



Programa de Liderazgo Integrador

MÓDULO 3.2: SOSTENIBILIDAD Y ALIANZAS¹ COMO ORGANIZARSE Y SOSTENER UN PROYECTO

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Luego de aplicar este módulo, los y las participantes estarán en capacidad de incrementar sus destrezas para movilizar recursos, tener mayor claridad conceptual sobre los desafíos de la sostenibilidad y conocerán sobre modelos alternativos de una organización efectiva

¿POR QUÉ EL MANEJO DE SOSTENIBILIDAD Y ALIANZAS ES IMPORTANTE PARA UN NUEVO LIDERAZGO?

Sostenibilidad es la capacidad de un proceso para consolidar e incrementar la interacción con la sociedad, en función de la contribución a su desarrollo. La capacidad de lograr esta continuidad en condiciones de mejoramiento permanente, implica que líderes y lideresas de los procesos cuentan con la suficiente visión, manejo y capacidad como para proyectar acciones de largo plazo y medios de retroalimentación permanente de su acción.

Articulada a esta capacidad de sostenimiento están las alianzas, que permiten a los procesos proyectarse más allá de su entorno inmediato y contar con un apoyo externo altamente potenciador. “Una alianza es un proceso de colaboración intersectorial en el que individuos, grupos u organizaciones, acuerdan trabajar conjuntamente a fin de cumplir con una obligación o llevar a cabo una tarea específica; comparten riesgos, así como los beneficios, y examinan regularmente su relación, revisando el acuerdo cuando sea necesario”².

Las alianzas se logran también por iniciativa de líderes, que logran ver los posibles beneficios a largo plazo cuando estos aun no son imaginados por los demás. Requieren por parte de ellos la identificación de aliados potenciales, la construcción de las relaciones, el mantenimiento y recreación permanente de las mismas.

¹ [Versión para impresión](#)

² Prince of Wales Business Leaders Forum.- Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible. Kvaerner de México. Fundación Interamericana. S/F.

La sostenibilidad y las alianzas son herramientas muy potentes utilizadas en todos los espacios del desarrollo público. Son componentes necesarios de un proceso en el momento actual y los líderes e involucrados tienen que entender estas fortalezas y aprender a construirlas mediante conceptos, estrategias y metodologías apropiadas.

La sostenibilidad de los procesos y la acción estratégica con aliados son formas de ver la acción y el desarrollo que deben ser asumidas por toda la organización. Quienes la lideran marcan el camino de trabajo en este sentido, pero todos los involucrados se comprometen y fortalecen esta manera de actuar.

AGENDA DEL MÓDULO DE SOSTENIBILIDAD Y ALIANZAS

Unidad	Contenido	Metodología	Horas	Materiales
1. Introducción	Objetivos, reglas del juego	Exposición y reflexión	1:00	Powerpoint “ SostenibAlianzas ” p.1-3
2. Sostenibilidad un desafío permanente	Sostenibilidad un desafío permanente Tipos de sostenibilidad	Lluvia de ideas sobre sostenibilidad en tarjetas Exposición y discusión.	1:00	Powerpoint “ SostenibAlianzas ” p.4-16
3. Modelos de organización, redes y alianzas	Cómo formalizar alianzas	Grupos de trabajo. Exposición y reflexión	2:00	Powerpoint “ SostenibAlianzas ” p.39-45
4. Plan de relaciones externas	Diseño del plan estratégico de relaciones externas	Grupos de trabajo para diseño del plan	3:00	
5. Técnicas de movilización de recursos	Ciclo de sostenibilidad financiera	Grupos, exposición y reflexión	2:00	Powerpoint “ SostenibAlianzas ” p.17-38
6. Plan de movilización	Plan estratégico y manejo de la movilización de recursos	Trabajo de grupos, exposición y reflexión	3:00	Powerpoint “ SostenibAlianzas ” p.46-47
7. Evaluación y cierre	Reflexión sobre la validez de estas herramientas para el liderazgo	Plenaria	2:00	

DESARROLLO DE LAS UNIDADES

Unidad 1: INTRODUCCIÓN

Esta unidad tiene por objeto la presentación de agenda y de los asistentes entre sí y establecer las reglas de juego para el desenvolvimiento del módulo.

