE)
- ▶ Fundación Dividendo por Colombia
- ▶ Fundación DIS y Gestrategica
- ▶ RedeAmérica
- ▶ Confederación Colombiana de ONGs, entre otras.

Igualmente, las agencias de cooperación realizan inventarios que permiten tener actualizada algunas de estas fuentes de información, necesaria para el proceso de acercamiento posterior.

En Colombia se cuenta con una herramienta para identificar la inversión privada en educación que puede ser útil para las entidades públicas y privadas, dicha herramienta es el **Sistema de Información de Inversión Privada en Educación –SIIPE–**. Este sistema fue creado por la Fundación para el Progreso de Antioquia –Proantioquia– y posteriormente le fue entregado a la Fundación Empresarios por la Educación –FExE– para ser adaptado y promover su uso.

Con la implementación de esta herramienta se busca generar una cultura de la información que permita intervenir de manera organizada el territorio y generar resultados de mayor impacto en el sistema educativo. El SIIPE permite conocer qué, dónde y cómo se están implementando los proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación en los diferentes contextos del país, con información detallada de los mismos, como año de creación, objetivos, metodologías, beneficiarios directos, formas de evaluación, inversión económica, entidades operadoras, entidades aliadas y la articulación con el sector público.

*“Lo más valioso de nuestros aliados es que tienen la motivación, el interés, la pasión, es parte de su misión y de sus objetivos, esto es muy valioso para el MEN, porque es contar con entidades de alto nivel que ponen a disposición no solo sus recursos sino unos intangibles llamados conocimiento, confianza y cercanía con la comunidad”.*

**Olga Lucía Zarate M. | Coordinadora de Programas Transversales – MEN**

Otra herramienta de información importante sobre alianzas público privadas en Colombia es el **Mapa Social**, diseñado por el Departamento de Prosperidad Social de Colombia –DPS–. De acuerdo a lo expuesto por el DSP en su sitio web, se trata de una estrategia que busca guiar a los actores que hacen proyectos sociales, para que la inversión sea cada vez más eficiente, dirigida a la población que más lo necesita y en los temas más pertinentes. Así mismo busca incentivar las sinergias entre actores públicos o privados, para crear proyectos de mayor impacto y fortalecer la eficiencia en el uso de los recursos.

El *Mapa Social* tiene dos componentes, el primero es una plataforma virtual que provee información georreferenciada de la oferta y demanda de proyectos sociales, en la que se muestra quién está trabajando, en qué tipo de proyectos y dónde, con ello permite reconocer cuáles son las necesidades sociales en territorio y qué tipo de proyectos están adelantándose.

El segundo componente de esta estrategia es una ‘oficina de consultores’, con ella se busca darle las herramientas a los privados para hacer inversión social apropiada, eficiente y de mayor impacto. Los consultores aconsejan frente a qué tipo de proyectos adelantar a partir de las necesidades de la población e incentivan

la formación de alianzas entre el sector público y privado. Así mismo, cuentan con un portafolio de servicios para que las decisiones en inversión social de los privados sean informadas.

Con las sugerencias presentadas y las anteriores herramientas, es posible consolidar un importante volumen de información para identificar actores, proyectos y buenas prácticas que permiten justificar el acercamiento y articulación de propuestas entre ambos sectores. Esta información, que como se ha indicado puede valerse de las herramientas propuestas y de opciones propias a cada sector, ha de ser tratada mediante procesos de **gestión del conocimiento** que permitan su utilidad pública y la posibilidad de consultarla no solo por los actores directos de una alianza, sino traspasar esa frontera para convertirse, por su relevancia e importancia, en un bien público.

Por ello, es importante tener en cuenta que múltiples son los sectores y múltiples igualmente serán los posibles aliados, por lo que se hace necesario que cada uno esté en capacidad de analizar su posibilidad de aportar, sus fortalezas, restricciones e intereses particulares, para lograr a partir de ello una verdadera complementariedad.



Este análisis implica el uso de herramientas *web*, que permitan no solo que la información se encuentre ordenada y disponible, sino que posibilite su actualización de una manera ágil. No es posible responsabilizar a un solo sector del proceso de información y actualización, por ello, es de alto valor cuando la misma alianza se compromete a mantener un proceso de gestión del conocimiento, que le permita utilidad común.

Según el modelo *Aliarse para el Desarrollo*, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil están en capacidad de hacer los siguientes aportes:

- Recursos financieros (cofinanciamiento).
- Transferencia de tecnología y conocimiento.
- Experiencia en gestión, mercadeo e innovación.
- Experiencia en la creación de riqueza y empleo, así como la capacitación de personas y fomento de la empleabilidad.
- Experiencia en creación de oportunidades.
- Lectura de contexto e integración de imaginarios de población beneficiaria de la alianza.
- Generación de propuestas que puedan servir de pilotos.
- Identifica necesidades y escucha a la comunidades.
- Conocimiento sobre los problemas sociales que deben priorizarse en determinados contextos.

Sin embargo, cada entidad ha de desarrollar su propio esquema de análisis, siempre y cuando esta información se recoja para llegar a un proceso de clasificación, dejando un archivo del volumen necesario para consultas posteriores o profundización si es necesario, bajo el proceso de gestión de la información y el conocimiento.

## CLASIFICACIÓN DE LA OFERTA



Una vez se ha definido en un *portafolio* qué proyectos priorizará a través de alianzas con el sector privado, y esto se ha difundido ampliamente, se procede a una **clasificación** de posibles aliados o ‘mapa de actores’, que permite identificar los aspectos comunes, los intereses, las motivaciones y las capacidades.

Para hacerlo, existen diversas herramientas y posibilidades, sin embargo, en este Modelo se propone una matriz (disponible en anexos) que se diligencia con la información de los proyectos privados y facilita la toma de decisiones, especialmente sobre la pertinencia de la articulación entre ambos sectores.

Cada entidad adopta el tipo de matriz de su conveniencia, lo importante es que con esta clasificación pueda consultarse con rapidez la fuente, cruzar la información para obtener múltiples contactos, generar las bases de datos que sean necesarias y, muy especialmente, definir según el resultado, qué tipo de actor es y qué tipo de alianza puede ser motivada.

Esta información se almacena en ambiente *web*, esto constituye un sistema institucional que permite la consulta. En este sentido, es muy importante que cada entidad defina con claridad, en las condiciones básicas, quién estará a cargo de la actualización permanente de la información y la gestión del conocimiento.

Adicionalmente, deben aprovecharse los escenarios de participación y socialización que conjuntamente tienen el sector público y el privado. En el MEN, por ejemplo, la dinamización de las mesas de concertación y construcción de políticas públicas educativas, en las que confluyen los empresarios cuyo tema de responsabilidad social está enfocado en la educación, ha permitido ese intercambio de conocimientos sobre los proyectos priorizados por el plan sectorial y ha escuchado atentamente sugerencias y propuestas de trabajo articulado y formalizado a través de alianzas.

## ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES BÁSICAS



Tanto el sector público como el privado parten de mínimos comunes de entendimiento que garantizan, en los primeros acercamientos, la construcción de confianza en la alianza y en el transcurso de la relación así como en el desarrollo del proyecto. Las siguientes son algunas de las condiciones básicas a tener en cuenta en esta fase:

- Construcción conjunta de valores
- Gobernabilidad
- Democratización
- Permanencia

**Construcción conjunta de valores:** inicialmente se establecen cuáles son los valores que caracterizarán la relación. Ambas partes definen los pilares axiológicos que reglamentarán el accionar común. La disposición para construir juntos, y valorar sus aportes, además de brindar argumentos con claridad; son acciones que permiten al aliado sentirse parte del proceso.

**Gobernabilidad:** implica liderazgo, claridad y transparencia, por ello, los acercamientos y diálogos entre los sectores permiten definir:

- Cuáles serán los roles que cada entidad tendrá en el desarrollo de la alianza;
- cómo será la concertación que se genere entre los interesados;
- de qué manera se toman las decisiones;
- cómo se van a ejecutar los recursos, y
- quién o quiénes serán operadores, cómo se escogerán y cómo se garantiza que este ofrezca la confianza que se construye con la alianza.

La gobernabilidad de la alianza va a depender del tipo de formalización, por lo tanto no es posible determinar una sola forma de gobierno, sino recomendar los mínimos comunes que deben tenerse en cuenta a la hora de tomar estas decisiones.

**Democratización:** una de las restricciones de la puesta en marcha de las alianzas es el posible desconocimiento entre los técnicos, mandos medios y directivos de cada sector. Se pueden presentar debilidades en relación a la toma de decisiones, el liderazgo y la falta de claridad del direccionamiento. Esto constituye un riesgo si se tiene en cuenta que en este contexto se aprueban temas claves como el presupuesto y la viabilidad jurídica. Por ello, es necesario:

- Escalar directrices en toda la cadena del proceso, de manera que se verifique que todos los actores estratégicos están informados;
- comunicar internamente los avances que se tienen en la información, acercamiento y definición para promover con ello nueva información y aumento de capacidad,
- informar a las dependencias que aportan, fortalecen o son responsables, a fin que asuman las responsabilidades de cada paso.

Lo anterior permite involucrar los actores estratégicos y conseguir un buen nivel de información, conocimiento, apropiación y motivación, factores claves para el éxito de las alianzas.

**Permanencia:** La posible rotación de los profesionales y directivos, aspecto inevitable, afecta la eficiencia, por lo tanto el equipo que inicia el proceso de articulación debe garantizar como mínimo:

- Un correcto y público diligenciamiento de base de datos;
- ingreso de la misma a ambiente *web* (custodia de la información);
- determinación de las personas claves en las relaciones, y
- capacitación de otros funcionarios para preparar relevos.

De igual forma, cuando la alianza esté formalizada y se desarrollan los diferentes escenarios de seguimiento y evaluación del plan de trabajo, el convenio deberá establecer que la participación de los directivos de cada entidad en estos espacios es indelegable, pues debe garantizarse la apropiación y el cumplimiento responsable de cada uno de los roles asumidos en este proceso.

Así las cosas, la combinación de la gestión de la información con las reglas claras acerca de la participación en los diferentes escenarios, permite garantizar que el conocimiento y los acuerdos mínimos en la alianza se conserven y utilicen para el logro de los objetivos propuestos.

*“Una de las claves de éxito que tuvimos en el MEN para sacar adelante durante los últimos años un número grande de alianzas de alto impacto en el plan sectorial, fue que no esperamos a que los proyectos fueran propuestos desde el alto nivel de las empresas, sino que nos exigió ir conociendo las entidades desde los líderes de procesos sociales, construir juntos y luego viabilizar desde los que podían tomar decisiones”.*

**Jesús Andrés López R. | Asesor Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales del MEN**

## ANÁLISIS DE RIESGOS



Según el *diagnóstico*, se evidenció que los aliados y el MEN han adquirido una experiencia importante en la planeación y preparación de asuntos claves, como el establecimiento de condiciones básicas y el análisis de riesgo, lo que garantiza que en la siguiente fase se formalice el proceso de tal forma que se contemplen y detallen dichos aspectos.

Las alianzas tienen riesgos que pueden afectar su desarrollo, estos deben contemplarse en la planeación, para que se diseñen acciones preventivas. En ese momento es pertinente levantar un mapa de riesgos que contemple, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Factores externos que pueden llegar a impedir la implementación del proyecto. Ante este conjunto de riesgos es necesario generar previamente alternativas de solución conjuntas, acuerdos sobre la forma como se comunicarán los hechos, así como el cierre o finalización de la alianza, si fuera necesario. Estos procedimientos deben quedar consignados claramente en la formalización de la alianza, utilizando para ello las herramientas que provee la ley.
- Prevalencia de intereses institucionales o comerciales por encima del interés del proyecto o programa, riesgo que se atiende dejando claros y explícitos los intereses que tiene cada aliado y realizando los acuerdos desde el principio. Igualmente, los procesos de comunicación

pueden ayudar a morigerar este riesgo, generando las claridades necesarias y apoyando los acuerdos básicos. Este riesgo no solamente está presente al inicio de la alianza, sino que puede manifestarse en cualquier momento de la misma, por ello, ha de generarse una atención permanente al mismo.

- Dificultades en el entendimiento entre los líderes de ambos sectores por visiones que pueden no coincidir, diferencias que pueden presentarse y afectar la relación entre instituciones. Este riesgo se atiende estableciendo reglas claras en el gobierno de la misma.
- Efectuar el proyecto con las comunidades sin haber hecho la socialización previa, sin generar mecanismos de participación ciudadana y sin tener en cuenta el rol de cada aliado. Para prevenir este riesgo es necesario acatar las recomendaciones planteadas en condiciones básicas y en el capítulo de comunicaciones del presente Modelo, en el que se muestra las ventajas de la construcción conjunta de la estrategia comunicacional de la alianza.
- No documentar el proceso impide evidenciar problemas que surgen en la misma dinámica del proyecto, también limita la posibilidad de valerse de los resultados que produce un seguimiento constante y documentado, para aliviar este riesgo es necesario cumplir el paso a paso del proceso y actualizar permanentemente la matriz de lista de chequeo que se haya acordado desde el inicio.

