



# **SEMÁFORO** **NACIONAL** **DE ALIANZAS**

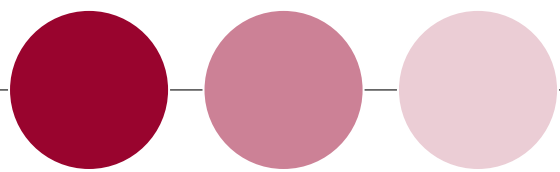
INSTRUCTIVO PARA SU APLICACIÓN

*Fundación***corona**



**BANCO MUNDIAL**





# **SEMÁFORO NACIONAL DE ALIANZAS**

INSTRUCTIVO PARA SU APLICACIÓN

UN ÍNDICE PARA MEDIR LA  
CONSOLIDACIÓN DE LAS ALIANZAS ENTRE  
SECTOR PÚBLICO, SECTOR PRIVADO Y  
ORGANIZACIONES SOCIALES Y APORTAR  
A SU FORTALECIMIENTO

FUNDACIÓN CORONA  
BANCO MUNDIAL



El documento original en que se basó esta publicación fue desarrollado por Claudia Peñaranda Rodríguez & Hernán Salamanca Uribe, en abril de 2007

© Fundación Corona, Banco Mundial

**COORDINACIÓN**

Luz Marina Rincón

**EDICIÓN**

Bernardo González

**DISEÑO Y ARMADA ELECTRÓNICA**

Formato Comunicación/Diseño Ltda.

**ISBN**

XXX

**IMPRESIÓN**

Gente Nueva Editorial Ltda.

Bogotá, D.C. Septiembre de 2007

## INDICE



5

### Presentación

#### **Una nueva herramienta para fortalecer las alianzas**

### Parte 1

7

#### **Las alianzas: una estrategia en la que todos contribuyen y todos ganan**

- 7 Un proceso en permanente mejoramiento
- 8 Cómo se construyó el Semáforo de Alianzas
- 10 Algunas ventajas del proceso

### Parte 2

11

#### **Qué es el Semáforo de Alianzas**

- 11 ¿Por qué mirar la *consolidación* en las alianzas?
- 12 ¿Cómo mirar la consolidación en las alianzas?
- 13 Los instrumentos de medición
- 16 Metodología de aplicación del cuestionario
- 16 ¿Qué debe hacer el responsable de un programa o proyecto de alianzas?
- 16 Mecanismo de calificación de resultados
- 17 Plantilla de calificación
- 20 Interpretación de resultados

### Anexo 1

23

#### **Cuestionario A**

### Anexo 2

29

#### **Cuestionario B**







## PRESENTACIÓN

# Una nueva herramienta para fortalecer las 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, y a nivel regional por universidades y centros de investigación que atienden seis núcleos de apoyo en otras tantas regiones del país.

El trabajo del Programa partió de dos hipótesis principales: i) que se estaban desarrollando en forma espontánea alianzas entre sectores que tradicionalmente habían operado de forma excluyente y que el resultado de dichas alianzas generaban un producto superior, tanto en términos de efectividad como en el de sostenibilidad, ii) que la falta de información y de análisis de estas nuevas formas de actividad social constituía un obstáculo significativo para su masificación.

Desde esta perspectiva el Programa se formuló en términos de identificar casos exitosos de alianza entre el sector público, el sector privado y organizaciones ciudadanas, aprender a partir de ellos, promover la adopción de las alianzas como una forma efectiva de intervención social y apoyar selectivamente algunas experiencias para su expansión, réplica o consolidación.

Con esto el Programa buscaba remover esa falta de información y de bases analíticas y hacer de las alianzas una herramienta vigorosa y significativa de cambio en la gestión social para la superación de la pobreza y el mejoramiento de la convivencia.

Luego de 10 años de operación el Programa ha identificado 468 casos de alianzas en todo el país y documentado 51 de ellos. Igualmente, la recopilación y divulgación, de las lecciones aprendidas de estas experiencias de alianzas, en distintos escenarios de nivel nacional y regional, han permitido al Programa avanzar en procesos de fortalecimiento de la capacidad de otros actores para establecer alianzas, mediante publicaciones, seminarios, viajes de estudio y talleres especializados. Uno de los instrumentos más destacado, de que dispone el Programa para esta tarea es la publicación *Creación y consolidación de Alianzas. Elementos Metodológicos*, que propicia un tipo de apoyo técnico a la formación de capacidades, mediante un esfuerzo pedagógico más sistemático.

Esta guía metodológica y la creación del Fondo de Fortalecimiento de Alianzas, que operó por espacio de cuatro años, fueron importantes en la promoción y consolidación de alianzas. El Fondo, en concreto, se encaminó a apoyar propuestas para el fortalecimiento de la capacidad de gestión, expansión, réplica o consolidación de

alianzas orientadas al mejoramiento de la convivencia y la reducción de la violencia. Atendió 17 proyectos en distintas regiones del país.

Hoy en día las alianzas continúan abriéndose paso como una alternativa eficaz y probada para manejar la inversión pública y el desarrollo de proyectos con participación de todos los actores sociales, con eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos y con legitimidad y transparencia. Por ello el Programa ofrece una nueva herramienta, un índice que permite el constante monitoreo y la evaluación de los procesos de maduración de las alianzas, para compararlos con una etapa anterior de su desarrollo o con diferentes alianzas constituidas y organizadas.

Este nuevo instrumento de consolidación, el Semáforo de Alianzas, se pone hoy a disposición de aquellas personas, entidades u organizaciones responsables de promover y desarrollar proyectos en los que intervienen las alianzas, o a impulsar su organización y sostenimiento, para que con su orientación se fortalezcan, consoliden y alcancen su sostenibilidad, en beneficio de las comunidades que sirven.

## PARTE 1

## Las alianzas: una estrategia en la que todos contribuyen y todos ganan

Definidas como “una relación abierta establecida entre socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos”<sup>1</sup>, en la actualidad las alianzas están presentes en aquellos sectores más vulnerables de la sociedad colombiana.

Son estrategias de trabajo orientadas a la lucha contra la pobreza, al mejoramiento de la gobernabilidad y la participación local y a la construcción de convivencia, conformadas a partir de relaciones abiertas entre socios activos del sector público, el sector privado y la sociedad civil organizada, que hacen aportes distintos pero complementarios para alcanzar un objetivo común acordado por todos.

En las alianzas las relaciones son horizontales y las reglas de juego se acuerdan entre todos. Sus miembros se comprometen con el logro de un objetivo, asumen los riesgos que este exige, combinan sus fortalezas y hacen aportes (técnicos, de gestión, de capacidad de convocatoria o recursos financieros), según sus capacidades.