En primer lugar se hace la presentación de participantes pidiendo a cada persona que exprese su nombre, organización a la que pertenece, que le pasó esta semana, algo que quiera compartir y sus expectativas y temores. Estas últimas se toman nota en un papelote.

Se hace luego una exposición de los objetivos y la agenda por parte del facilitador: usando la presentación en powerpoint "[SostenibAlianzas](#)" p.1-3.

Finalmente se presentan y discuten las reglas del juego y se las pone en un papelote visible.- Hay que señalar la importancia de la retroalimentación y el derecho a preguntar y equivocarse

- Duración: 1 hora

- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 2: LA SOSTENIBILIDAD, UN DESAFÍO PERMANENTE

Se hace una lluvia de ideas sobre el concepto y alcance la sostenibilidad. Se pide a los y las asistentes que pongan las ideas en tarjetas, las que son expuestas en un panel y luego organizadas.

A partir de las ideas del grupo se presenta una exposición basada en la presentación powerpoint "[SostenibAlianzas](#)" p.4-17.

Sostenibilidad es la capacidad de un proceso para consolidar e incrementar la interacción con la sociedad, en función de la contribución a su desarrollo

La sostenibilidad es un desafío permanente.

¿En qué se basa esa capacidad?

- El valor agregado de las actividades que desempeña
- La eficiencia interna
- La capacidad de vincularse con el entorno
- La posibilidad de mantenerse en el tiempo para continuar el trabajo sin interrupciones
- La adopción de una estrategia de desarrollo institucional de largo plazo

Tipos de sostenibilidad

CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA: La organización ha definido de manera consistente su misión para el largo plazo, la misma que es entendida y aceptada por los directores y el personal de la misma. Además cuenta con metodologías de trabajo sólidas y probadas que le permiten cumplir con su misión

INSTITUCIONAL: La organización puede existir más allá de la presencia o influencia de cualquier individuo o institución y ha definido sus funciones, procedimientos, cultura organizacional y credibilidad.

POLITICA Y SOCIAL: La organización es aceptada y respetada por la sociedad en su conjunto, (instituciones de gobierno, organizaciones de la sociedad civil,

beneficiarios, instituciones de cooperación internacional, medios de comunicación), y por lo tanto cuenta con su apoyo para ejecutar su trabajo sin interferencias.

FINANCIERA: La organización cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo sin interrupciones significativas y con capacidad para crecer y enfrentar demandas crecientes de sus servicios

Luego se lleva adelante un diálogo sobre el tema integrando los aportes de los y las asistentes.

- Duración: 2 horas

- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 3: MODELOS DE ORGANIZACIÓN, REDES Y ALIANZAS

El propósito de esta unidad es lograr que los y las asistentes identifiquen la importancia, razón de ser y características de las relaciones externas, con quienes se puede construir relaciones externas y cuáles son los beneficios de éstas.

Se pide a los participantes que determinen los términos y palabras clave con que se referirán a las relaciones externas y que definan en una frase cada palabra clave.

Luego los participantes se agrupan por organización a la que pertenecen y realizan una lluvia de ideas para identificar todos los posibles socios y con quienes se pueden establecer relaciones externas. Los grupos revisan la lista de socios potenciales e identifican el tipo de recursos que cada socio puede aportar. Luego discuten de qué manera las relaciones externas pueden ayudar a los programas que están desarrollando. Finalmente los grupos trabajan los problemas que han encontrado al trabajar con distintos socios y comparten estrategias para abordarlos.