- No hacer seguimiento periódico a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo, impide las posibilidades extraordinarias que produce el análisis de las actividades, de los resultados parciales, de la comunicación y reduce la capacidad de generar gestión del conocimiento, por ello, es fundamental planear desde el inicio la forma como se realizará el seguimiento, los responsables y el método para el mismo.

- Queda claro que una vez realizado el proceso de *preparación y planeación*, se cuenta con herramientas de información, se tienen clasificados los datos, existe ya un análisis y están claras las prioridades; con ello, se debe realizar una lista de chequeo que garantice que los anteriores aspectos están debidamente procesados, para pasar entonces al proceso de formalización, por medio del cual se concreta la articulación activa de aliados, la formalización de acuerdos, la implementación de proyectos y un proceso de gestión y transferencia del conocimiento que finaliza con la rendición pública de cuentas. Para el efecto, se llega a la fase de *Formalización y fortalecimiento* así:

2

**FORMALIZACIÓN  
Y FORTALECIMIENTO**

Acercamiento

Definición

Delegación

Suscripción

Implementación

Fortalecimiento

**ACERCAMIENTO**

El proceso de acercamiento a posibles aliados, posterior a la clasificación de las fuentes, es altamente dependiente de las directivas de la entidad y del personal especializado en el tema. La forma para realizar este acercamiento es múltiple, no puede determinarse en una sola vía sino a partir de combinar varias estrategias como las siguientes:

- ▶ Comités de nivel directivo: Ministeriales, oficinas de cooperación, áreas técnicas; se debería invitar a participar a posibles aliados.
- ▶ Visitas estratégicas a presidentes de empresas, fundaciones y organizaciones sociales, según la priorización que se haya hecho.
- ▶ Utilización de espacios regionales de concertación que realizan fundaciones de segundo piso o promotoras de desarrollo.
- ▶ Participación en eventos regionales y nacionales con establecimiento de agenda de relaciones.

La anterior lista no agota las posibilidades, pero sí implica un proceso planeado que no puede dejarse al azar.

Una vez se han llevado a cabo los acercamientos, se genera un nivel de confianza básico que permite que las conversaciones iniciales se conviertan en ruta para llegar a la definición de un proyecto concreto.

Esta etapa de acercamiento es definitiva, pues en ella no solo se identifican intereses, sino que se fundamentan las bases para la alianza. Los intereses del sector privado son legítimos y válidos, también los del sector público, en el proceso de concertación está la posibilidad no solo de identificarlos, sino de conciliarlos de manera que sean útiles para los objetivos comunes que se persiguen.

*“Es necesario tocar las puertas del MEN e intentar la articulación a través de las alianzas público privadas, para lograr articular los planes sectoriales con nuestros proyectos en educación, solo así se logra escalar a nivel nacional estas iniciativas de aporte social y potenciar lo que por años se ha realizado en solitario”.*

**Catalina Echavarría R. | Directora Fundación Bancolombia**

El resultado de estos acercamientos se consigna en ambiente *web* y se informa al equipo para que se asuma la responsabilidad por cada área, dependiendo del tema.

Este proceso de informar al equipo de trabajo es fundamental, porque las relaciones que se establecen abren puertas que tienen el riesgo de cerrarse si no hay continuidad en la misma relación, además es necesario hacer un chequeo no solo de la información consignada, sino de las acciones de información y comunicación efectuadas para lograr que los actores involucrados estén debidamente informados y adecuadamente motivados y dispuestos para el proceso de definición.

## DEFINICIÓN



Los acercamientos permiten depurar la información e ir conformando el listado de entidades con las cuales hay sintonía misional, intereses comunes, capacidad de aportar y voluntad. Con estas entidades se empieza a concretar la relación y se pasa a un proceso de definición, el cual es viable a través de la formulación del proyecto específico para el cual se va a formalizar la relación. A este proceso algunos autores lo denominan 'negociación' y busca estructurar las ideas, darles el contenido necesario y acordar los: por qué, para qué, quién, cómo, dónde, con quién, cuándo, cuánto; preguntas básicas de cualquier proyecto.

Posteriormente se procede a la formulación del proyecto que será ejecutado mediante la alianza, con la participación de las áreas respectivas y los delegados técnicos de los aliados.

En el proyecto debe quedar claro cuáles son el alcance y los resultados que se van a obtener, la forma como se medirán y se sistematizarán.

Algunos asuntos clave son:

- ▶ Aportes de cada aliado.
- ▶ Responsabilidades de cada aliado y gobierno de la alianza.
- ▶ Definición de objetivos generales, específicos y que los mismos sean significativos, viables, medibles y verificables
- ▶ Definición y concertación de los indicadores con los que se medirá el proyecto.
- ▶ Establecimiento de condiciones de tiempo, no solo en lo referente a la alianza como tal, sino y muy especialmente, al desarrollo del proyecto.
- ▶ Determinación de la metodología a utilizar y uso de los saberes propios de cada aliado al servicio del proyecto.
- ▶ Determinación del ámbito geográfico en el que se llevará a cabo el proyecto.
- ▶ Alcance del acuerdo según las circunstancias y el contexto en el que se desarrollará.
- ▶ Nivel de participación de los aliados y ejecutores del proyecto.
- ▶ Actividades a ejecutar.
- ▶ Cronograma de actividades.
- ▶ Definición del sistema de seguimiento y evaluación.

La claridad con la que se formulen los acuerdos, la forma como los valores se expresen en él, generará claridad en el desarrollo de las fases de la alianza y será un factor vital para mitigar los riesgos, logrando un adecuado seguimiento y evaluación.

Los pasos anteriores son indispensables pero no garantizan por sí solos el éxito del proceso, la atención a la forma como se comunica, el mantener las relaciones, los procesos de seguimiento continuo e informado, coadyuvan a lograr mayores capacidades y son una oportunidad para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con James Austin, las alianzas no necesitan establecer planes estratégicos grandiosos. La paciencia y la perseverancia suelen ser suficientes para cambiar comienzos modestos en resultados importantes<sup>11</sup>.

El paso descrito es necesario para definir los términos de la alianza y la formalización de la misma mediante un proceso contractual, que se hace explícito a continuación a manera de enunciado y que se desarrolla a profundidad en el capítulo *Marco jurídico, contractual y financiero*, el cual se encuentra en las líneas transversales y es claro en la forma como han de gestionarse los recursos públicos a través de alianzas.

*“Sentimos que había un imaginario en el sector privado que impedía llegar a la formalización de alianzas, muchos tenían la idea que el acercamiento al MEN era imposible, y que además los tiempos lentos con los que tradicionalmente se ha trabajado impedía hacer algo potente a corto y mediano plazo, y gracias a la confianza, juntos hemos demostrado que sí somos capaces de erradicar estas barreras”.*

**Natalia Jaramillo M. | Jefe Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales del MEN**

<sup>11</sup>. JAMES, AUSTIN. El desafío de la colaboración. En línea a través de la url: <http://www.encolombia.com/educacion-cultura/educacion/temas-de-interes-educativo/formar-una-alianza-para-fortalecer-la-educacion-tecnica-profesional-y-tecnologica/#sthash.EWCzoRA5.dpbs>. Consultado el 10 de mayo de 2014

## DELEGACIÓN



Cuando se habla de delegar, se está hablando de la **governabilidad de la alianza**:

*“El arte de delegar consiste en saber distribuir adecuadamente las tareas que están bajo la responsabilidad de una persona, que tiene un nivel jerárquico de supervisor, gerente o director y que dichas tareas se ejecuten de manera correcta para poder lograr los objetivos planteados”<sup>12</sup>.*

En el *diagnóstico* se evidenció que el éxito de una alianza depende, en gran medida, de las relaciones que se establezcan entre las personas, sus actitudes, habilidades y compromiso. Por ello, y atendiendo a esta lección aprendida, es pertinente no solo escoger el perfil adecuado para asumir esta responsabilidad de manera que pueda cumplir técnicamente con ella, sino además, demuestre comprender lo que significa el trabajo en alianza, el nivel de confianza, de valor compartido, la importancia del compromiso mutuo. Este aspecto tiene un peso real en la probabilidad de éxito de la alianza y garantiza, entre otros factores, la consecución de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta estos factores, los siguientes serían los pasos mínimos para realizar una delegación:

<sup>12</sup>. GERMAN, RIVERA. Las 6 claves para delegar de manera adecuada. En línea a través de la url: <http://www.merca20.com/las-6-claves-para-delegar-de-manera-adecuada>. Consultado el 8 de mayo de 2014

► **Formalizar la delegación:** la realiza el área encargada del proyecto y se incorpora al convenio respectivo, formalizando la delegación.

► **Definición de responsables:** en el área encargada, definir quiénes serán los responsables de la alianza, independientemente de a quién se le asigne la supervisión o interventoría. Esta definición de responsables, se comunica a los aliados para que se generen los canales adecuados de comunicación.

► **Asignación de supervisión:** se realiza un proceso de delegación formal de supervisión la cual es incorporada al convenio.

► **Asignación de interventoría:** la interventoría se utiliza en caso de proyectos de gran escala o de obra, es externa y se contrata mediante proceso público o privado dependiendo de la naturaleza jurídica de la entidad contratante. El resultado de este proceso se informa al o los aliados y se realiza un proceso de empalme con el interventor y los responsables en cada una de las áreas asignadas.

► **Formalización de acompañamiento:** asignación de fechas y frecuencia de los procesos de acompañamiento.

► **Formalización de los canales de comunicación,** liderazgo y coordinación.

Con la claridad sobre cuáles son los actores estratégicos del proyecto, se pasa al proceso de suscripción, el cual tiene las características legales necesarias para garantizar la transparencia y coherencia con el modelo de gestión.

Para llegar a la suscripción es necesario referirse al capítulo *Marco jurídico, contractual y financiero* que se desarrolla ampliamente al final del presente Modelo, sin embargo, aquí se enuncian los pasos necesarios para llegar a ella:

## SUSCRIPCIÓN



- Proceso de negociación.
- Elaboración de estudios previos.
- Elaboración minuta contractual.
- Proceso de revisión jurídica por las partes interesadas.
- Suscripción del acuerdo.
- Radicación y registro presupuestal.
- Presentación de pólizas y garantías en caso que las mismas se requieran.
- Suscripción de acta de inicio.

Es necesario comprender que las relaciones con el Estado en Colombia están mediadas por la Constitución y las leyes, a través de lo que se ha denominado ‘madurez jurídica’ hoy se cuenta con diversas y sustentadas posibilidades para llevar a feliz término un proceso contractual.

Por ello, es importante que el sector privado comprenda no solo las leyes y normas que rigen al sector público, sino sus implicaciones en materia de los tiempos necesarios para que obren los procesos de revisión. El acatamiento a los procedimientos establecidos por los comités de contratación, entre otras, le permite entender con mayor claridad ciertas dificultades, aparentes retrasos o reproceso, que finalmente obedecen a la necesidad de ahondar en garantías para garantizar el cabal cumplimiento de la ley.

El MEN ha conseguido ordenar y hacer explícitos los procesos contractuales de una forma sencilla y práctica, que ha permitido a los aliados tener claridad y seguridad sobre el proceso que se realiza. Con esta experiencia ha profundizado en las diversas modalidades que pueden utilizarse para escoger la manera de formalizar una alianza, brindando con ello una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el proceso.

*“Es necesario realizar una sensibilización con aliados, supervisores, directivos y miembros de las áreas técnicas del MEN sobre la importancia de las alianzas, para que empresa privada y Estado entienda que es a partir del trato respetuoso, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo que se logra el éxito de la alianza”.*

**Shirly Johana Reyes R. | Líder Programa de Educación Fundación Argos**

## IMPLEMENTACIÓN



Para dar inicio a las actividades del proyecto ya formalizado, es necesario que se dé la suscripción del acta de inicio, la cual es suscrita por la entidad líder de la alianza y aquella que se haya escogido como ejecutora, este momento es formal en la relación de alianza y coadyuva a precisar los aspectos del proyecto. Sin el acta debidamente suscrita no es viable dar inicio a las actividades. Conocer esto resulta muy valioso para evitar incurrir en problemas en la ejecución de los recursos.

En este proceso los actores estratégicos delegados para la alianza tienen especial responsabilidad en comunicar los hechos, motivar y generar un ambiente de logro de objetivos que permita alcanzarlos.

Una vez determinado y superado este momento, se pasa al desarrollo de actividades como tal, la evolución temporal del proyecto definido mediante la alianza, a partir de los objetivos planteados y los tiempos determinados.

En este momento, es vital la realización del comité de inicio, cuyo desarrollo se plantea más adelante en este Modelo, pero que reviste especial relevancia en cuanto a que es el comité donde los actores de la alianza hacen los acuerdos de tiempo, modo y lugar, se hace el encuadre, se visibilizan los responsables, se generan las actividades y demás prácticas necesarias para que pueda llevarse a cabo el cronograma establecido.

Igualmente, se advierte que es en la fase de implementación donde las comunicaciones, el seguimiento y la gestión de conocimiento cobran la mayor importancia. Por esta razón, en el presente Modelo se ha dedicado un apartado específico a cada uno de estos temas, a fin de que los mismos sean tenidos en cuenta para garantizar el éxito de los objetivos propuestos.