Las alianzas son estrategias de trabajo, no un fin en sí mismas, por lo que su duración será la que se estime conveniente y los socios no perderán su autonomía en el manejo de los asuntos propios de su organización. Lo importante es mantener un firme compromiso con el objetivo común de la alianza, respetar las reglas de juego acordadas y compartir la información sobre su desenvolvimiento.

### Un proceso en permanente mejoramiento

La propuesta de alianzas entre actores públicos, privados y organizaciones sociales viene abriéndose paso como una alternativa eficaz y probada para manejar la inversión pública y el desarrollo de proyectos con participación de todos los actores sociales, con eficiencia y eficacia en la utilización de recursos y con legitimidad y transparencia, que además contribuye a la construcción de capital social en los entornos donde opera.

Con objetivos claros y afirmativos hacia un compromiso con lo productivo, con lo ambiental y con lo social, el Programa Nacional de Alianzas al reconocer su acción, encuentra grandes fortalezas en: (i) la contribución que implica el ejercicio participativo de sus actores (ii) la construcción de unas formas de actuar y trabajar en relación y con otros (iii) el fortalecimiento en los miembros de las alianzas en valores que son consustanciales al sistema que constituyen como alianza.

El Banco Mundial ha aprovechado la experiencia del Programa Nacional de Alianzas y ha usado la estrategia en sus inversiones y proyectos, como en los casos del:

- Programa de Alianzas Productivas que ejecuta el Ministerio de Agricultura impulsando y apoyando alianzas entre grandes negocios del campo y asociaciones de pequeños productores.

<sup>1</sup> [www.fundacioncorona.org.co/alianzas](http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas).

- El Proyecto de Paz y Desarrollo en cinco regiones, ocho departamentos y 109 municipios de Colombia, que ejecuta Acción Social en asocio con los programas de Desarrollo y Paz en las respectivas regiones.
- El proyecto de Alianzas Estratégicas financiado con una donación del gobierno de Japón con el propósito de unir esfuerzos de la empresa privada y las entidades públicas, ofrecer capacitación y recalificar a personas desplazadas para incorporarlas al mercado laboral, proyecto también ejecutado por la Red de Solidaridad Social.

La Fundación Corona también utiliza las alianzas como estrategia básica para adelantar la gran mayoría de sus proyectos, en los que se asocia con entidades multilaterales, otras fundaciones empresariales, ONG e instituciones públicas y privadas.

Las alianzas se constituyen así en formas válidas y probadas de inversión de recursos públicos y privados y de generación de participación alrededor del desarrollo local.

En busca de su fortalecimiento, el Programa ha encontrado que, dada la diversidad de alianzas y del hecho de que no existiera un sistema de medición universal para todas, se hacía imprescindible contar con un método organizativo y cuantitativo de la información que permitiera agenciar aprendizajes y aportes.

Se han realizado estudios y evaluaciones complejas en algunas alianzas, pero los resultados no son comparables por atender a las particularidades de los procesos de cada una y por resultar difíciles y costosos de replicar.

Es bajo estas consideraciones que se consideró importante en esta etapa del Programa contar con un Índice que permitiera el constante monitoreo, contraste, realización de ajustes y evaluación para los procesos que se están dando en las diferentes alianzas constituidas y organizadas.

Tener una herramienta que permita conocer cómo se encuentran las alianzas y sus miembros, qué tanta identificación hay en el reconocimiento de sus objetivos, procesos, beneficios y logros será sin duda muy útil.

Esta herramienta, denominada **Semáforo de Alianzas** y desarrollada entre 2006 y 2007 es la que se presenta a continuación.

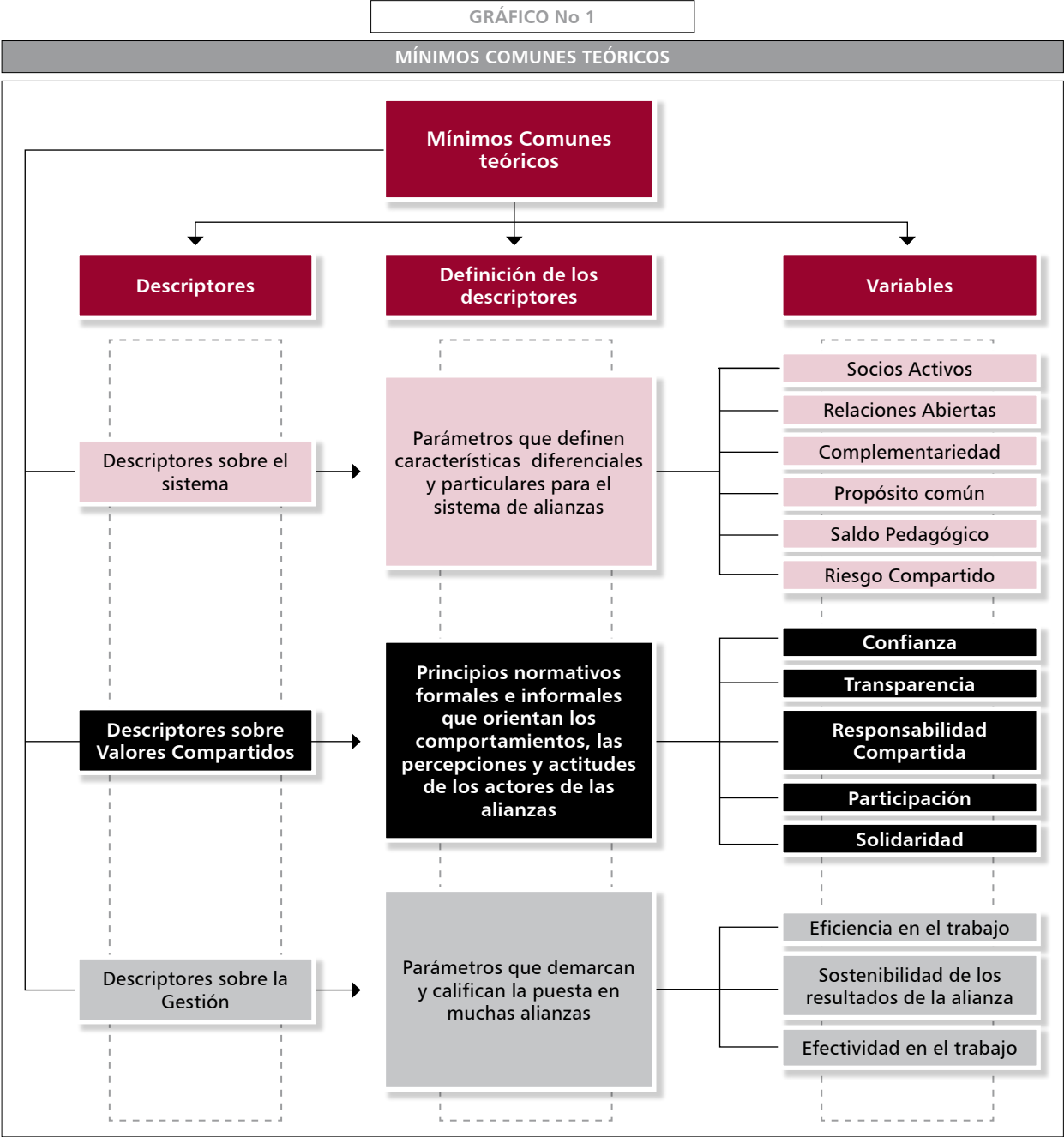
### Cómo se construyó el Semáforo de Alianzas