En plenaria se presentan y comentan los resultados de cada grupo. Se refuerzan las ideas con una exposición en base al powerpoint "[SostenibAlianzas](#)" p.39-45

Modelos de organización, redes y alianzas

Formación de alianzas para sostener esfuerzos

- El posible colaborador:
- Tiene un papel claro en el ámbito local?
- Reputación-credibilidad
- Contactos útiles
- Acceso a información
- Tiene recursos que complementen los suyos
- Estructura administrativa sólida
- Cumple compromisos
- Firmeza en momentos de tensión

Principios claves de la Alianza

- Equidad: respeto, no poder
- Transparencia: honestidad, apertura
- Beneficio mutuo

Cómo formar una alianza

- Involucre a los interesados
- Identifique con ellos las necesidades
- Declare la visión y objetivos del emprendimiento
- Formule el proyecto
- Tenga claridad sobre los recursos necesarios
- Genere encuentros a varios niveles
- Evalúe los avances, sistematice lo aprendido
- Rinda cuentas

Nuestras relaciones externas

- ¿En qué consisten?
- ¿Con quien queremos relacionarnos?
- ¿Cuáles son los beneficios de las Relaciones Externas?
- ¿Qué temas relacionados con su trabajo afectan sus relaciones externas?

Diseño de un Plan Estratégico de Relaciones Externas

- Actualice su PEI
- Haga un mapa de contexto de relaciones externas
- Identifique sus metas
- Seleccione sus aliados potenciales
- Decida como aproximarse a ellos
- Constituya sus equipos de trabajo

Construya sus relaciones externas

- Póngase en los zapatos del otro
- Considere los Pros y los Contras
- Entienda las altas y las bajas
- Utilice en lenguaje apropiado
- Llegando a los demás
- Respondiendo ante una crisis

Se recogen inquietudes y se hace un diálogo final.

- Duración: 1 hora 30 minutos
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 4: PLAN DE RELACIONES EXTERNAS

Esta unidad tiene por objeto enseñar a elaborar un plan estratégico de relaciones externas.

En primer lugar se escriben los siguientes pasos del plan estratégico de relaciones externas en tarjetas separadas:

- Aclarar la misión y las prioridades comunitarias
- Identificar oportunidades y desafíos vinculados a las relaciones externas
- Seleccionar socios y aliados
- Determinar un plan de actividades para aproximarse y convencer a los socios prioritarios
- Conformar un equipo de trabajo para relaciones externas
- Seguimiento
- Evaluación
- Compartir con otros las lecciones aprendidas
- Tarjetas en blanco (2)

Se divide a los y las asistentes en grupos por organización y se llevan adelante los siguientes pasos:

Paso 1:

Se entrega un juego de tarjetas a cada grupo, en desorden. Se les pide que establezcan un orden que consideren apropiado y usen las tarjetas blancas en caso de encontrar otros aspectos no considerados.

Preguntas para la discusión:

¿Por qué es importante tener un plan de relaciones externas?

¿Qué tan difícil fue poner los pasos en orden?

¿Qué parecidos y diferencias tiene esta planificación con la planificación estratégica institucional?

En plenaria se presenta los resultados de cada grupo, analizando coincidencias y diferencias.

Paso 2:

¿Qué se quiere alcanzar con las relaciones externas?

Se reflexiona en grupos sobre la misión de su organización, la correspondencia de esta con las prioridades de su población y se analiza la manera en que las relaciones externas pueden fortalecer su trabajo.

Paso 3:

Oportunidades y desafíos de las relaciones externas

En grupos se pide que dibujen 4 círculos concéntricos. En el primero dibujan el logo de su organización, conjuntamente con su misión; en el segundo representan a la población objetivo de su organización y los programas en los que trabajan; en el tercero representan a los socios actuales y potenciales, y; en el cuarto se grafican las oportunidades y desafíos de su trabajo.

Paso 4:

Metas de las relaciones externas

Se parte del dibujo anterior y se pide que se escojan dos o tres oportunidades y desafíos más importantes, los encierren en un círculo y discutan por qué son prioritarios. Se pide redactar una frase simple sobre la relación de las oportunidades y desafíos con las metas del plan; esta frase deberá ser complementada con otra que indique cómo un socio puede ayudar a aprovechar las oportunidades o superar los obstáculos.