## FORTALECIMIENTO

El fortalecimiento en una alianza depende de múltiples factores, uno de ellos es el seguimiento periódico de las acciones, donde se analiza de qué forma se están ejecutando las actividades, permite detectar problemas y determinar cómo se pueden solucionar. Este es un proceso que requiere persistencia y disciplina del equipo que lo ejecuta. Una buena gestión de la información debe velar porque se generen los registros, actas, memorandos y reportes de forma ordenada y de fácil disposición. Por esta razón, **seguimiento** es una de las líneas transversales del Modelo y se desarrolla ampliamente en el apartado dedicado para tal fin.

Otro factor para el fortalecimiento no solo de la misma alianza sino de las entidades que la conforman, son los informes, los siguientes son solo algunos lineamientos, que posteriormente se desarrollan a profundidad en el capítulo de evaluación y transferencia:

► **Presentar rendición pública de cuentas:** informar a la ciudadanía, periódicamente según lo determinado en el proyecto. Mínimo una vez al año, este informe se difunde a través de medios masivos y ambiente *web* y con éste se genera memoria histórica de la alianza y su proyecto. El informe también puede darse de manera conjunta con otras iniciativas que lidera la entidad pública, en este caso el MEN, si se trata de una contribución al mismo objetivo, como por ejemplo la erradicación del analfabetismo.

► **Generar un informe periódico (mensual) a los aliados** sobre el desarrollo de las actividades y resultados si los hay, evidenciar dificultades, generar reconocimiento y lineamientos para la continuidad. Este informe no es igual a un informe de supervisión, que tiene que cumplir con unos lineamientos y formatos preestablecidos, por el contrario, el objetivo de este informe periódico es lograr mantener a los aliados informados, motivados, incluidos y con sentido de pertenencia.

► **Intencionar procesos de retroalimentación con pares:** academia, centros de investigación, organizaciones internacionales, que no pertenecen a la alianza pero que deben ser informados y motivados. Tiene mucho que ver con la gestión del conocimiento y permite generar círculos más amplios de participación y colaboración.

► **Generar condiciones de cercanía y mantener la confianza:** las directivas deben agradecer a las personas y entidades que han hecho parte de la alianza, demostrar con ello la importancia de la unión y la corresponsabilidad y evidenciar el valor compartido que se ha generado.

Ha sido evidente durante las fase de *Preparación, planeación y Formalización y fortalecimiento*, que el MEN ha desarrollado una línea de trabajo coherente, ordenada y sobre todo, práctica, que genera eficiencia y produce resultados cuantificables; es fundamental que esos resultados se sistematicen, evalúen y que se genere un proceso de gestión del conocimiento para que pueda darse la transferencia del mismo y por lo tanto, sostenibilidad, como se describe a continuación.

3

### EVALUACIÓN Y TRANSFERENCIA

Instrumentos técnicos

Escenarios de concertación, seguimiento y evaluación

Procesos de transferencia

Rendición pública de cuentas

La evaluación de las alianzas, al igual que la transferencia de conocimiento generada por los resultados de dicha relación, son procesos fundamentales que aunque independientes, están relacionados entre sí, permiten mejorar el desempeño y conseguir la réplica de los resultados.

Dicho proceso es un ejercicio selectivo que intenta **valorar de manera sistemática y objetiva** los progresos hacia un efecto y su realización. *“La evaluación no es un conocimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferente, se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades”<sup>13</sup>.*

<sup>13</sup>. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Oficina de Evaluación. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Estados Unidos. página 6

Lo anterior se contempla desde la fase de planeación, porque permite a los miembros hacer una medición de los resultados obtenidos en el desarrollo y tomar medidas que permitan hacer correcciones a las posibles contingencias que se presentan y que pueden afectar el logro de los objetivos propuestos.

Se incluyen las posturas, percepciones y aspectos a mejorar que consideren los miembros de los diferentes sectores que ejecutaron la alianza; construyendo a partir de varias posturas y de lo que fue el proceso, garantizando una verdadera gestión del conocimiento, construida conjuntamente.

El proceso de evaluación se enfoca en dos aspectos importantes en el desarrollo de la alianza; el primero es la evaluación de los resultados del proyecto ejecutado conjuntamente, y el segundo debe reflejar el resultado de la relación entre los sectores durante los diferentes momentos y cómo se materializaron las condiciones básicas establecidas en la fase de planeación.

Es importante diferenciar la evaluación de procesos que se hace constantemente en el seguimiento y la evaluación de impacto final que corresponde a la medición de los resultados.

Para realizar la evaluación, se elaboran instrumentos que deben aplicarse desde la etapa de planeación hasta el cierre. A continuación se sugieren algunas herramientas.

## INSTRUMENTOS TÉCNICOS



Dentro de la revisión documental realizada en el *diagnóstico* se encontraron diversas guías que proponen instrumentos de evaluación o seguimiento aplicados en diferentes contextos, como es el caso del documento *Alianzas público privadas para resultados de desarrollo* de la Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación de España, así como la *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*, implementado en Costa Rica; además el *Manual de seguimiento y evaluación de resultados programa de las Naciones Unidas para el desarrollo*; los cuales proporcionan instrumentos técnicos para hacer seguimiento, control, evaluación.

Sin embargo, debe aclararse que la escogencia de los mismos depende efectivamente de las entidades que conforman la alianza y de los proyectos que se lleven a cabo.

Habrán necesidades de evaluación de impacto, de gestión y/o de proceso, así mismo se debe diferenciar la evaluación del proyecto como tal de la evaluación de la alianza, por esta razón, y porque los mecanismos de seguimiento y evaluación se proponen en la fase de *Preparación y planeación* y se definen en la de *Formalización*, el presente Modelo recomienda una serie de instrumentos ya probados, piloteados y convertidos en transferencia de conocimiento a través de publicaciones, para que los miembros de la alianza puedan escoger cuál de ellos se adapta a su proceso o utilizar uno propio.

A continuación se presentan los instrumentos encontrados en la revisión bibliográfica del *diagnóstico*.

### Semáforo Nacional de Alianzas:

El Programa Nacional de Alianzas es, en sí mismo, una alianza constituida desde 1996 por la Fundación Corona y el Banco Mundial, con el apoyo del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y la Fundación Interamericana. Como producto de esta alianza se creó el *Semáforo Nacional de Alianzas*, herramienta que fue publicada en septiembre del 2007 y que permite medir el grado de desarrollo de una alianza y establecer las acciones que se deben emprender para mejorarla.

**Esta herramienta propone una evaluación, partiendo desde el conocimiento que tienen los aliados de los diferentes procesos, hasta la medición de los resultados obtenidos en el desarrollo de la misma; estableciendo el grado de satisfacción del aliado al momento de su terminación<sup>14</sup>.**

Para ampliar esta información, se consulta el documento Anexo N. 1 de este Modelo, donde se muestra el cuestionario detallado que el semáforo recomienda como evaluación a las alianzas.

### Plataforma de Gestión de Alianzas

Esta es una herramienta diseñada por el MEN a través de su oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas

Tecnologías del MEN, que tiene como objetivo mejorar y fortalecer la relación y comunicación con los aliados existentes y actores estratégicos ya identificados, así como construir nuevas alianzas y reconocer las actividades de nuevos actores<sup>15</sup>.

Esta plataforma cuenta con el *Sistema de Gestión de Alianzas* que determina el estado del aliado con respecto a:

- ▶ Su función frente a la gestión de contenidos; es decir, si los produce, los provee, los intercambia o los distribuye.
- ▶ El historial de las alianzas del productor con el MEN, considerando alianzas existentes, vigentes o vencidas.
- ▶ Está diseñado a partir del concepto de participación. La interacción de los usuarios es posible gracias a la clasificación de información y la circulación de contenidos.
- ▶ De manera inicial se requiere la depuración de las bases de datos de los aliados con las que cuenta la Oficina de Innovación Educativa del MEN y la identificación de actores estratégicos.

Es importante aclarar que aunque la plataforma fue creada con estas particularidades, tiene soporte tecnológico en un *software* que permite adaptar las particularidades generales de todas las alianzas público

<sup>14</sup>. PEÑARANDA RODRÍGUEZ, Claudia; SALAMANCA URIBE, Hernán; Fundación Corona; Banco Mundial; Semáforo Nacional de Alianzas - instructivo para su aplicación. 2007. Colombia.

<sup>15</sup>. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL; Oficina de Innovación; Dinamización de Alianzas estratégicas; Documento conceptual. Colombia. 2011

privadas que tienen las diferentes áreas del MEN, para que en tiempo real pueda hacer el seguimiento y evaluación a los objetivos de la alianza desde la perspectiva de cada sector.

Este listado y su descripción no agota las posibilidades de utilizar otros instrumentos tanto de seguimiento como de evaluación y es necesario, como se anotó en la introducción, que las partes involucradas propongan sus propios instrumentos, bien sea de creación propia como de utilización de otros, para que en el proceso de concertación se defina con claridad cuáles son los que se van a utilizar y se lleve a cabo, de manera rigurosa, el proceso de apropiación y uso constante de los mismos.

## ESCENARIOS DE CONCERTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El MEN dentro de las buenas prácticas evidenciadas en el *diagnóstico*, promueve la realización de comités periódicos como una forma de hacer seguimiento al desarrollo de la alianza, ya que con la implementación de estos escenarios de participación, se puede realizar una medición de los avances y tomar medidas que permitan alcanzar los objetivos que fueron planteados.

Estos comités, además de servir como espacios de seguimiento y evaluación, también ayudan a mejorar los canales de comunicación y acercamiento entre los miembros de la alianza.

Basándose en ello, el presente Modelo ha planteado unas fases y unas líneas transversales de apoyo que son indispensables. Los escenarios de concertación, seguimiento y evaluación, están planteados para todas las fases del

proceso, su intencidad y resultados dependen necesariamente del momento que esté viviendo la alianza. Estos escenarios son:

► **Comité técnico:** el escenario de concertación y seguimiento por excelencia y por lo tanto, de gobernabilidad de la alianza.

Se conforma de manera concertada y se incorpora formalmente en el convenio, con delegaciones que garanticen la permanencia y constancia para lograr los objetivos propuestos. Esta delegación implica que la persona escogida tenga un buen nivel de conocimiento del tema y propósito común de la alianza, además del tiempo suficiente para atender las responsabilidades que se derivan de su participación y con la disposición necesaria para trabajar en equipo y construir consensos.

La participación en los comités no es delegable, es fundamental que se garantice la permanencia de las personas que lo conforman, generando así que estos espacios de discusión sean productivos y se tenga poder de decisión para realizar los ajustes que necesarios para lograr el éxito del proyecto.

Una buena práctica del MEN, evidenciada a través del *diagnóstico*, ha sido precisamente que en los comités participa no solo la persona responsable por parte del área encargada, sino un delegado de la Oficina de Cooperación, quien ha tenido desde el principio la responsabilidad del acercamiento, participó en la formalización y tiene un acompañamiento permanente durante el desarrollo del proyecto.

El *Comité técnico* tiene tres momentos fundamentales:

► **Apertura:** al inicio de la implementación, donde se hacen los ajustes al proyecto, se desagrega el plan de trabajo y se reiteran los roles de cada uno de los miembros de la alianza.

Este comité está conformado por un directivo del sector público, el supervisor del convenio y como mínimo un representante de cada una de las entidades aliadas, además de los que en el convenio se hayan establecido como miembros del comité.

► **Mensual:** en este se da cuenta del cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan de trabajo, se revisan los avances y se consignan, mediante el instrumento del sistema de gestión de cada entidad a fin de que queden registrados, los compromisos adquiridos y los responsables que fueron determinados en la definición de la gobernabilidad de la alianza.

► **Cierre:** este debe permitir la finalización oficial del proyecto, aunque la alianza permanezca vigente. En él se presentan los resultados que se alcanzaron, las lecciones aprendidas y la delimitación de cómo deberá continuar la relación.

En el capítulo de comunicaciones pueden observarse con claridad los enlaces de los productos de estas sesiones, a los hechos o hitos comunicacionales que permiten el éxito de la alianza.

## RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS



**Informes de ejecución y actividades:** periódicamente se muestran los avances, barreras o restricciones que se han presentado en el desarrollo de las actividades programadas, así como el cumplimiento de objetivos y aprendizajes. Esto permite la alimentación de los indicadores establecidos en el seguimiento.

**Informes financieros:** según se haya establecido en la formalización del convenio, periódicamente se presenta la ejecución presupuestal de la alianza, detallando en qué se han invertido los recursos según el plan de trabajo establecido entre los aliados.

**Informes de rendición de cuentas:** se propone realizarla de manera trimestral, en este informe se reporta la gestión de los recursos invertidos en la alianza, los resultados obtenidos y el impacto que se ha generado hasta el momento; contiene todos los efectos posibles causados en el desarrollo del proyecto, tiene en cuenta tanto los efectos positivos como los negativos, los que se previeron y los que no, y mide los resultados de la acción, estos pueden ser de carácter social o físico.

**Informes públicos:** son los reportes que se generan desde la estrategia de comunicación definida entre los aliados, donde se informa a la comunidad y demás actores estratégicos del proyecto, así como del inicio, avance y finalización, tanto del proyecto como de la alianza.