A partir de un estudio de fuentes secundarias, de la realización de entrevistas y reuniones con el Banco Mundial y con la Fundación Corona<sup>2</sup>, se definieron unos temas que respondieran a lo que en la literatura sobre alianzas se considera característico de esta forma de trabajo y que se ha denominado como Mínimos Comunes Teóricos (MCT). El gráfico No 1, ilustra los principales descriptores y variables encontrados en la literatura.

Con base en lo anterior se elaboró un documento con las principales categorías e indicadores identificados, y se exploró con algunas entidades que desarrollan proyectos o programas de alianzas, cuál era su concepto de alianza, cuáles los elementos constitutivos y cómo ellos sabían si se estaba avanzando o no, en la dirección de una alianza. Esta reflexión, ayudó a clarificar la importancia y la pertinencia de los temas que se habían seleccionado, y se preparó un instrumento que recogía e identificaba esos elementos.

Este instrumento (formulario) fue presentado al equipo del Programa de Alianzas de la Fundación Corona y el Banco Mundial. Una vez acordado el instrumento que recogía un concepto de alianzas compartido y una forma de operacionalización de los principales elementos de las alianzas, se realizó una prueba piloto, que permitió la validación empírica y el afinamiento de dicho instrumento..

<sup>2</sup> El equipo consultor agradece el apoyo, orientación, asesoría y tiempos de Jairo Arboleda, Especialista en Desarrollo Social del Banco Mundial; Marta Lucía de la Cruz Federici, Jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria de la Fundación Corona; y de Luz Marina Rincón, consultora en el desarrollo de Alianzas.



Fuente: Equipo Consultor para el desarrollo del Índice de Alianza. 2006.

### Algunas ventajas del proceso

- El instrumento fue construido a partir de la experiencia cierta y práctica de quienes habían trabajado con alianzas y se hizo en forma colaborativa con quienes tienen la experiencia. El trabajo es producto de un proceso consensual.
- Se buscó promover un proceso de reflexión interna en cada entidad sobre la importancia de compartir conceptos, lo que es coherente con el trabajo en alianzas, y de poder contar con un instrumento provisto de indicadores que facilitaran el trabajo de los promotores de las alianzas.
- El índice resultante podrá ser percibido por los usuarios potenciales, como un instrumento propio para su trabajo y no como un instrumento extraño fruto de una evaluación ajena a sus procesos.

## PARTE 2

## Qué es el Semáforo de Alianzas

El Semáforo de Alianzas es una herramienta para medir el grado de desarrollo de una alianza y establecer las acciones que se deben emprender para mejorarla. Su diseño parte de aceptar que la construcción de alianzas es un proceso y que por lo tanto no siempre ni en todos los aspectos las alianzas logran tener todos los indicadores en un nivel óptimo, lo cual no significa que hayan fracasado.

El Semáforo de Alianzas es una herramienta cuantitativa que permite conocer la consolidación de las alianzas a través del grado de *coincidencia* que existe entre los conocimientos, las actitudes y las percepciones de los distintos miembros de una misma alianza. Con ello se busca establecer si las alianzas son consistentes. El índice permite comparar, si es el caso, (i) los cambios de una misma alianza en el tiempo, y/o (ii) la situación de una alianza particular frente a otras.

### ¿Por qué mirar la *consolidación* en las alianzas?

En la alianza, como en las diversas formas de organización social, se valoran las relaciones entre sus miembros, se espera que éstos sean activos en el logro de una meta previamente consensuada y ofrezcan al sistema aportes distintos que complementen los de los demás.

Esas relaciones fortalecidas, esos roles y valores esperados en los socios de una alianza y aquellos procesos de identificación con reglas, logros y objetivos, pueden generar muchos beneficios en lo económico y en lo social. El trabajo en alianza fortalece el Capital Social, crea mecanismos para resolver problemas o promueve ideales democráticos de participación e igualdad.

Sin embargo, un elemento esencial y requisito inicial a cualquier tipo de beneficio social, es el reconocimiento, común y compartido, de aquello característico de la alianza, que la hace particular como sistema y como herramienta para el logro de objetivos. Este elemento esencial es el que analiza el Semáforo de Alianzas: la consolidación de las alianzas mediante la coincidencia que presentan las respuestas que dan sus diferentes miembros al indagar por sus objetivos, beneficios, logros dificultades amenazas y procesos.

Con independencia del tipo de sistema o alianza, el Semáforo de Alianza busca conocer, si los miembros de una misma alianza:

- Comparten unos mínimos conocimientos sobre su propia alianza (objetivos y procesos)
- Coinciden en sus percepciones y creencias sobre sus aportes, beneficios y logros
- Presentan diferencias importantes al identificar los mecanismos que se tienen establecidos dentro de la alianza para su efectivo desarrollo.

El Diccionario de la Lengua Española<sup>3</sup> define el término *consolidación* como “dar firmeza y solidez a algo”, afianzando y reuniendo en un solo dominio elementos antes disgregados. Para el caso de las alianzas, la consolidación podría representarse mediante lo que constituye, en la Teoría de Conjuntos, la función de la intersección: las respuestas coincidentes de los distintos elementos (aliados) del conjunto (alianza).