Paso 5:

Seleccionar socios y qué se quiere lograr con cada uno de ellos

Se escogen, del mapa de contexto, dos socios (del tercer círculo) que les ayudarán a alcanzar sus metas. El grupo discutirá cómo han sido y son las relaciones con estos socios y anoten los puntos más relevantes; finalmente anotarán qué se quiere alcanzar con cada socio prioritario.

Paso 6:

Estrategias y actividades para acercarse y convencer a los socios prioritarios.

Se discute la mejor manera de acercarse a cada socio prioritario y cómo convencerlo de hacer una alianza estratégica con su organización. Escriban las estrategias identificadas y elaboren para cada una de ellas un conjunto de actividades.

Paso 7:

Conformar un equipo de trabajo para relaciones externas.

Se elabora una tabla de tres columnas: (i) miembros del equipo, (ii) habilidades personales, (iii) contribuciones a la construcción de relaciones externas. Cada participante escribe sus habilidades y posibles contribuciones. Se analiza la tabla, se la perfecciona y se toman decisiones sobre la conformación del equipo.

- Duración: 3 horas

- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 5: TÉCNICAS DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Esta unidad permitirá a líderes y lideresas desarrollar un marco de movilización de recursos, identificando fuentes y estrategias para movilización de recursos y manejo de relaciones con proveedores.

Se divide a los participantes en grupos y se le da a cada uno un juego de tarjetas desordenadas, cada una con la siguiente inscripción. Además se entrega dos tarjetas en blanco.

- Identificando fuentes de movilización de recursos
- Investigando y cotejando información sobre movilización de recursos
- Uniendo la movilización de recursos a la planificación estratégica

- Creando un plan de movilización de recursos basado en prioridades
- Comunicándose con proveedores de recursos
- Planificando una propuesta ganadora
- Manejando relaciones con proveedores de recursos

El grupo deberá poner en orden la secuencialidad de los pasos, discutir y añadir otros pasos (en las tarjetas en blanco) si considera necesario.

Luego se hará una presentación en plenaria, exposición y discusión. Para la exposición se cuenta con la presentación e powerpoint "[SostenibAlianzas](#)" p.17-38

CICLO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- Plan de Sostenibilidad
- Proyecto o Propuesta
- Identificación de Fuentes Financieras
- Relación con Donantes
- Ejecución y Evaluación

Movilice Fondos para su Proyecto

- Como Identificar Fuentes Potenciales de Fondos
- Sugerencias Sobre como Dirigirse a un Donante

- Duración: 2 horas
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 6: PLAN DE MOVILIZACIÓN

Esta unidad permitirá a líderes y lideresas elaborar y hacer un manejo de un plan estratégico para la movilización de recursos.

Se llevarán adelante los siguientes pasos:

- Identificando fuentes: cada participante escribe tres o más categorías de recursos en tarjetas separadas. Se las recoge y agrupa en categorías. Luego se dividen en grupos y cada grupo dibuja un diagrama con un pequeño círculo en el centro y cinco círculos concéntricos alrededor. En el círculo central se escribe el nombre de su institución, en el segundo se ponen las categorías de recursos identificadas, separadas por líneas que salen hacia los demás círculos. En el tercer círculo se identifican los proveedores locales de recursos para cada categoría, en el cuarto los proveedores a nivel nacional, en el quinto a nivel regional y en el sexto a nivel internacional. Se señala con un color especial a los proveedores que han discontinuado su apoyo. Así mismo se anota con color diferente los proveedores potenciales.

b) Investigando y cotejando información sobre movilización de recursos: Se divide a los participantes en cuatro grupos con papelotes, marcadores y una copia en blanco del gráfico de investigación. Que llenen las columnas, avanzando horizontalmente y luego presenten los resultados en plenaria.

Proveedor de recursos por nivel institucional	Proveedor de recursos por categoría	Nombre de proveedor	Área de interés Geográfico	Prioridades programáticas	Dinero	Especie & asistencia técnica	Apoyo institucional y para otras actividades	Contacto previo
LOCAL	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
NACIONAL	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
REGIONAL	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							
INTERNACIONAL	Gobierno							
	Corporativo							
	ONG							
	Internacional							
	Generación de ingresos							

c) Uniendo la movilización de recursos a la planificación estratégica: se divide al grupo por organización y deben llenar el siguiente cuadro, que tiene un panorama de tres años. Se tomará en cuenta a cada proveedor de recursos y repetirlo si aporta con dos o más recursos. Se analizará, con el cuadro en conjunto, las brechas de recursos y la sostenibilidad de la organización. Al final se presentará en plenaria los resultados.