## PROCESOS DE TRANSFERENCIA



Los escenarios y documentos de transferencia son elementos que recogen aquellas experiencias significativas y resultados de alto impacto que se comparten para facilitar su réplica o adaptación.

Pueden plantearse como sistematización de experiencias, intercambio de buenas prácticas y espacios de socialización con otras entidades interesadas en conocer y replicar el conocimiento adquirido en dicha alianza.

Se ligan directamente al proceso de *Gestión del conocimiento*, el cual es línea transversal del presente Modelo y se desarrollará más adelante.

Es importante tener en cuenta qué tanto la evaluación y transferencia hacen parte de una etapa final dentro de la alianza, y que la misma, es dependiente del proceso de seguimiento que es **transversal y constante** en todos los momentos de dicha relación.

A continuación se describe las líneas transversales del Modelo, que como se dijo desde la introducción, son soporte indispensable del mismo.

*“Una de las experiencias exitosas de transferencia en este momento ha sido Ola Invernal. La respuesta que tuvimos que dar a este fenómeno no estaba presupuestada en nuestro plan de trabajo, pero nos mostró el camino sobre cómo se debía trabajar con los privados en una preocupación común: llevar los recursos para atender la emergencia y subsanar los desastres ocasionados. Con ella, se evidenció que para ser eficientes la fórmula era articular la acción, las decisiones que se toman para mostrar obras buenas y no temporales. Ahora es una sistematización de experiencia exitosa que se espera transferir a otros contextos”.*

**Olga Lucía Gallego S. | Asesora Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales – MEN**

SEGUIMIENTO

COMUNICACIONES

MARCO JURÍDICO

CONTRACTUAL Y  
FINANCIERO

GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

# LÍNEAS TRANSVERSALES

## ▶ SEGUIMIENTO

El seguimiento es una **función continua**, cuyo objetivo es proporcionar una intervención a tiempo de los factores que pueden poner en riesgo tanto la alianza, como la relación entre los miembros de los diferentes sectores. Este garantiza un acompañamiento que permite la cercanía de los actores para el ajuste o modificación de los planes, programas o proyectos<sup>16</sup>.

Se debe llevar a cabo durante todas las fases, va desde la *preparación y planificación* hasta el *cierre*; permite hacer control del cumplimiento de las actividades programadas, ejecución de recursos y logro de objetivos, reaccionar de manera oportuna y temprana a las posibles desviaciones que se puedan presentar en el desarrollo y así emprender acciones orientadas a mejorar los resultados.

<sup>16</sup>. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Op. Cit. Página 5 - 6

## Tipos de Seguimiento

► **Seguimiento físico - financiero:** se realiza al programa o proyecto desde la perspectiva de su ejecución física y financiera. El objetivo es detectar y corregir los posibles problemas de la ejecución financiera.

En este seguimiento se identifica si la ejecución del recurso monetario está acorde con lo programado o si se presentan modificaciones, tales como adiciones o recortes presupuestales.

► **Seguimiento a resultados:** es función continua, en este seguimiento se hace una constante recolección de información sobre indicadores específicos para la valoración del progreso y logro de los objetivos en el uso de unos recursos asignados<sup>17</sup>.

Para hacer un buen seguimiento se diseñan indicadores que permitan hacer una medición al cumplimiento de los objetivos planteados; estos constituyen un instrumento para recolectar información sobre los resultados de un programa o proyecto pero, y muy especialmente, para **medir el efecto** que estos resultados han producido en los beneficiarios.

## Tipos de Indicadores

Las políticas, los programas y los proyectos deben tener indicadores que permitan su adecuado seguimiento, ellos son:

- **Indicadores de gestión:** miden los diferentes procesos, acciones y actividades.
- **Indicadores de producto:** miden los bienes o servicios que son resultado de la ejecución del proyecto.
- **Indicadores de impacto:** miden a corto, mediano y largo plazo los impactos generados en el desarrollo de una política, programa o proyecto.
- **Indicadores de resultados:** miden los efectos inmediatos o a corto plazo generado por los productos sobre la población directamente afectada.

Estos indicadores se pactan desde la planeación con la totalidad de los aliados y se llevan a ambiente *web* para que puedan ser monitoreados, convirtiéndose en un elemento esencial para la evaluación y para los espacios de concertación.

El seguimiento constituye entonces un elemento no solo transversal, sino indispensable en cuanto a que es a través del mismo que se consigue develar los aprendizajes y logros del proyecto y la alianza.

<sup>17</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Banco de programas y proyectos. Metodología de seguimiento a programas y proyectos de Inversión. Colombia. 2005.

## ► COMUNICACIONES

Tal como se evidenció en el *diagnóstico* respecto a otras áreas relacionadas, el proceso que el MEN ha desarrollado para la gestión de alianzas público privadas permitió encontrar una ruta en la que las comunicaciones jugaron un papel preponderante. Igualmente, quedó claro que una buena estrategia de comunicaciones es clave para dinamizar las alianzas, y como tal, en el contexto del presente Modelo se establecen como un tema transversal que interviene de forma **continua** y permanentemente en todos los procesos.

Entender el proceso de comunicaciones como posibilitador para que los protagonistas, es decir, los niños y jóvenes, los maestros, directivos y comunidad en general, a través de su voz hagan explícito el resultado que produce trabajar en alianza, e igualmente, exista comunicación de sentidos entre pares, permite el fortalecimiento de las relaciones con los distintos grupos de interés, genera mayor movilización individual y colectiva hacia la acción en favor de objetivos comunes, promueve el fomento de ambientes armónicos y aumenta el proceso de corresponsabilidad; es el eje de la actuación en conjunto.

En el *diagnóstico* es evidente el llamado a que las alianzas cuenten con lineamientos claros y preestablecidos de comunicación. Esto facilita la relación de los interlocutores en las distintas etapas, coadyuva a definir la articulación de las estrategias para lograr el objetivo común, que no es otro que comunicar ante la comunidad el impacto del proyecto en sus vidas, el sentido que tiene, a través del énfasis en los resultados.

Es por ello que los acuerdos de comunicaciones entre las organizaciones que conforman la alianza deben

estar en concordancia con la estrategia de la entidad que la origina o lidera, para que efectivamente tenga que ver con lo misional, con el fin primordial y no con la alianza en sí misma o con las organizaciones, dado que este es asunto que puede confundir e inclusive convertirse en riesgo para la alianza si no se comprende y concreta desde el inicio.

Utilizando el aprendizaje obtenido en el *diagnóstico* que develó las prácticas del MEN y sus aliados, queda claro que las comunicaciones para las alianzas **son un medio y no un fin** en sí mismas. Son la vía para divulgar y socializar los resultados de un trabajo conjunto y dinamizar el impacto del proyecto entre la comunidad beneficiaria.

En tal sentido, su esfuerzo está dirigido a **privilegiar el proyecto**, los beneficiarios, los logros, y, solo como un aspecto instrumental, los aliados. Coincidente con este concepto, corresponde a las organizaciones evaluar permanentemente su rol frente a la alianza, para que objetivos legítimos como la visibilización de la marca de su entidad, no desborden el verdadero sentido de la implementación del proyecto de la alianza.

Este derrotero de comunicaciones contiene los **elementos mínimos** a partir de los cuales cada organización y grupo de aliados definirá lo pertinente para su caso, teniendo en cuenta de todas maneras que las entidades públicas, por ley, tienen restricciones para destinar recursos a las comunicaciones y que por lo tanto, se debe concertar la forma de participación de las partes para lograr los objetivos propuestos.

Este aparte del documento está dividido en cuatro partes: los **factores claves de éxito** de todo el proceso; dos ítems concebidos según los públicos: **comunicaciones**

**internas** referido a cada organización y **comunicaciones externas** dirigidas a los aliados, actores estratégicos o *públicos de interés* y ciudadanía en general; la cuarta parte es un listado de **herramientas** básicas de comunicaciones.

Con estos elementos mínimos de comunicación, no se pretende agotar el sinnúmero de posibilidades y oportunidades que la misma brinda para el bien de las alianzas y sus proyectos, pero sí se hacen explícitos, por considerar que son indispensables para el éxito de las mismas.

### Factores claves de éxito

A partir de estos factores, se posibilita un buen desarrollo de las relaciones a largo plazo y de las acciones comunicacionales dirigidas a los diferentes públicos:

- ▶ Tomar conciencia de las potencialidades e importancia de las alianzas: son una alternativa para la materialización de las políticas públicas, permiten ampliar la cobertura, incorporar experiencias de éxito en y hacia ambos sectores, organizar y articular la gestión de responsabilidad social con la política nacional o local en planes sectoriales como el de educación, o planes de desarrollo entre otros.
- ▶ Verificar la existencia de un capítulo de comunicaciones en el documento técnico del convenio o acuerdo, que también se refleje en las cláusulas contractuales, donde se den las especificaciones de uso de la imagen de marca, el logotipo de los aliados y el manual de imagen de las entidades.

- ▶ Establecer, desde el momento de la implementación de la alianza y durante la ejecución del plan de comunicación, relaciones asertivas y constantes para favorecer la alineación de los equipos de trabajo, evitar re-procesos, empoderar a las personas y crear sinergias.
- ▶ Concertar la información y el contexto de divulgación del proyecto que se ejecuta mediante alianza, así como sus fortalezas y resultados.
- ▶ Fortalecer explícita y permanentemente los valores de la alianza.
- ▶ Visibilizar el proyecto y divulgar los resultados para favorecer la participación de las comunidades involucradas.
- ▶ Acoger conceptos administrativos como la planeación que imprime calidad a los procesos.
- ▶ Enmarcarse en un tono informativo que resuelva las llamadas 6 W del periodismo: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, porqué.
- ▶ Aprovechar las redes sociales digitales y la *web* para socializar la información.
- ▶ Preparar insumos de información relevante para todas las actividades comunicacionales.

La organización de la información de cada aliado en la matriz sugerida desde la *preparación*, y que se encuentra en los anexos, facilita a quienes lideran los procesos de comunicaciones tener insumos claros para facilitar el acercamiento y la retroalimentación entre los aliados. Una vez formalizada la alianza es clave la elaboración de un prototipo o base de datos de los aliados que permita la alimentación de los siguientes ítems:

- ▶ Datos de cada organización que suscribe la alianza (dirección, teléfono, página *web*, correo electrónico);
- ▶ voceros, líderes de comunicación y representantes legales;
- ▶ tipo de aporte que hace cada miembro a la alianza;
- ▶ tiempos de ejecución de la alianza;
- ▶ ubicación geográfica;
- ▶ cronograma estratégico de los hitos comunicacionales, y
- ▶ resultados esperados.

Estos factores de éxito, igual que las comunicaciones en general, no se agotan con el anterior listado, pero el mismo es útil para no dejar al azar asuntos que se convierten en estratégicos y como se vio en el análisis de riesgos, tienen incidencia en el éxito de la alianza.

Con estos factores de éxito claros, se estructura un plan estratégico que se inicia con las comunicaciones internas:

### Comunicaciones internas

Están dirigidas a los colaboradores de las organizaciones, públicas o privadas, y tienen como primer insumo de comunicación las políticas públicas (en el caso de entidades gubernamentales), o en principios de responsabilidad social empresarial –RSE–, (cuando se trate de empresas o entidades privadas). Las actividades propias de las comunicaciones internas se realizan por los comunicadores de las entidades participantes en la alianza y tienen como fin:

- ▶ Fortalecer la cultura organizacional, a través de la divulgación de las políticas públicas y sus respectivas líneas de acción y proyectos.
- ▶ Motivar la gestación y participación en alianzas.
- ▶ Disminuir la incertidumbre y facilitar los procesos organizacionales, reduciendo tiempos y costos.
- ▶ Promover la comunicación en las distintas escalas de la organización.
- ▶ Generar apropiación, sentido de pertenencia, motivación y compromiso institucional hacia el proyecto que se desarrolla mediante alianza.

Para lograrlo, se desarrollan las siguientes actividades:

- ▶ Incluir los conceptos de las políticas públicas y responsabilidad social empresarial como marco de la alianza en los diferentes mensajes de los medios de comunicación internos tales como carteleras, boletines, intranet, revistas.
- ▶ Legitimar el valor de la alianza y el proyecto que se desarrolla a través de ella, mediante un mensaje de un directivo de la organización, en los medios internos.
- ▶ Realizar un comunicado interno para anunciar la firma de la alianza y su impacto en el plan de desarrollo y las comunidades involucradas.
- ▶ Establecer el cronograma de activación de la información interna.
- ▶ Definir el presupuesto de inversión para el plan de comunicaciones internas.
- ▶ Definir indicadores de satisfacción e impacto de la comunicación.
- ▶ Realizar el proceso de transferencia del conocimiento en comunicaciones. Una vez culmine el proyecto, compilar y entregar a las áreas responsables la documentación de comunicaciones que servirá de referencia para futuras alianzas: conceptualización de la estrategia, plan de comunicaciones ejecutado, piezas de la campaña, archivos fotográficos, de audio y video y evaluaciones.