<sup>3</sup> Publicado por la Real Academia Española. Editorial Espasa. 2.002

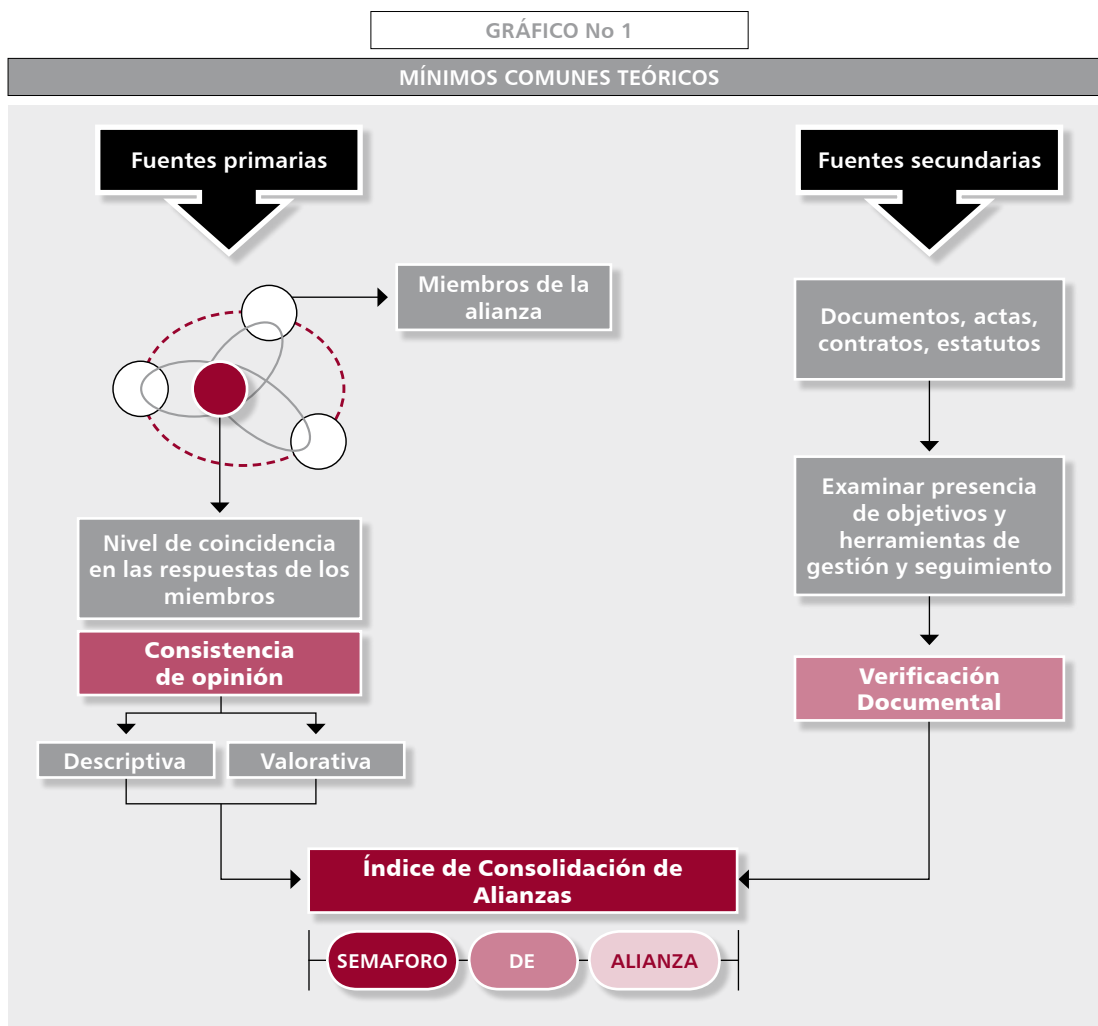
## ¿Cómo mirar la consolidación en las alianzas?

Se tienen en cuenta dos fuentes de información: una primaria, que son los socios aliados principales o líderes de una alianza. Y una secundaria, que son los documentos (actas, estatutos, contratos y otros) con los que cuenta la alianza.

Las opiniones de los aliados conforman un subconjunto que da cuenta del nivel de coincidencia que existe entre los miembros de una misma alianza; esta coincidencia conforma la "Consistencia de Opinión".

De igual forma, los documentos soporte con los que cuenta la alianza, también son consultados. Fruto de este análisis se identifican y valoran los procedimientos, herramientas y mecanismos con los que se cuenta "en el papel" para el desarrollo de la alianza. El análisis de éstos genera la Verificación Documental.

Las respuestas producto de la consistencia de opinión, se cruzan con los resultados que se obtengan en el proceso de verificación documental y así se obtiene el índice de consolidación de las alianzas. El gráfico No 2, ilustra mejor el proceso metodológico.



### La consistencia de opinión

El supuesto sobre el cual se construyó la consistencia de opinión se basa en que existen unos “principios de alianza” que para el adecuado funcionamiento y consolidación de la misma deben ser compartidos por los distintos aliados y en este sentido deben coincidir las opiniones que ellos expresen.

La consistencia de opinión se divide a su vez en *consistencia de opinión descriptiva* y *consistencia de opinión valorativa*. Las variables que se miden en la **consistencia de opinión descriptiva** son aquellas que hacen un análisis de la respuesta sin que medien juicios de valor sobre ellas; sólo califican la coincidencia que se presenta en las respuestas. Por el contrario las variables que se miden en la **consistencia de opinión valorativa** “interpretan” las respuestas dadas con base en la literatura de alianzas, además de la coincidencia que puede existir entre los socios.

### La verificación documental

Bajo el supuesto de que uno de los principios de alianza es la existencia de herramientas de gestión y seguimiento, y reglas de juego claras y transparentes que se identifiquen y constaten de manera objetiva, la verificación documental busca comprobar su presencia en los diferentes documentos de constitución o funcionamiento de la alianza.

### El Semáforo de Alianzas

Con el Semáforo de Alianzas, más que calificar si una alianza está bien o no se busca mostrar el grado de desarrollo en que se encuentran, los aspectos más fuertes y los más débiles, de tal manera que sus miembros puedan darse una idea de dónde deben aplicar los correctivos y hacer los ajustes. El Semáforo se ha diseñado partiendo de que la construcción de las alianzas es un proceso, y por lo tanto no hay alianzas buenas o malas, sino que dependiendo del momento en que se encuentre el proceso tendrán aspectos más o menos fuertes.

Este instrumento permite “ubicar” las distintas alianzas según las siguientes características:

- percepción en la presentación de la alianza
- relaciones abiertas

- socios activos y comprometidos
- respeto/aceptación de intereses y expectativas diversas
- participación/inclusión
- propósito común/transparencia
- saldo pedagógico
- sostenibilidad de los resultados de la alianza
- complementariedad/confianza
- solidaridad/cooperación
- responsabilidad compartida/riesgo compartido y
- comunicación constante y abierta.

Las anteriores características reciben una puntuación que debe ser ubicada en el cruce que surge de dos ejes. El eje X, conformado por las respuestas que se obtienen por *Consistencia de Opinión* y el eje Y, conformado por el puntaje obtenido en la *Verificación Documental*. El gráfico No 3 ilustra el cruce entre los dos ejes.