Org	Año 1				Año 2				Año 3
	Proveedor	Efectivo	Especie	Asist. Técnica	Proveedor	Efectivo	Especie	Asist. Técnica	
Misión									

Metas									
Objetivos									

- d) Creando un plan de movilización de recursos basado en prioridades. Se proporciona a cada grupo 20 tarjetas de tres colores diferentes. Sobre las tarjetas de un color se anotarán todas las brechas de recursos identificadas. En las tarjetas de otro color escriben los proveedores actuales, recientes y potenciales identificados. Luego se ponen juntos las brechas y los proveedores correspondientes y si la brecha no tiene proveedor, se pone una tarjeta del tercer color. Finalmente se priorizan las tarjetas unidas poniendo la primeras en la cumbre de una pirámide, en la segunda fila dos y así sucesivamente. En plenaria se presentan los resultados. Con ello se puede analizar si el plan de acción puede ser completado con la información proveniente de este análisis.
- e) Comunicándose con proveedores de recursos: se forman grupos de no más de cuatro personas. Cada grupo representa un papel: (i) relación con el gobierno, (ii) relación con organismo internacional, (iii) relación con empresa, (iv) relación con donante extranjero. El objetivo es que cada grupo presente su caso convincentemente al proveedor y averigüe de este la información que necesitan, todo en 5-10 minutos.
- f) Planificando una propuesta ganadora: en grupos deberán discutir y poner en un papelote las secciones claves de una propuesta. Estas propuestas son presentadas en plenaria y se analiza su calidad, los pasos omitidos y los pasos innecesarios.
- g) Manejando relaciones con proveedores de recursos: cada participante recibe una tarjeta en blanco para que escriban ¿cómo harían seguimiento a una propuesta entregada a un proveedor de recursos? Esta tarjeta es puesta en un papelógrafo común y se organizarán las tarjetas en grupos afines. Se hará una discusión en grupo sobre la importancia de cada mecanismo. Posteriormente se hará un análisis sobre las razones para lograr el involucramiento de los proveedores en el trabajo de las organizaciones.

En la plenaria final se hará la presentación de cada grupo y se hará la exposición con apoyo de la presentación de prowerpoint "[SostenibAlianzas](#)" p.46-47

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

- Identificación de las fuentes
- Investigación
- Vínculos con la PEI
- Desarrolle un Plan de movilización de Recursos
- Entienda a los proveedores
- Planifique una propuesta ganadora
- Comuníquese con los proveedores
- Evalúe y actualice

Consejos de Peter Drucker

- Busque el futuro, no persiga el pasado
- Deje de hacer tareas improductivas
- Concéntrese en las oportunidades antes que en los problemas
- Mantenga altos propósitos y no aquellos seguros o fáciles

- Duración: 3 horas
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

Unidad 7: EVALUACIÓN Y CIERRE

Esta unidad permitirá a los y las asistentes hacer una revisión y reflexión sobre los elementos de sostenibilidad y alianzas útiles para sus procesos. La utilizada para el liderazgo y la forma de aprovechar estos conocimientos y destrezas en una concepción de liderazgo integrador.

Se trabajará en plenaria abierta.

Al final de cada día se realizará una evaluación del avance del taller

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin y etiquetas

BIBLIOGRAFÍA

Prince of Wales Business Leaders Forum.- Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible. Kvaerner de México. Fundación Interamericana. S/F.

Alianza México; Alianza Internacional contra el VIH/SIDA.- Manual de Instrumentos Prácticos para Construir las Relaciones Externas.- Colectivo del Sol. S/F.

Cornejo, Boris.- Movilización de Recursos. (documento y [powerpoint](#). S/F)