### Comunicaciones externas

Están dirigidas a los públicos de interés. Dentro de estos son protagonistas las comunidades directamente involucradas, y son determinantes las entidades gubernamentales nacionales o locales y los medios de comunicación y redes sociales digitales. Los medios y las redes fungen simultáneamente como receptores de la información y como **reeditores** y altavoces de esta ante la opinión pública. Para el buen desarrollo de las comunicaciones externas es fundamental abordarlas desde las comunicaciones conjuntas entre los aliados, en el sentido de establecer relaciones de confianza y acuerdos. Esta interlocución debe ser liderada por la entidad pública y se tiene en cuenta que no es posible diferenciar exactamente las actividades de comunicaciones entre aliados y las comunicaciones externas, ya que es común desarrollar las comunicaciones en general, en función de los públicos de interés.

Sin embargo, se mencionan algunos conceptos propios de la comunicación entre aliados tales como la importancia de crear lazos a largo plazo que apoyen una cultura en favor de las alianzas, la necesidad de preparar las condiciones básicas para la realización de la misma en temas generales como la creación del *plan de comunicaciones* y el proyecto que de ella se deriva, y en asuntos concretos como públicos de interés, protocolo, voceros e imagen.

Para lograr estos objetivos, es necesario:

- ▶ Compartir el presente derrotero de comunicaciones con los aliados para concertar la estrategia común.
- ▶ Estudiar a los aliados: entender sus aspectos relevantes como su historia, su rol como dinamizador de comunidades, valores y diferenciales de marca, hojas de vida de sus dirigentes y voceros autorizados.
- ▶ Generar la publicación de un comunicado interno para anunciar la firma de la alianza y su impacto en el plan de desarrollo y las comunidades involucradas.

Simultáneamente, el plan de comunicaciones se encarga de los públicos de interés, para ello, es muy valioso retomar el mapa de actores sugerido en la fase de preparación y planeación, así como los aportes que hayan hecho las entidades alrededor de sus propios aliados.

### Comunicaciones con los públicos de interés

Si la comunicación interna tiene relevancia, la que se realiza con y para los actores relacionados la tiene aún más, dado que, como se dijo en la introducción, el fin último de la comunicación en las alianzas es privilegiar el proyecto, visibilizar a los actores, empoderar, motivar, generar pasión y compromiso por el objetivo. A través de las estrategias se pretende entonces:

- ▶ Informar a los públicos de interés sobre el proyecto.
- ▶ Definir acuerdos de gestión para los hitos de comunicación del proyecto que se realiza a través de la alianza, focalizados en las comunidades y los resultados de alto impacto del proyecto: firma, divulgación cuando la alianza tenga un porcentaje importante de ejecución; clausura y rendición de cuentas.
- ▶ Empoderar a la comunidad para que se apropie de los resultados y apoye el proceso de su ejecución.
- ▶ Instaurar las bases para la interrelación con los proyectos de otras alianzas y con futuras etapas de la presente.

Lograr estos objetivos requiere una excelente coordinación entre los comunicadores de las entidades y el desarrollo de las siguientes actividades:

- **Participación de los profesionales de comunicación** en la reunión de los comités mencionados en el capítulo *Seguimiento y evaluación*, así como en los que se consideren pertinentes.
- **Estudiar los públicos de interés.** Es un momento ideal para proyectar el aumento de la repercusión social de la alianza y su proyecto; darle mayor valor estratégico a las comunicaciones. Se trata de estudiar con lente panorámica y con lupa, los grupos sociales que se verán afectados directa o indirectamente. Algunos de estos:

entidades oficiales nacionales, departamentales y locales relacionadas con el tema, ministerios, alcaldías y gobernaciones donde se ejecuta el proyecto, fundaciones empresariales, empresas privadas, ONG y OSC, gremios, entidades de vigilancia y control, medios de comunicación generales y especializados, líderes cívicos, líderes de opinión y líderes de redes digitales.

- **Definición del mensaje.** Se trata de crear, concertadamente, el argumento principal y constante para enaltecer el proyecto de la alianza. Como en todo mensaje, se busca que genere interés y acción, y comprende cuatro aspectos: **qué decir** (contenido del mensaje), **cómo decirlo** de una forma lógica (estructura del mensaje), **cómo expresarlo** de una manera simbólica (formato del mensaje) y **quién lo dice** (fuente del mensaje).
- **Concertar el presupuesto** de inversión del plan de comunicaciones.
- **Establecer el cronograma** de activación de la información externa. Este cronograma incluye tres hitos comunicacionales: firma, seguimiento a 50% de la ejecución de la alianza o cuando los aliados determinen que es importante, clausura y rendición de cuentas.

• **Preparar la información** para medios masivos y propios, lo cual incluye:

- ▶ Realizar registros fotográficos, en audio y en video.
- ▶ Organizar y custodiar bases de datos actualizadas de medios donde se ejecuta el proyecto.
- ▶ Realizar citación para ruedas de prensa, que convoca la entidad pública.
- ▶ Elaborar boletín de prensa.
- ▶ Planear acciones para el monitoreo de medios.

• Preparar la información para redes sociales digitales. Estará dirigida a nutrir la base de datos de cuentas claves en los canales de redes sociales, y hacia los administradores de redes (*web master y/o social media*), e incluye:

- ▶ Elaborar las base de datos sobre cuentas clave para redes sociales digitales.
- ▶ Elaborar la política editorial para el manejo de las redes sociales digitales.
- ▶ Administrar el cronograma de envíos.
- ▶ Planear la estrategia de medición de impacto.

- Elaborar el plan de medios o campaña de divulgación en medios masivos. Si bien una campaña publicitaria implica generalmente una alta inversión económica, está probada la efectividad de informar y movilizar a la opinión pública a través de estrategias comunicacionales de bajo costo como el *free press* y las redes sociales digitales.
- Preparar los siguientes dos momentos que se proponen en este Modelo:

- ▶ Firma de la alianza.
- ▶ Clausura y rendición de cuentas, entendida como un acto público de entrega de resultados. Es importante destacar que **siendo los recursos del Estado de propiedad de la ciudadanía, su razón de ser es que retornen a esta, de múltiples formas.** En este sentido, la ciudadanía tiene el derecho de conocer cómo se manejan, con lo cual se exalta la transparencia y la gobernabilidad. En esta actividad se definen los aspectos prioritarios que se divulgarán, los voceros y la convocatoria.

Para este cierre o clausura se propone realizar un evento, con un elemento simbólico que se entregue a la población intervenida y que represente los resultados de la unión del Estado y las organizaciones sociales de forma tal que lo que en ellos prevalezca, sea el proyecto en sí mismo y el impacto que el mismo produjo.

Las alianzas son escenarios ideales para trascender las tesis clásicas de la comunicación en las cuales el receptor es un elemento pasivo de la comunicación y el emisor jerarquiza el proceso a su favor. Si se entienden las comunicaciones como **bien público**, al servicio de la democracia, y se trata al receptor como un par, que reedita la información y la devuelve enriquecida, se estará convirtiendo al proceso comunicacional en una vía de desarrollo.

## ▶ MARCO JURÍDICO, CONTRACTUAL Y FINANCIERO

Tal como se ha expresado en este Modelo, el MEN ha desarrollado una serie de procesos que han permitido generar una ruta contractual valiosa, que en virtud de la claridad, transparencia, conocimiento y pertinencia, consiguió mayor cantidad de alianzas, y a partir de ellas, mejorar la eficiencia de los programas y proyectos.

Por esta razón antes de hacer explícitas las alternativas de formalización de alianzas público privadas, es importante resaltar que uno de los principales aspectos que desde un comienzo permitirá el éxito y la viabilidad jurídica de las alianzas, es la definición clara y precisa de las **condiciones** que regirán el acuerdo de voluntades, el documento en el que se plasmen estas condiciones constituirá ley para las partes y determinará el marco en el cual los cooperantes desarrollarán las actividades para la implementación de los proyectos.

Es preciso recordar que las alianzas se entienden como la unión de saberes, experiencias, recursos y demás elementos que permiten la consecución de un objetivo común, con la premisa de que todas las partes realizan un aporte, que puede ser en dinero o en especie o ambos, pero que siempre debe ser **real, medible** y tener relación directa con el **objetivo** que se persigue; con este fundamento, es posible indicar que las partes no buscan un objetivo particular de lucro o contraprestación, lo que motiva la unión de esfuerzos es, precisamente, la conquista de objetivos comunes, impulsar programas y proyectos de interés público.

Para ilustrar acerca del marco jurídico que permite formalizar las expresiones de interés y unión en pro de objetivos comunes, se presenta:

*“Si hay un momento crucial en las alianzas, yo me atrevería a decir que es cuando se lleva el proceso a la asesoría de los equipos jurídicos para su formalización. En este punto es responsabilidad del ente público viabilizar todo lo antes pactado informalmente, según lo que permite la ley, y aquí no se admite la más mínima improvisación, toda buena voluntad tiene que estar muy bien respaldada con lo que realmente es una cooperación privada. Hemos avanzado en la superación de muchas frustraciones o reprocesos que antes se generaban por faltas de claridades jurídicas y ya hoy podemos hablar de una ruta contractual definida, pero empezar no fue fácil”.*

**Natalia Bustamante Acosta | Jefe (E) Oficina Jurídica MEN**

### Marco jurídico

En la actualidad, Colombia cuenta con un marco jurídico que permite establecer canales para la interacción del Estado con entidades de carácter privado ya sean nacionales o internacionales con el fin de generar alianzas para ampliar el alcance de las estrategias, programas y proyectos impulsados en las políticas nacionales y sectoriales.

Este *marco jurídico* es de suma importancia, pues no solo propende por la colaboración armónica entre las entidades del Estado, sino que también prevé la oportunidad de vincular la voluntad de diferentes sectores, para que en un trabajo conjunto, **mediado por normas claras** y favorables, optimicen recursos para lograr un mayor impacto en los programas e iniciativas de carácter social.

Los primeros elementos normativos se encuentran en *la Constitución Política de Colombia* en donde se definen principios de participación ciudadana, también señala en su Artículo 209 colaboración armónica entre las entidades del Estado establecido: “...*Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado...*”, así mismo, señala en el Artículo 355, la posibilidad de celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro, con el fin de impulsar programas y actividades de interés público:

*“...El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia” .*

De otra parte se encuentra el desarrollo normativo referente a las relaciones contractuales del Estado:

- ▶ **Ley 80 de 1993** por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- ▶ **Ley 1150 de 2007**, en el que se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales de la contratación con Recursos Públicos.
- ▶ **Decreto 1510 de 2013**, en el que se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- ▶ **Ley 489 de 1998**, dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
- ▶ **Decreto 777 de 1992**, por el cual se reglamentan la celebración de los contratos a que refiere el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución, entre otras.

## Ruta para la formalización

Para garantizar la debida implementación de las iniciativas que se desprenden de los diálogos entre el Estado y actores del sector privado, es indispensable enmarcar el proyecto en un **contexto jurídico** que permita materializar la iniciativa conjunta en **un instrumento legal** y dar viabilidad tanto a la inversión de recursos de las partes como a la implementación de las actividades comunes, por ello, se presentan los siguientes pasos de la ruta para la formalización:

### Expectativa

La negociación o acercamiento es el momento en el que las partes definen el sentido y objeto de la alianza, los objetivos y en general las condiciones en las que se enmarcará la cooperación; en este sentido, el apoyo y asesoría jurídica cobra especial importancia, para orientar desde el punto de vista legal la viabilidad de esa expresión de voluntades; posteriormente el apoyo jurídico será necesario en todos los momentos de la alianza, hasta su liquidación. A continuación se esbozan las necesidades jurídicas de cada etapa:

- **Negociación:** Desde el inicio de la negociación se brinda apoyo a los profesionales del área técnica para delimitar:

- ▶ La viabilidad jurídica.
- ▶ El alcance y legalidad de las propuestas técnicas.
- ▶ Elaboración de estudios previos.
- ▶ Selección de modalidad de contratación.

- **Perfeccionamiento:** Para llegar al perfeccionamiento es necesaria la elaboración del instrumento jurídico de la alianza y su respectiva suscripción.

- **Ejecución:** Para poder dar inicio a la ejecución, es necesario el registro presupuestal y la aprobación de las respectivas pólizas. Una vez realizado este proceso, debe entenderse que el acta de inicio es por excelencia, el documento que da pie para la ejecución. Así mismo, es necesario realizar los respectivos informes de supervisión, radicación de cuentas de cobro, desembolsos, validación de cumplimiento de obligaciones, ajustes, adiciones, modificaciones, prórrogas, liquidaciones anticipadas, uso de garantías contractuales, entre otros.

- **Liquidación:** Asesorar en el proceso de liquidación, entendido este, como la etapa en la que se ajusta definitivamente todo lo relacionado con la ejecución y terminación del acuerdo de voluntades, se definen aspectos como verificación del cumplimiento de obligaciones planteadas, ajustes y revisiones de recursos según lo ejecutado y lo pagado, y en general todas las condiciones establecidas por las partes, con el fin de declararse a paz y salvo y así dar por terminado el vínculo jurídico.

De forma general, en Colombia existen tres clases de liquidación de los contratos estatales: *de común acuerdo, unilateral por la entidad contratante y judicial*. Al respecto la Ley 1150 de 2007, ha definido los plazos para cada una de las clases de liquidación, en concordancia con lo señalado por la Ley 1437 de 2011 (Artículos. 141 y 164).