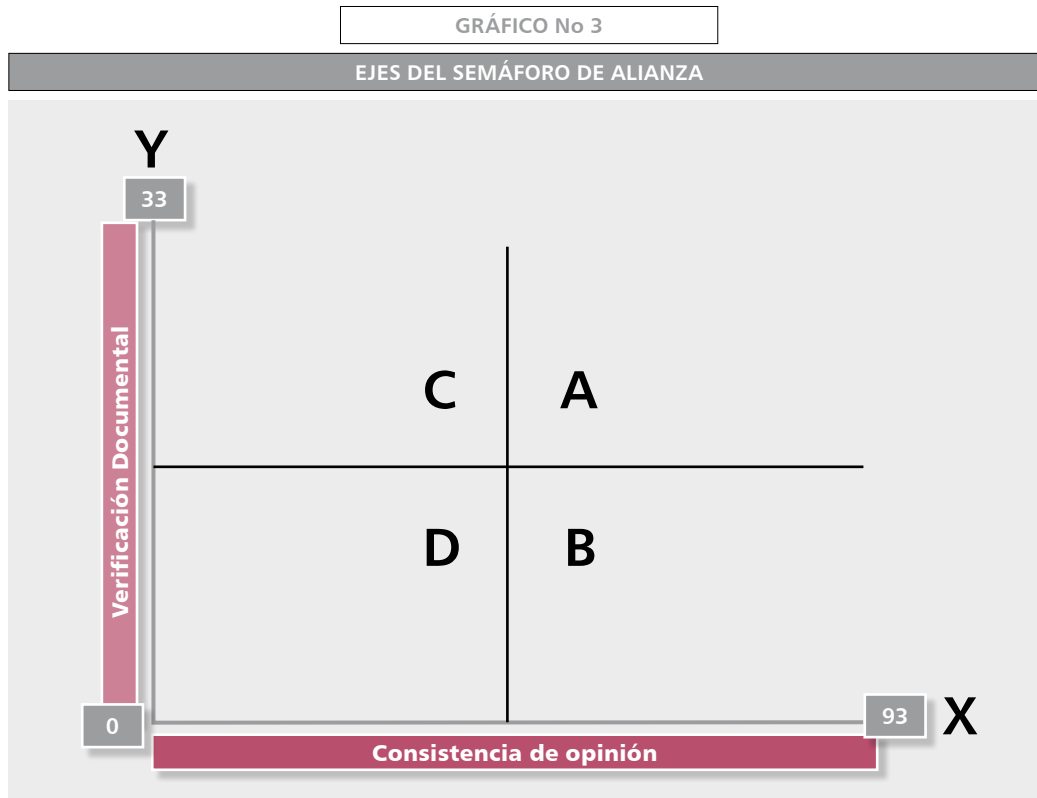
Las características de cada cuadrante indican las fortalezas y debilidades de la alianza y permiten trazar planes de acción para potenciar lo positivo y corregir lo negativo. Estas características cruzadas con otros datos de la alianza permitirán, a medida que se aplique el semáforo, cruzar diferentes tipos de alianza con sus debilidades y fortalezas y actuar en consecuencia.

Si bien, a la luz de los principios de alianza concertados, algunas características pueden ser consideradas de “alarma” dentro del semáforo, circunstancias culturales muy específicas como las de comunidades indígenas, con importante tradición oral, podrían ubicar una alianza en situación de alarma, la cual debe ser leída a la luz de esta característica cultural.

El eje (x) de *Consistencia de Opinión* se mueve en un continuo que va de “0” a “93”, siendo este el máximo valor a obtener. El eje (Y) de *Verificación Documental* esta comprendido entre “0” y “33”, siendo éste el mayor valor posible.

### Los instrumentos de medición

Para aplicar el Semáforo de Alianzas se diseñaron dos instrumentos (formularios) que se encuentran al final de este documento y que responden a los siguientes criterios:



Fuente: Equipo Consultor para el desarrollo del Índice de Alianza. 2006.

**Cuestionario A:** debe ser tramitado por cada miembro líder de una alianza para que lo responda de manera autodiligenciada. Es importante tener en cuenta que para poder establecer el grado de consistencia antes explicado, todos los líderes representantes de una alianza deben responderlo. El cuestionario A permite construir el eje (X) de *Consistencia de Opinión* y tiene preguntas abiertas y cerradas. Está organizado en dos partes, que no son visibles en el cuestionario, pero

que para efectos de organización de la información, a continuación se diferencian.

(i) Una primera parte incluye ocho preguntas que están relacionadas con información general de la alianza (nombre de la misma y nombre de los otros socios o aliados) y debe ser respondida por cada uno de los representantes de los socios. El cuadro No. 1, presenta los principales indicadores y el sentido ge-

CUADRO 1

NOMBRE DEL CAPITULO	INDICADORES	SENTIDO DE LAS PREGUNTAS
PRESENTACIÓN DE LA ALIANZA	Percepción de pertenencia a la alianza	Facilita que los miembros de la alianza que responden el cuestionario se ubiquen en el cuestionario y permite conocer su percepción de pertenencia a la alianza a través de conocimientos básicos sobre la misma.
	Referencia del nombre de la alianza	
	Referencia del nombre de los miembros de la alianza	
	Percepción del sector(es) al que pertenece la alianza, sus miembros y la proveniencia de los aportes financiero	

neral que orientó la formulación de las preguntas de presentación de la alianza.

(ii) En la segunda parte las preguntas del Semáforo se orientan a conocer indicadores y variables específicas. (El cuadro No 2 presenta el orden que llevan en el formulario).

**Cuestionario B:** para ser diligenciado por el responsable de los proyectos o programas de la alianza. Es producto de la consulta que se hace a los principales documentos que soportan la constitución o funcionamiento de la alianza (actas, convenios, estatutos). El cuestionario B es el instrumento que permite construir el eje (Y) de verificación documental y orienta la búsqueda de información secundaria referida a:

- Municipio y departamento donde se ubica el desarrollo del objeto de la alianza
- Nombre de la alianza
- Nombre de las entidades y organizaciones que conforman la alianza (socios)
- Fecha de inicio la alianza
- Sector de donde proviene el principal aporte financiero
- Tema misional de la alianza
- Objetivo principal de la alianza
- Mecanismos principales para la toma de decisiones y para solucionar diferencias
- Mecanismos para el seguimiento
- Tiempos definidos para presentación de informes de avances

CUADRO 2

NOMBRE DEL CAPITULO	INDICADORES	VARIABLES/GUÍAS
CARACTERIZACIÓN DE LA ALIANZA	Percepción de socio convocante	Ubicación de la alianza frente a otros tipos de alianzas
	Tema misional de la alianza	
	Conocimiento de los objetivos de la alianza	Socios activos y comprometidos
	Conocimiento de mecanismos para la toma de decisiones	Relaciones Abiertas
	Percepción de diferencias producto de los diferentes ritmos de trabajo de los socios	Respeto/ Aceptación de intereses y expectativas diversas
	Conocimiento de mecanismos para solución de conflictos	Respeto / Aceptación de la confrontación y la crítica
	Conocimiento de instrumentos para definir reglas de juego	Participación/inclusión
	Identificación de beneficios comunes a todos	Propósito común /Transparencia
	Identificación de logros del trabajo en alianza	Saldo pedagógico
	Percepción de continuidad del trabajo bajo el modelo de alianza	Sostenibilidad de los resultados de la alianza
	Identificación de aportes de cada socio y la calidad del aporte de cada uno a la alianza	Complementariedad / confianza
	Reconocimiento durante el proceso de la participación de todos los socios	Solidaridad/Cooperación
	Percepción de aportes igualitarios y cumplimiento de compromisos	Responsabilidad compartida/riesgo compartido
	Identificación de mecanismos que permiten conocer resultados de la alianza	Confianza/acompañamiento
	Identificación de tiempos para la presentación de avances	Comunicación constante y abierta (control social)
Recomendaciones a futuras alianzas	Saldo Pedagógico	

## Metodología de aplicación del cuestionario

Como se señalaba anteriormente, el cuestionario A puede ser diligenciado por cada socio o representante líder de una alianza de manera individual y separada de los demás miembros de la alianza. Quien responda este cuestionario debe tener conocimiento de la alianza y ser socio activo y líder.

Puesto que el instrumento busca conocer el nivel de coincidencia y de “marcha al unísono” sobre los procesos de mayor significación para la alianza, la información que aportan los representantes de los aliados es más que suficiente y no es necesario consultar al grupo conformado por sus miembros de base.

## ¿Qué debe hacer el responsable de un programa o proyecto de alianzas?

- Identificar los principales representantes o socios de la alianza e invitarlos a conocer los objetivos del índice y a responder un cuestionario.
- Entregar el cuestionario A “Índice de Consistencia de Opinión” a cada uno de los miembros para que lo respondan de acuerdo con su experiencia.
- Solicitar documentos básicos de la alianza para diligenciar, de acuerdo con la información consignada, el cuestionario B.
- Recolectar las respuestas dadas al cuestionario A por todos los miembros líderes pertenecientes a las alianzas.
- De acuerdo con las instrucciones de calificación que se dan a continuación llenar los resultados de los cuestionarios A y B en la hoja de cálculo o planilla de resultados.
- Interpretar el resultado a partir de la ubicación del puntaje obtenido de consistencia de opinión y verificación documental en consonancia con lo expuesto en el capítulo de interpretación de resultados.

## Mecanismo de calificación de resultados

### Para el cuestionario de Consistencia de Opinión (Formulario A)

Todas las preguntas reciben un valor numérico:

- Tres (3) puntos cuando su consistencia es ALTA, (la coincidencia en las respuestas se ubica entre el 100% y el 71%).
- Dos (2) puntos cuando su consistencia es MEDIA (la coincidencia en las respuestas están entre el 70% y el 51%).
- Un (1) punto, cuando la coincidencia es BAJA. Es decir cuando el porcentaje de coincidencia de respuestas de los miembros de una alianza está por debajo del 50%.

Sin embargo, algunas preguntas reciben una ponderación mayor, que hace que algunas respuestas reciban un puntaje de seis (6) puntos cuando la coincidencia es ALTA y cuatro (4) cuando es MEDIA, debido a que lo que indagan contempla un carácter particularmente estructural o básico para el funcionamiento del modelo de alianzas.

Las preguntas que reciben esta ponderación mayor son aquellas referidas a (i) la identificación del principal objetivo de la alianza (ii) el principal beneficio común que se ha obtenido mediante el trabajo en alianza (iii) la complementariedad en los aportes (iv) el aprendizaje del manejo de los conflictos que se han presentado (v) la continuidad del trabajo de la alianza después del tiempo de financiación cumplido (vi) la percepción de la importancia del aporte de los socios de la alianza (vii) y el principal logro que se identifica al trabajar en alianza.

### Para el cuestionario de Verificación Documental (Formulario B)

Se seleccionaron aquellas preguntas expuestas en la parte correspondiente al Formulario B, que pueden

tener soporte en documentos de la alianza. El mecanismo de calificación implica tener en cuenta para cada pregunta lo siguiente:

- Si la información consignada en los documentos aparece escrita de manera clara y concisa en uno o varios documentos, se asignan tres (3) puntos
- Si la información consignada aparece nombrada, pero no está muy clara y sus desarrollos no son muy amplios para tener una idea general, se asignan dos (2) puntos.
- Si NO aparece información en los documentos que permita conocer cómo la alianza responde a las preguntas consignadas en el cuestionario B, se asigna un (1) punto.

### Plantilla de calificación

Para facilitar el diligenciamiento del semáforo se diseñó una hoja de cálculo que pondera los resultados y totaliza las calificaciones de manera automática. De igual manera ubica la alianza dentro del semáforo y entrega un cuadro con los puntajes obtenidos en cada una de las 17 categorías analizadas. El cuadro No 3, ilustra sobre las categorías y los puntajes máximos que se esperan para cada una.

Una vez que se han cuantificado las respuestas coincidentes para cada pregunta el responsable de la evaluación deberá:

- a) Seguir las instrucciones contenidas en la hoja de cálculo
- b) Definir el número total de aliados que responden
- c) Indicar el número de respuestas coincidentes para cada pregunta.

CUADRO 3		
COD CATEGORÍA	NOMBRE CATEGORÍA	PUNTAJE MAS ALTO
1	Complementariedad/Confianza	12
2	Compromiso y actividad de los socios	12
3	Comunicación Constante y abierta/ Control social	6
4	Confianza y acompañamiento	6
5	Participación/Inclusión	3
6	Percepción de pertenencia de la alianza	24
7	Propósito común/Transparencia	9
8	Relaciones abiertas	6
9	Respeto, aceptación de interes y expectativas diversas	3
10	Respeto, aceptación de la confrontación y la crítica	12
11	Responsabilidad y riesgo compartido	3
12	Saldo pedagógico	6
13	Solidaridad/Cooperación	6
14	Sostenibilidad de la estrategia de trabajo en alianza	18
15	Sostenibilidad de los resultados de la alianza	3
16	Temas misionales	3
17	Ubicación de la alianza frente a otros tipos de alianza	6

La hoja de cálculo irá dando la calificación correspondiente teniendo en cuenta los criterios explicados en (Mecanismos de calificación de resultados) del presente instructivo.