El Artículo 11 de la Ley 1150 de 2007 señala: *“La liquidación de los contratos se hará de mutuo acuerdo dentro del término fijado en los pliegos de condiciones o sus equivalentes, o dentro del que acuerden las partes para el efecto. De no existir tal término, la liquidación se realizará dentro de los cuatro (4) meses siguientes a la expiración del término previsto para la ejecución del contrato o a la expedición del acto administrativo que ordene la terminación, o a la fecha del acuerdo que la disponga.*

*“En aquellos casos en que el contratista no se presente a la liquidación previa notificación o convocatoria que le haga la entidad, o las partes no lleguen a un acuerdo sobre su contenido, la entidad tendrá la facultad de liquidar en forma unilateral dentro de los dos (2) meses siguientes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 136 del C. C. A.*

*“Si vencido el plazo anteriormente establecido no se ha realizado la liquidación, la misma podrá ser realizada en cualquier tiempo dentro de los dos años siguientes al vencimiento del término a que se refieren los incisos anteriores, de mutuo acuerdo o unilateralmente, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 136 del C. C. A..”*

### Formalización

La legislación colombiana permite que las alianzas entre dos o más entidades, se consoliden en diferentes instrumentos jurídicos dependiendo de la naturaleza de las partes, la fuente de recursos de inversión, el objeto de la alianza y demás circunstancias que rodeen la iniciativa. A continuación se presentarán diferentes figuras mediante las cuales es posible formalizar una alianza público privada:

- **Convenios marco:** Instrumentos generales de cooperación que permiten establecer relaciones a largo plazo, entre dos o más entidades, pueden ser de carácter nacional o internacional, en ellos se plasma el interés de las partes en aunar esfuerzos y desarrollar mecanismos de cooperación para la consecución de objetivos comunes, en el cumplimiento de programas y proyectos de interés social. En estos instrumentos se definen los términos generales de la cooperación, los objetivos y se fijan compromisos de las partes, son convenios que por su característica de definir lineamientos generales, no establecen la asignación de recursos, tampoco limitan

su vigencia a una actividad o proyecto determinado, pues sus intereses y objetivos se materializan mediante la posterior suscripción de convenios puntuales, en los que sí se especifican los aspectos mencionados. Los *convenios marco* se materializan a través de convenios específicos o acuerdos de cooperación en los que se desarrollan las iniciativas, mecanismos o programas que concretizan esas intenciones emanadas del *convenio marco*, en los convenios específicos o acuerdos de cooperación se definen claramente las obligaciones de las partes, los recursos económicos, los tiempos de ejecución o desarrollo de las iniciativas, entre otros aspectos de los programas específicos.

- **Convenios de asociación:** Mecanismos utilizados por las entidades públicas para la realización de proyectos conjuntos con entidades de carácter privado, sin ánimo de lucro, de reconocida idoneidad, para el apoyo e impulso de programas y proyectos de interés general; cuentan con asignación de recursos financieros de las partes y actividades específicas para el cumplimiento de un objetivo común. La vigencia de estos convenios está determinada por las partes y corresponde al desarrollo de las actividades propuestas y a la ejecución de los recursos aportados, tanto por la entidad pública, como por los privados. *Los convenios de asociación* tienen sustento legal en el artículo 96 de la Ley 489 de 1998, la cual autoriza a las entidades estatales asociarse con particulares con el fin de impulsar programas y proyectos de interés público observando los mandatos constitucionales descritos en el Artículo 355 de la Constitución Política Colombiana. En este punto es preciso señalar que si bien el Artículo 96 de la Ley 489 no limita explícitamente la condición de que la asociación se realice con entidades privadas sin ánimo de lucro, también lo es, que en su inciso segundo refiere que dichos convenios se celebrarán

de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 355 de la Constitución, en el que sí está explícita la condición de las entidades privadas sin ánimo de lucro y adicionalmente que cuenten con una reconocida idoneidad en la materia objeto de la iniciativa<sup>18</sup>.

- **Convenios de cooperación:** Cuando la iniciativa involucre la participación de entidades u organismos internacionales, se podrá optar por la suscripción de convenios de cooperación, en los cuales las partes cooperantes desarrollan actividades con el fin de coadyuvar en el impulso y ejecución de proyectos y programas de interés social. Estos convenios se sustentan en directrices constitucionales y legales, su régimen jurídico dependerá del monto de los recursos aportados por las entidades internacionales, según lo dispuesto en el Artículo 20 de la Ley 1150 de 2007 y el Artículo 157 del Decreto reglamentario 1510 de 2013, que establece:

*“Régimen aplicable a los Contratos o Convenios de Cooperación Internacional. Los contratos o convenios financiados en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con fondos de los organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales, pueden someterse a los reglamentos de tales entidades incluidos los recursos de aporte de fuente nacional o sus equivalentes vinculados a estas operaciones en los acuerdos celebrados, o sus reglamentos, según el caso. En caso contrario, los contratos o convenios que se celebren en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con recursos de origen nacional se someterán al presente decreto”.*

Cuando en un proyecto concurren entidades del sector público, del sector privado y organismos internacionales, el mecanismo jurídico que se deberá suscribir es el

de *convenios de cooperación*, dado el carácter internacional de uno o más de los miembros de la alianza; ahora bien, su régimen jurídico, como se expuso anteriormente, dependerá del monto de los recursos aportados por la o las entidades de carácter internacional, si es total, igual o superior al cincuenta por ciento (50%) del valor del convenio, se someterá a la reglamentación interna de la entidad internacional, de lo contrario, se enmarcará al régimen jurídico colombiano establecido en la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto reglamentario 1510 de 2013 y demás concordantes.

Por otro lado, la legislación prevé la figura de los *convenios especiales de cooperación*, cuando se trate del desarrollo de actividades científicas o tecnológicas, en el marco de lo señalado en el Literal E. del Numeral 4 del Artículo 2 de la Ley 1150 de 2007 (Contratación directa), Artículo 79 del Decreto Reglamentario 1510 de 2013, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 393 de 1991 y el Decreto 591 de 1991, el cual, en el Numeral 10 de su Artículo 7, define a los Convenios especiales de cooperación, como una de las modalidades específicas de los contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas.

- **Memorandos de entendimiento, cartas de intención:** Mecanismos articuladores, de carácter nacional o internacional, que expresan la intención de aunar esfuerzos para la promoción o desarrollo de programas o iniciativas con objetivos comunes de interés general, no contemplan la vocación de unir recursos, las actividades o iniciativas las desarrollará cada parte, salvo que se con venga la celebración de acuerdos específicos en el marco

<sup>18</sup> Art. 355 Constitución Política de Colombia

de la intención expresada en el memorando, su vigencia es a largo plazo, en ellos no se plasman obligaciones reales no implican compromisos legales.

Las *Cartas de intención* son instrumentos en los que se plasma el interés de las partes de aunar esfuerzos para un tema específico, suelen ser de carácter bilateral; especialmente señalan la declaración de compartir o apoyar un interés común, su vigencia suele estar delimitada por una actividad o iniciativa en concreto, al igual que los Memorandos de entendimiento, no contemplan el compromiso de unir recursos y tampoco generan obligaciones exigibles a las partes que las suscriben.

• **Convenios interadministrativos:** Mecanismos reservados para las entidades públicas, mediante los cuales las partes se asocian con el interés de aunar esfuerzos para la consecución de objetivos comunes, para el cumplimiento de sus funciones o la prestación de servicios que se hallen a su cargo, se comportan como los convenios de asociación, pero dada la naturaleza jurídica de sus partes (entidades públicas), se definen como interadministrativos y están contemplados de manera especial en la legislación nacional. Están definidos, entre otras, en la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, el Decreto reglamentario 1510 de 2013 y la Ley 489 de 1998 que en su Artículo 95 dispone:

*“Las entidades públicas podrán asociarse con el fin de cooperar en el cumplimiento de funciones administrativas o de prestar conjuntamente servicios que se hallen a su cargo, mediante la celebración de convenios interadministrativos o la conformación de personas jurídicas sin ánimo de lucro...”*

### Elementos generales de los convenios.

Ahora bien, en cuanto al contenido del documento o instrumento legal que perfecciona la alianza, utilícese cualquiera de las anteriores modalidades, se deben tener en cuenta todos los factores que influirán en el desarrollo de la misma, los cuales deberán plasmarse en el documento, de la manera más clara y precisa para garantizar la correcta ejecución de la asociación; ellos son:

- ▶ El objeto;
- ▶ las obligaciones de cada una de las partes;
- ▶ los roles y responsabilidades de cada una de las partes;
- ▶ los plazos de ejecución;
- ▶ los aportes (dinero o especie) de todos los socios o cooperantes;
- ▶ La forma en la que se manejarán dichos aportes o recursos;
- ▶ los comités directivos o técnicos que se encargarán del impulso de la iniciativa y de resolver las situaciones que se presenten en su desarrollo;
- ▶ la supervisión del convenio;
- ▶ las garantías, en el caso de ser requeridas;
- ▶ los derechos de autor, y
- ▶ las adiciones o prórrogas, en el caso de ser convenidas, observando las limitaciones estipuladas en el Artículo 40 de la Ley 80 de 1993.

## Propiedad Intelectual

Es el conjunto normativo con el que el Estado brinda protección a las creaciones científicas, literarias, artísticas, industriales o comerciales, dicha protección se desarrolla desde la Constitución Política<sup>19</sup>, las leyes, los decretos y tratados internacionales. La propiedad industrial y los derechos de autor son los componentes de la propiedad intelectual.

Para el caso de las alianzas, es indispensable tener en cuenta este tema al momento de formalizarlas, pues es necesario definir desde la negociación y posteriormente en el contenido del convenio, aspectos como la cesión de derechos de obras preexistentes que tengan relación con la ejecución de la iniciativa a desarrollar, concesión de licencias temporales, concretar lo referente a la titularidad, ya sea exclusiva o compartida, de los derechos de autor con base en la producción que pueda resultar de la alianza, teniendo en cuenta, que los productos que sean encomendados y financiados con aportes de la entidad pública pertenecerán a la Nación, por tratarse de recursos del Presupuesto Nacional y en concordancia con lo señalado en el Artículo 10 de la Decisión Andina 351 de 1993, el Artículo 4 de la Ley 23 de 1983 y Artículo 20 de la Ley 23 de 1983, modificado por el Artículo 28 de la Ley 1450 de 2011, sin perjuicio de lo dispuesto respecto de los derechos morales, Artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, concordante con el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982.

La Ley 1450 de 2011 ha hecho referencia especial en el tema de proyectos de ciencia, tecnología e innovación financiados con recursos del Presupuesto Nacional, definiendo que, “*salvo motivos de seguridad y defensa*

*nacional, cederá a las partes del proyecto los derechos de propiedad intelectual que le puedan corresponder, según se establezca en el contrato*”<sup>20</sup>.

Con este fundamento, es necesario analizar de manera particular cada iniciativa a desarrollar, a la luz de lo contemplado en la legislación referente al tema de Propiedad Intelectual en sus componentes de Derechos de Autor y Propiedad Industrial, especialmente lo contenido en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, ley 1450 de 2011, Decisión Andina 351 de 1993, Decisión Andina 486 de 2000 y los tratados internacionales que en la materia estén ratificados por Colombia.

## Recursos en las alianzas

La cooperación entre diferentes sectores comprometidos con el desarrollo de programas y proyectos comunes, en el marco de las políticas públicas, permite reunir esfuerzos que canalizan los recursos, para su optimización, permitiendo un mayor impacto social, mejoramiento de la calidad de vida de más personas, mayor acceso a comunidades lejanas y en general brinda mayores oportunidades a la sociedad; por esto cada vez es más pertinente la unión de saberes y recursos de entes públicos y privados que amplían la probabilidad de éxito en el desarrollo de iniciativas conjuntas.

Para la ejecución de los recursos de las alianzas es preciso tener en cuenta el origen de los mismos, públicos o privados, nacionales o extranjeros y su respectivo porcentaje, la forma de los aportes, ya sea en dinero o especie y muy especialmente, la entidad que se encargará de ejecutar los recursos destinados para la alianza.

<sup>19</sup> Artículo 61 Constitución Política de Colombia

<sup>20</sup> Artículo 31 ley 1450 de 2011

Cuando se trata de convenios en los que estén comprometidos recursos públicos, ya sean de asociación, marco, convenios de cooperación internacional, entre otros, en los que el aporte de recursos internacionales no sea superior a 50% del valor total del convenio, la entidad ejecutora deberá someterse a los principios constitucionales y legales para la protección de los recursos de la Nación, la normatividad aplicable será la contemplada en la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1510 de 2013, y demás concordantes.

Si bien en las alianzas es posible pactar diferentes formas para la ejecución de los recursos, la decisión va a depender de las condiciones particulares de cada una de ellas, por ejemplo, las entidades participantes pueden ejecutar directamente los recursos que cada una aporta; cuando se trata de donaciones, dependiendo de las condiciones establecidas por el donante, puede ejecutar directamente la entidad beneficiada mediante la incorporación de los recursos a su presupuesto o vincular a un tercero a la alianza con base en lo dispuesto en el Artículo 355 de la Constitución Política de Colombia; también es posible encomendar a una de las partes de la alianza, quien es también aportante de recursos (especie o dinero), para que con base en su idoneidad y experiencia se encargue de la administración y ejecución de los aportes de todos los cooperantes.