A continuación se presentan las preguntas que son calificadas y sus respectivos puntajes. Los indicadores están organizados por consistencia de opinión (descriptiva y valorativa) y verificación externa.

CUADRO 4 • CONSISTENCIA DE OPINIÓN DESCRIPTIVA

PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	PUNTAJES		
		CONSISTENCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
¿La entidad, organización o empresa a la que usted pertenece, participa en alguna alianza?	¿Coinciden las respuestas dadas al reconocimiento de la participación en la alianza?	3	2	1
Indique el nombre de la alianza a la que su organización, empresa o entidad pertenece	¿Coinciden las respuestas en el nombre de la alianza?	3	2	1
Indique el nombre de las otras entidades u organizaciones que conforman la alianza	¿Coinciden las respuestas en el nombre de las otras entidades?	3	2	1
¿De qué sector proviene el principal <b>aporte financiero</b> con el que trabaja su alianza?	¿Coinciden las respuestas sobre el sector del que proviene el principal aporte financiero?	3	2	1
¿Cuál es el socio que ejerce el <b>principal liderazgo</b> en esta alianza?	¿Coinciden las respuestas en la selección del socio que ejerce el principal liderazgo?	3	2	1
¿Cuál de estos temas misionales describe mejor la misión de esta alianza?	¿Coinciden las respuestas en la selección del tema misional que describe mejor la misión de la alianza?	3	2	1
Indique el objetivo principal de la alianza	¿Coinciden las respuestas sobre el objetivo principal de la alianza?	6	4	2
Indique cuál es el mecanismo que tiene la alianza para tomar decisiones	¿Coinciden las respuestas sobre el mecanismo que se tiene para tomar decisiones?	3	2	1
Cuando se unen para trabajar en el sector privado, el sector público y el sector de organizaciones sociales, cada uno de dichos sectores responde a unos ritmos de trabajo distintos. ¿Su alianza ha tenido inconvenientes producto de la diferencia de estos ritmos de trabajo?	¿Coinciden las respuestas al identificar inconvenientes producto de la diferencia de ritmos de trabajo?	3	2	1
En caso de un desacuerdo entre los afiliados, ¿cuál es el mecanismo previsto para solucionarlo?	¿Coinciden las respuestas al identificar el mecanismo previsto para solucionar un desacuerdo?	3	2	1
¿Qué instrumento(s), o documento(s) tiene esta alianza para definir sus reglas de juego?	¿Coinciden las respuestas en los mismos instrumentos para definir reglas de juego?	3	2	1
Independientemente de que la alianza pueda dar un beneficio particular para cada socio, ¿Cuál es el principal beneficio <b>común a todos</b> , que se ha obtenido por pertenecer a la alianza?	¿Coinciden las respuestas al ubicar el mismo beneficio común a todos?	6	4	2
¿Por qué considera que lo anterior es un beneficio <b>común a todos</b> ?	¿Coinciden las respuestas en explicar la razón de por qué es un beneficio <b>común a todos</b> ?	3	2	1
La alianza tiene un tiempo de finalización definido	¿Coinciden las respuestas sobre el conocimiento de un tiempo de finalización definido?	3	2	1
Indíquenos el principal aporte que su entidad hace a la alianza	Coincidencia entre lo que cada uno considera que aporte y lo que los demás considera que aporta cada miembro	3	2	1
Indíquenos el principal aporte que hace a la alianza cada uno de los demás aliados		3	2	1
Pensando en la complementariedad, por favor indique de qué manera los aportes de cada aliado se complementan	¿Coinciden las respuestas sobre la manera como se complementan los aliados a sus aportes?	6	4	2
A juicio todos los socios de la alianza aportan la cantidad de tiempo y recurso a que están comprometidos	¿Coinciden las respuestas sobre el compromiso de los socios en los aportes que hacen en tiempo y recursos?	3	2	1
Describa mediante qué mecanismos la alianza sabe que está obteniendo resultados	¿Coinciden las respuestas en el mecanismo que la alianza tiene para saber si se están obteniendo resultados?	3	2	1
Cada cuánto se presenta informes de avances de los objetivos de la alianza?	¿Coinciden las respuestas en el tiempo que se dice sobre la presentación de avances de los objetivos de la alianza?	3	2	1
<b>SUBTOTAL CONSISTENCIA DE OPINIÓN DESCRIPTIVA</b>		<b>69</b>	<b>46</b>	<b>23</b>

CUADRO 5 • CONSISTENCIA DE OPINIÓN VALORATIVA

PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	PUNTAJES		
		CONSISTENCIA ALTA (DEL 71%-100%) DE RESPUESTAS EN "SI"	CONSISTENCIA MEDIA (DEL 50%-70%) DE RESPUESTAS EN "SI"	CONSISTENCIA BAJA (POR DEBAJO DEL 50%) DE RESPUESTAS EN "SI"
¿Considera usted que hoy en día las dificultades producto de la diferencia de ritmos entre los socios, se aprendieron a manejar bien?	¿Coinciden todas las respuestas en que las dificultades producto de las diferencias se aprendieron o no, a manejar bien?	6	4	2
PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	CONSISTENCIA ALTA (DEL 71%-100%) DE RESPUESTAS EN "NO"	CONSISTENCIA MEDIA (DEL 50%-70%) DE RESPUESTAS EN "NO"	CONSISTENCIA BAJA (POR DEBAJO DEL 50%) DE RESPUESTAS EN "NO"
¿Considera que los resultados obtenidos se hubieran alcanzado sin el aporte de alguno de los socios aliados?	¿Coinciden todas las respuestas en que los resultados obtenidos se hubieran alcanzado o no, sin el aporte de algunos socios aliados?	6	4	2
PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	CONSISTENCIA ALTA (DEL 71%-100%) DE RESPUESTAS EN "SI"	CONSISTENCIA MEDIA (DEL 50%-70%) DE RESPUESTAS EN "SI"	CONSISTENCIA BAJA (POR DEBAJO DEL 50%) DE RESPUESTAS EN "SI"
¿Si tuviera la oportunidad volvería a trabajar bajo el modelo alianza?	¿Coinciden todas las respuestas en que si tuvieran la oportunidad volverían a trabajar el modelo de alianza?	6	4	2
Usted considera que una vez que termine el apoyo externo técnico o financiero que recibe su alianza, ¿está va a continuar?	¿Coinciden las respuestas sobre la continuidad de la alianza?			
Usted cree que la alianza a la que pertenece va a continuar trabajando por mucho tiempo	¿Coinciden las respuestas sobre la continuidad de la alianza?			
PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	CONSISTENCIA ALTA (DEL 71%-100%) DE RESPUESTAS EN "A"	CONSISTENCIA MEDIA (DEL 50%-70%) DE RESPUESTAS EN "A"	CONSISTENCIA BAJA (POR DEBAJO DEL 50%) DE RESPUESTAS EN "A"
Seleccione el principal logro que usted le puede atribuir hasta el día de hoy al trabajo en alianza	¿Coinciden todas las respuestas en la opción de respuesta (a) que señala el aprendizaje de lo que significa trabajar en alianza (unión, confianza, complementariedad, etc)?	6	4	2
<b>SUBTOTAL CONSISTENCIA DE OPINIÓN VALORATIVA</b>		<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