Cualquiera que sea la forma que las partes definan, la entidad ejecutora de los recursos aportados por entidades públicas de carácter nacional o local, deberá responder por los recursos que le son confiados para lograr los objetivos del convenio y tener en cuenta aspectos como:

- ▶ La destinación específica y exclusiva de los recursos para el cumplimiento del objeto pactado.
- ▶ La constitución de cuentas bancarias independientes para el manejo de los recursos públicos.
- ▶ El tratamiento de los rendimientos financieros que por los conceptos legales que se generen, los cuales pertenecerán y deberán ser reintegrados al Tesoro Nacional.
- ▶ Los recursos públicos no ejecutados deberán ser reintegrados al Tesoro Nacional.
- ▶ Deben presentarse los informes financieros que se dispongan en el convenio, los cuales generalmente tienen una periodicidad mensual.

Si se trata de cooperación con entidades internacionales, es preciso ajustarse a lo establecido en el Artículo 20 de la Ley 1150 de 2007 y el Artículo 157 del Decreto 1510 de 2013 que establece:

*“Régimen aplicable a los Contratos o Convenios de Cooperación Internacional. Los contratos o convenios financiados en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con fondos de los organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales, pueden someterse a los reglamentos de tales entidades incluidos los recursos de aporte de fuente nacional o sus equivalentes vinculados a estas operaciones en los acuerdos celebrados, o sus reglamentos, según el caso. En caso contrario, los contratos o convenios que se celebren en su totalidad o en sumas iguales o superiores al cincuenta por ciento (50%) con recursos de origen nacional se someterán al presente decreto”.*

Tal como se describe en este marco jurídico, la legisla-

ción colombiana permite la articulación y el trabajo colaborativo de diferentes actores de la sociedad, nacional e internacional, con el fin de aunar esfuerzos para el consecución de objetivos comunes y de programas e iniciativas sociales de gran impacto.

Una de las formas en las que se materializa esa inversión privada es mediante las donaciones, entendidas estas como el acto por el cual se transfiere gratuita e irrevocablemente bienes de una persona a otra que los acepta<sup>21</sup>, son acuerdos de voluntades, que deben constar por escrito y pueden desarrollarse, entre otras, en el marco de la cooperación internacional.

Al respecto el Consejo de Estado se ha pronunciado de la siguiente forma:

*“... la Nación puede recibir donaciones a su nombre, o ayudas para la comunidad, de procedencia nacional o extranjera, las que suelen tener variadas finalidades, tales como colaborar en la atención de damnificados por calamidades públicas, contribuir a elevar el nivel de las clases populares, vincularse a la represión de delitos contra la humanidad o a la conservación del orden público, etc. Dichas donaciones y ayudas, como se manifiestan en la consulta, suelen tener el carácter de modales y se hacen en dinero o en especie... Cuando las donaciones son en dinero y como tales se entregan al Estado, entran a su patrimonio y por tanto se consideran ingresos ocasionales que deben formar parte del presupuesto público. Además, pueden tener destinación específica cuando se refieran a la inversión social. Si las donaciones a la Nación son en especie (“bicicletas, máquinas de coser, etc.”) y se entregan al Gobierno para que éste posteriormente las distribuya entre la comunidad no es procedente que se integren al presupuesto nacional;*

<sup>21</sup>. Artículo 1443 y SS Código Civil

*en este caso, bastará el registro de ingreso a los inventarios de la entidad que los recibe. Y la distribución a la comunidad deberá hacerse de acuerdo con las estipulaciones del convenio respectivo, o bajo las condiciones expresadas por el donante en el acta de entrega y, en el último caso, si carecen de norma modal, de acuerdo con los planes y programas de desarrollo o, en su defecto, atendiendo a los criterios constitucionales en materia de inversión social...<sup>22</sup> ”*

Con base en lo anterior y en lo dispuesto en el Decreto 111 de 1996, las donaciones hacen parte de los recursos de capital, que se incorporan al presupuesto nacional, para su ejecución, al respecto el Artículo 33 del Decreto 111/96 establece:

*“Los recursos de asistencia o cooperación internacional de carácter no reembolsables, hacen parte del presupuesto de rentas del presupuesto general de la Nación y se incorporarán al mismo como donaciones de capital mediante decreto del gobierno, previa certificación de su recaudo expedido por el órgano receptor. Su ejecución se realizará de conformidad con lo estipulado en los convenios o acuerdos internacionales que los originen y estarán sometidos a la vigilancia de la Contraloría General de la República”.*

Así mismo, en cuanto a la forma en la que estos recursos son ejecutados por la Nación, en concordancia con lo establecido en el Artículo 18 del Decreto 111 de 1996, el Consejo de Estado ha manifestado que:

*“...El destino de estas donaciones para fines de interés social, al tenor del Artículo 62 de la Constitución, no podrá ser variado ni modificado por el legislador, a menos que el objeto de la donación desaparezca, debiendo el Gobierno*

<sup>22</sup> Consulta, Radicación 531, Consejo de Estado, Sala Consultiva y Servicio Civil

*fiscalizar su manejo e inversión. Tales recursos gratuitos, siempre que estén representados en dinero y tengan como destinatario al Estado, deberán hacerse figurar en el respectivo presupuesto financiero como ingresos ocasionales<sup>23</sup>”.*

Sobre el régimen aplicable en materia tributaria para las donaciones, el Artículo 96 de la Ley 788 de 2002, reglamentado mediante el Decreto 540 de 2004, ha establecido: *“Se encuentran exentos de todo impuesto, tasa o contribución, los fondos provenientes de auxilios o donaciones de entidades o gobiernos extranjeros convenidos con el Gobierno Colombiano, destinados a realizar programas de utilidad común y amparados por acuerdos intergubernamentales...<sup>24</sup>”*

Otros actores privados, llamados, en el marco de las alianzas, a la ejecución de políticas públicas, especialmente en el tema de educación, son las Cajas de Compensación Familiar, quienes ejecutan recursos del Fondo para la Atención Integral de la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, Foniñez, tal y como lo señala el Artículo 7 del Decreto 1729 de 2008, por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 16 de la Ley 789 de 2002:

*“ Los Programas de Atención Integral de la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, se podrán ejecutar mediante convenios de asociación suscritos entre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, las Cajas de Compensación Familiar, las entidades del nivel nacional, departamental, municipal, las Organizaciones no Gubernamentales de reconocida trayectoria en el tema de primera infancia y de educación, o en general, con entidades públicas y personas jurídicas privadas nacionales o internacionales, idóneas.”*

<sup>23</sup>. Consulta, Radicación 531, Consejo de Estado, Sala Consultiva y Servicio Civil

<sup>24</sup>. Ley 788 de 2002

## ▶ GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con *la Guía Europea de Gestión del Conocimiento*, este proceso se entiende como la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo<sup>25</sup>.

Tiene que ver, entre otros factores, con los activos intangibles, con el aprendizaje organizacional, con el capital humano, intelectual y relacional.

Citado por el mismo MEN, *The Gartner Group* afirma que “*la gestión del conocimiento es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, captura, evaluación, recuperación y el compartir todos los activos de información de una entidad, para generar valor y nuevas oportunidades*”<sup>26</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, son factores clave para la gestión del conocimiento:

- ▶ Preservarlo, utilizando el saber de las personas.
- ▶ Ponerlo a disposición en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ▶ Facilitar la innovación y el aprendizaje organizacional.
- ▶ Facilitar la conectividad entre los individuos.

- ▶ Gestionar los ambientes de trabajo y permitir obtener ideas relevantes apropiadas a su trabajo
- ▶ Resolver problemas complejos

Estos son algunos de los postulados, que permiten asegurar que la gestión del conocimiento ha de ser permanente, es útil si está ordenada y a disposición de todos aquellos que nutren el proceso como tal, en ese sentido, las herramientas *web* como portales y plataformas institucionales, permiten esa retroalimentación y uso constante y en tiempo real.

Una de las fortalezas más importantes que tiene la gestión del conocimiento dentro de las entidades que desarrollan las alianzas, es que permite dejar instaurados al interior de la cultura organizacional, los procesos y dinámicas propias del ejercicio particular de construir con un externo, para ser más eficientes en la consecución de objetivos comunes. A su vez, disminuye, los riesgos de que el éxito de las alianzas dependan exclusivamente de las personas que han motivado dichas relaciones.

La gestión de cooperación que realiza el MEN, liderando con entidades privadas la formalización y exitosa ejecución de las alianzas, tiene de por medio un proceso de aprendizaje dinámico, que es retroalimentado constantemente por diversas áreas del ente público, desde las relaciones organizacionales, hasta los procesos de negociación y ejecución de la alianza.

*“Para hablar de un verdadero proceso de gestión del conocimiento en las alianzas público privadas es fundamental tener claro tres sub procesos: 1). Identificación y formulación del conocimiento que van producir las alianzas, 2). Desarrollo de ese conocimiento 3). Transferencia de las experiencias adquiridas”.*

**Cristian Mauricio Amaya M. | Asesor de la Subdirección de Desarrollo Organizacional – MEN.**

<sup>25</sup>- GUÍA EUROPEA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. En línea a través de la url: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_de\\_l\\_conocimiento.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_l_conocimiento.pdf).

Consultado, el 12 de mayo de 2014

<sup>26</sup>- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. En línea a través de la url: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-324587\\_archivo\\_pdf\\_4\\_Gestion\\_Conocimiento\\_MEN.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf). Consultado el 13 de mayo de 2014

Este Modelo de *alianzas público privadas* **es en sí mismo**, un claro ejemplo de lo que significa la gestión del conocimiento, porque permite que se materialice un proceso de aprendizaje acumulado durante el 2010–2014; en el que las áreas que lideran las alianzas han aportado a esta propuesta sus conocimientos y que con la publicación de esta herramienta, se espera mayor apropiación por parte de todos los servidores públicos de esta experiencia documentada, con la intención de que lo implementen en diferentes contextos de interacción con las comunidades y demás actores estratégicos con los que se comparte el interés de lograr la calidad de la educación en Colombia.

En los últimos cuatro años el MEN ha venido enfocando sus esfuerzos institucionales para contribuir al fortalecimiento del sector y ser modelo de eficiencia y transparencia. Este ejercicio ha requerido una alta exigencia de la gestión del conocimiento en la entidad, que ha traído en sí importantes reconocimientos, como el que recibió con el *galardón de Oro del Premio Iberoamericano de la Calidad 2013*<sup>27</sup>.

De acuerdo con lo establecido por los jurados que entregaron al MEN este galardón, se valoró especialmente la capacidad de consolidar un equipo humano eficiente con capacidad de definir un planteamiento estratégico claro, basado en las necesidades de sus grupos de interés, así como de fortalecer una cultura de trabajo colaborativo, esto ha facilitado una gestión de conocimiento e innovación, y permite una articulación interinstitucional que involucra actores públicos y privados en el desarrollo de su misión, mejorando continuamente sus

sistemas de gestión para generar valor a sus grupos de interés y lograr sus objetivos con efectividad y eficiencia<sup>28</sup>.

De igual forma ocurre con el sector privado; tanto las empresas, fundaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones de educación superior y organismos de cooperación con los que el MEN ha establecido sus relaciones y alianzas para cumplir con eficiencia las metas del Plan Sectorial de Educación, cuentan con el prestigio y reconocimiento que le suman importantes cualidades al trabajo aliado, porque como se evidenció en el *diagnóstico*, son entidades que saben que la gestión del conocimiento es un proceso indispensable tanto al interior de sus organizaciones, como en las alianzas mismas, de modo permanente y no como un ejercicio final que recopila lo aprendido en la última etapa de los proyectos.

Se espera que el conocimiento adquirido en la práctica y transferido a través de este documento, sea útil para que el MEN, las entidades privadas aliadas y aquellas que están interesadas en formalizar una relación con el sector público, así como para otras entidades públicas que puedan utilizarlo a bien del mejoramiento de la calidad de sus programas y proyectos y con ello, aportar al desarrollo del País en materia de equidad, capacidades y oportunidades para todos y todas.

Este Modelo ha sido una oportunidad que ha generado el MEN para que las *alianzas público privadas* se originen, construyan y consoliden de forma organizada, para que en los próximos años se tenga como resultado una intervención en el sector educativo eficiente y contextualizada a los retos que tienen los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y comunidad en general en materia de dignidad, calidad de vida y desarrollo en equidad para todos y todas.

<sup>27</sup> Este reconocimiento fue entregado a la Ministra María Fernanda Campo Saavedra en el marco de la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Panamá 2013.

<sup>28</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Rendición de cuentas 2012 - 2013. Página 8

# ENTREVISTADOS Y VALIDADORES PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE MODELO:

**Adriana Patricia Arcila Rojas** | Líder Capítulo Antioquia ExE Proantioquia  
**Álvaro Santos Zuluaga** | Director para Colombia CISP Colombia  
**Ángel Martín Peccis** | Director Regional Organización de Estados Iberoamericanos –OEI–  
**Camila Pardo Pérez** | Líder de Relación de Aliados Estratégicos de Ecopetrol  
**Catalina Echavarría Ramírez** | Directora Fundación Bancolombia  
**Cristina Gutiérrez de Piñeres** | Directora Ejecutiva Fundación Génesis  
**Diana Senior Roca** | Jefe de Gestión Social Cámara de Comercio de Barranquilla  
**Evert Armando Colunge S.** | Director Administrativo Fundación Telefónica  
**Elsy Isabel Machacado** | Directora Ejecutiva Fundesmag  
**Germán Jaramillo V.** | Director Fundación Exito  
**Giovanny Anzola Pardo** | Jefe de Relaciones Internacionales Universidad de la Salle  
**Javier Eduardo Martínez R.** | Coordinador de Proyectos Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio  
**Julio César Rojas Serrano** | Líder Capítulo Atlántico Empresarios por la Educación  
**Julio Martín Gallego** | Director Ejecutivo Fundación Promigas  
**Anita Ruso de S.** | Coordinadora Programa Pisotón Universidad del Norte  
**Luis Alberto Sanabria Acevedo** | Subdirector Fundalectura  
**María Carolina Suárez Visbal** | Directora Ejecutiva Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia –AFE–  
**María Clara Ortiz Karam** | Subdirectora de Capítulos Fundación Empresarios por la Educación  
**María Clara Piedrahita G.** | Directora Fundación Nutresa  
**María Teresa Mojica R.** | Directora Ejecutiva Fundación Dividendo por Colombia  
**María Victoria Angulo González** | Directora Fundación Empresarios por la educación  
**Mauricio Flores Marín** | Vicepresidente de Comunicación e imagen BBVA  
**Óscar Horta Mendoza** | Coordinador Programa Félix y Susana, Fundación Suramericana  
**Patricia Gómez de León** | Directora Alianza Educativa  
**Patricia Sierra Lopera** | Directora Ejecutiva Fundación Pies Descalzos  
**Pablo Jaramillo Quintero** | Director Ejecutivo Voluntarios por Colombia  
**Rolando Morales** | Coordinador Educación en Emergencia para Colombia Fundación RET

**Shirly Johana Reyes Ricaurte** | Líder de Educación y Desarrollo Sostenible, Fundación Argos  
**Arleth Saurith Contreras** | Jefe de la Oficina de Innovación Educativa, Ministerio de Educación  
**Cristina Miranda Escandón** | Subdirectora de Desarrollo Organizacional Ministerio de Educación  
**Gerardo Alzate Alzate** | Dirección de Cobertura, Ministerio de Educación  
**Janeth Osorio Guzmán** | Directora de Cobertura y Equidad, Ministerio de Educación  
**Jeimy Esperanza Hernández Toscano** | Gerente Plan Nacional de Lectura y Escritura, Ministerio de Educación  
**Jesús Andrés López Romero** | Asesor Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales, Ministerio de Educación  
**Julio Salvador Alandete** | Viceministro de Educación Preescolar, Básica y Media, Ministerio de Educación  
**Luz Jael Zapata Peláez** | Dirección de Cobertura, Ministerio de Educación  
**Mónica Patricia Figueroa Dorado** | Directora de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media, Ministerio de Educación  
**Natalia Bustamante Acosta** | Jefe Oficina Asesora Jurídica (E), Ministerio de Educación  
**Natalia Jaramillo Manjarrés** | Jefe Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales, Ministerio de Educación  
**Olga Lucía Gallego Saavedra** | Asesora Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales, Ministerio de Educación  
**Olga Lucía Zarate Mantilla** | Programas Transversales, Ministerio de Educación  
**Paola Andrea San Miguel I.** | Infraestructura Educativa, Ministerio de Educación  
**Santiago Echavarría** | Director CTA  
**Francisco Maya Lopera** | Director Educación CTA  
**Isabel Cristina Arango** | Relaciones Corporativas CTA  
**María Fernanda Monsalve** | Comunicaciones CTA  
**Guillermo Carvajalino S.** | Director Fundación DIS

# ANEXOS

## en versión digital (cd y página web MEN)

- > **Anexo 1.** Mapa de actores estratégicos
- > **Anexo 2.** Cuestionario clasificación aliados
- > **Anexo 3.** Matriz de evaluación de aliados
- > **Anexo 4.** Matriz de riesgos
- > **Anexo 5.** Lista de chequeo de planeación, formalización, evaluación y líneas transversales
- > **Anexo 6.** Prototipo de cuentas email de alianza para clientes
- > **Anexo 7.** Prototipo contenido de información
- > **Anexo 8.** Prototipo de cuentas clave y públicos
- > **Anexo 9.** Prototipo de boletín de prensa
- > **Anexo 10.** Prototipo de citación a rueda de prensa de alianza
- > **Anexo 11.** Prototipo de boletín electrónico de una alianza
- > **Anexo 12.** Prototipo política editorial para Twitter y Facebook
- > **Anexo 13.** Derrotero de rendición pública de cuentas
- > **Anexo 14.** Ruta de comunicaciones
- > **Anexo 15.** Guía de sistematización para transferir experiencia

# BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA ANDI, **Encuesta de responsabilidad social empresarial 2013**. Colombia.

BANCO MUNDIAL; FUNDACIÓN CORONA. **Evaluación del programa nacional de alianzas entre el sector público y privado y las organizaciones ciudadanas en Colombia**. 71 Páginas. Colombia. Año 2009.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE ANTIOQUIA –COMFAMA–; REVISTA OBSERVAR. **Alianzas Público Privadas y negocios inclusivos. Aprendizajes y retos**. Edición N. 24. 70 páginas. Colombia. Año 2011.

CARDONA, B.R; L. SARIEGOKLUGE; FUNDACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y LA EQUIDAD. **Aliarse, guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas Público Privadas para el desarrollo**. 82 páginas. Costa Rica. Año 2010.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, **20 de julio de 1991**. Gaceta Constitucional. 116 páginas. Colombia. Año 1991.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 80. **Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública**. Diario Oficial No. 41.094 de octubre de 1993.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Ley 1150 de 16 de julio de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos**. Diario Oficial No. 46.691 de 16 de julio de 2007.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Ley 489 de 30 de diciembre de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones**. Diario Oficial No. 43.464, de 30 de diciembre de 1998.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Ley 1450 de 16 de junio de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014**. Diario Oficial No. 48.102 de 16 de junio de 2011.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Ley 788 de 27 de diciembre de 2002. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones**. Diario Oficial No. 45.046 de 27 de diciembre de 2002.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Ley 23 del 28 de enero de 1982. Sobre derechos de autor**. Diario Oficial No. 35.949 de 19 de febrero de 1982.

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, **Decisión Andina 351 de 17 de diciembre de 1993. Régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos**.

CONSEJO DE ESTADO DE COLOMBIA, Sala Consultiva y Servicio Civil Consulta, Radicación 531 de 31 de agosto de 1993. Consulta sobre donaciones a favor de la Nación y ayudas a la comunidad. Consejero Ponente Javier Henao Hidrón.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP-ACCIÓN SOCIAL. **Alianzas Público Privadas en el marco de la RED JUNTOS**. 22 páginas. Colombia. Año 2009.

FLOREZ, M.; J. ARBOLEDA; A. VARGAS. BANCO MUNDIAL; FUNDACIÓN CORONA; DEPARTAMENTO PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL REINO UNIDO; UNIVERSIDAD DEL NORTE; UNIVERSIDAD DEL VALLE; UNIVERSIDAD DE CALDAS; UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA; INER-UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA; CIDER-UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. **Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos.** 77 páginas. Colombia. Año 2012.

FUNDACIÓN CODESPA; S.LORO. **Proyecto Suma, un modelo alianzas público privadas para el desarrollo de alto impacto.** 40 páginas. Perú. Año 2013.

GÓMEZ, GALÁN. Manuel. SAINZ, OLLERO, Héctor. **Alianzas público – privadas para resultados de desarrollo. Una guía para la gestión.** Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación. 207 páginas. España. Año 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Diagnóstico de alianzas público privadas MEN 2010–2014.** 101 páginas. Colombia. 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Rendición de Cuentas. Ministerio de Educación Nacional.** 76 Páginas. Colombia. Año 2013.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Plan Sectorial de la Política Nacional de Educación 2010–2014.** 114 Páginas. Colombia. Año 2010.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO; DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DPN. **Guía de buenas prácticas para la ejecución de proyectos de asociación público privada.** 105 Páginas. Colombia. Año 2013.

OSORIO, V. A.; I. GÓMEZ; RED AMÉRICA; FUNDACIÓN DIS. **Guía sobre alianzas de cooperación público privadas para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos.** 115 páginas. Colombia. Año 2011.

OFICINA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA CON USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS; MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. **Estrategia de consolidación y gestión de alianzas.** 44 páginas. Colombia Año 2011.

PEÑARANDA. R. C; H. SALAMANCA; BANCO MUNDIAL; FUNDACIÓN CORONA. **Semáforo Nacional de Alianzas. Instructivo para su aplicación.** 34 Páginas. Colombia. Año 2007.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, **Decreto 1510 del 17 de julio de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.** Diario Oficial 48.854 de julio 17 de 2013.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COLOMBIA, **Decreto 540 de 24 de febrero de 2004. Por el cual se reglamenta el artículo 96 de la Ley 788 de 2002.** Diario Oficial 45473 de febrero 26 de 2004.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Oficina de Evaluación. **Manual de seguimiento y evaluación de resultados.** 138 páginas. Estados Unidos. Año 2002.

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN DE BOGOTÁ; CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. **Manual de alianzas público privadas para el distrito capital, en el marco de la responsabilidad social.** 64 páginas. Colombia. Año 2010.

## DOCUMENTOS DE PRENSA

ARTÍCULO EDITORIAL PERIÓDICO EL TIEMPO. **Un Acuerdo entre todos.** Publicado el 8 de febrero de 2014. Colombia.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA –ANDI–, **Encuesta de responsabilidad social empresarial 2013.** Colombia

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE ANTIOQUIA –COMFAMA–; REVISTA OBSERVAR. **Alianzas público privadas y negocios inclusivos. Aprendizajes y retos.** Edición N. 24. 70 páginas. Colombia. Año 2011.

CAMPO. M. F.; ARTÍCULO DE OPINIÓN. PERIÓDICO EL TIEMPO. 2014. **Nuestra Política Educativa, pactos que dan Fruto.** Publicado el 16 de febrero de 2014. Colombia.

FOROS EL ESPECTADOR. EN ALIANZA CON LA FUNDACIÓN PIES DESCALZOS. 2014. **Desafíos de la educación, ahora o nunca.** Colombia. Año 2014.

FUNDACIÓN COMPARTIR; BOLETÍN DE PRENSA. 2014. **Presidente Santos adoptará estudio para lograr un país más educado en el 2025.** Publicado en página web de la fundación, 14 de febrero de 2014. Colombia.

FUNDACIÓN PROMIGAS; FUNDACIÓN DIS, CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID. **Radiografía de las fundaciones empresariales en Colombia.** Año 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL - BOLETÍN DE PRENSA. 2013. **Cerca de medio millón de niños y jóvenes más en las aulas.** Publicado en la página web del MEN, 19 de marzo de 2014. Colombia.

PERIÓDICO EL TIEMPO; SEPARATA MENSUAL. **La educación, el motor del cambio.** Huella Social, edición N. 13, publicada en febrero de 2014.

## RECURSOS DIGITALES

TORO, Bernardo. **Internet, medios, periodismo y educación / La comunicación, el cambio de paradigmas y la inclusión educativa**, en línea [www.mineducación.gov.co](http://www.mineducación.gov.co). Consultado el 23 de abril de 2014.

JAMES, AUSTIN. **El Desafío de la colaboración**. En línea a través de la url: <http://www.encolombia.com/educacion-cultura/educacion/temas-de-interes-educativo/formar-una-alianza-para-fortalecer-la-educacion-tecnica-profesional-y-tecnologica/#sthash.EWCzoRA5.dpbs>. Consultado el 10 de mayo de 2014.

GERMAN, RIVERA. **Las 6 claves para delegar de manera adecuada**. En línea a través de la url: <http://www.merca20.com/las-6-claves-para-delegar-de-manera-adecuada>. Consultado el 8 de mayo de 2014.

GUÍA EUROPEA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. En línea a través de la url: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf). Consultado, el 12 de mayo de 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. En línea a través de la url: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-324587\\_archivo\\_pdf\\_4\\_Gestion\\_Conocimiento\\_MEN.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf). Consultado el 13 de mayo de 2014.

FUNDACIÓN PROHUMANA. En línea a través de la url: [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=164&Itemid=99](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=164&Itemid=99). Consultado el 23 de mayo de 2014.



**Edición y dirección de arte**

Mesa Editores



**Corrección de estilo**

Adriana Sanín

**Asistentes de edición**

Catalina del Mar Rendón y Paula Hoyos

**Diseño gráfico**

Miguel Mesa, Mesa Editores / [www.mesaeditores.blogspot.com](http://www.mesaeditores.blogspot.com)

Masif Asuntos de Diseño / [www.ilovemasif.com](http://www.ilovemasif.com)

**Fotografía**

**Impresión**

**ISBN**

978-958-691-659-2

**Tiro**