CUADRO 6 • VERIFICACIÓN DOCUMENTAL				
PREGUNTAS	CRITERIO PARA ASIGNAR PUNTAJES	PUNTAJES		
		SI SE TIENE	PARCIALMENTE SE TIENE	NO SE TIENE
El (los) documentos de la alianza presentaban una manifestación de existencia formal de la alianza	¿Existe uno o varios documentos donde se manifiesta la existencia formal de una alianza?	3	2	1
Nombre formal de la alianza	¿Se tiene en todos los documentos el mismo nombre con que es nominada la alianza?	3	2	1
Nombre de las entidades u organizaciones que conforman la alianza	¿Se tiene claramente estipulado quienes son los socios de una alianza (entidades, organizaciones, nombres de representantes)?	3	2	1
Sector del que proviene el <b>principal aporte financiero</b> con el que trabaja la alianza	¿Se tiene claramente definido el sector de donde proviene el principal aporte financiero con el que trabaja la alianza?	3	2	1
Temas misionales que describen lo que desarrolla la alianza	¿Se tiene claramente definido el tema misional que orienta a la alianza?	3	2	1
Objetivo principal de la alianza	¿Se tiene claramente definido el objetivo principal de la alianza?	6	4	2
Mecanismo principal que tiene la alianza para tomar decisiones	¿Se tiene un mecanismo definido para tomar decisiones?	3	2	1
Mecanismo principal previsto para solucionar desacuerdos	¿Se tiene un mecanismo definido para solucionar desacuerdos?	3	2	1
Mecanismos de la alianza para saber que está obteniendo resultados	¿Se tiene un mecanismo definido para solucionar desacuerdos?	3	2	1
Presentación de informes de avances de los objetivos de la alianza	¿Se tienen establecidos periodos de tiempo para la presentación de informes de avances en el logro de los objetivos de la alianza?	3	2	1
<b>SUBTOTAL CONSISTENCIA DE OPINIÓN DESCRIPTIVA</b>		<b>33</b>	<b>22</b>	<b>11</b>

## Interpretación de resultados

El paso final del diligenciamiento de la hoja de cálculo ubica la alianza en un punto de alguno de los cuatro cuadrantes del semáforo (puede ser en A, B, C o D). Los resultados obtenidos servirán para apreciar los cambios que tiene una misma alianza en el tiempo, es decir la nueva ubicación de una alianza si se la mide en dos momentos diferentes, o para comparar el grado de consolidación de una alianza particular frente a otras a las que se les ha aplicado el semáforo.

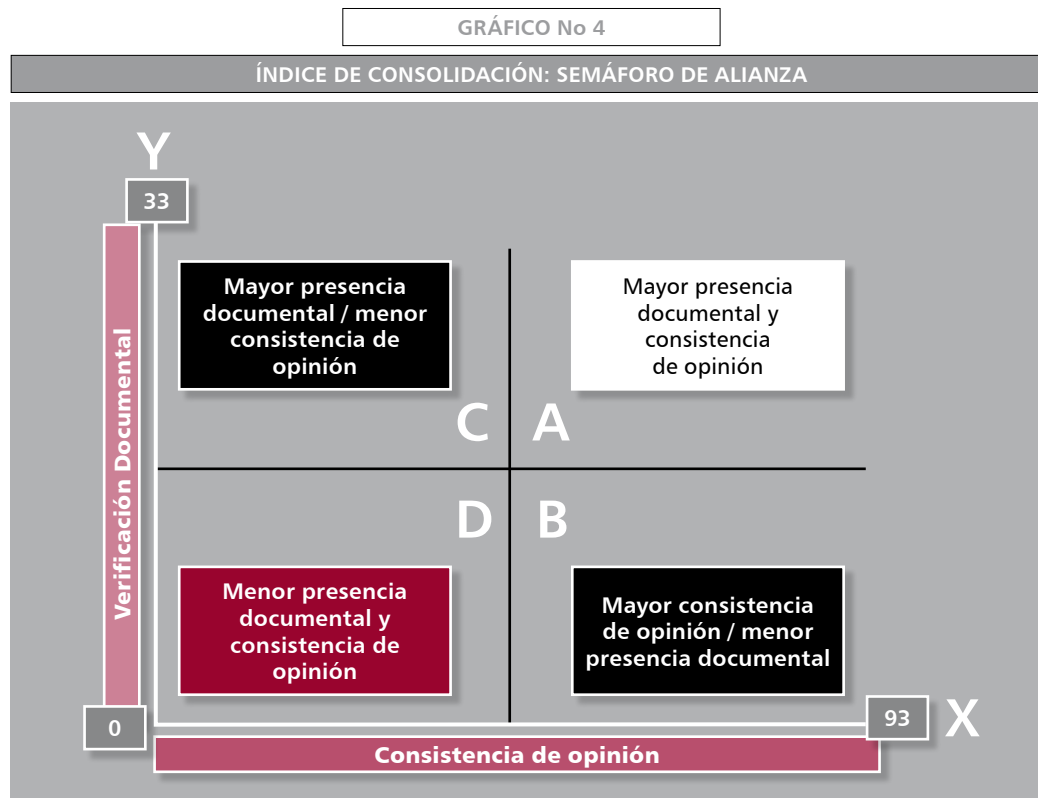
El semáforo es un instrumento que debe servir para evaluar una alianza y orientar su fortalecimiento en los aspectos que resulten más débiles para mejorarla. No se trata de un sistema de calificación en que se reprueba o aprueba el examen. Los resultados sirven para caracterizar la alianza según el nivel de consolidación

que esta tenga e intervenir en aquellos aspectos que aparezcan con más bajos puntajes para fortalecerla.

Al volver sobre el gráfico con los cuadrantes, se observa que en el cuadrante A se ubicarán aquellas alianzas que mostrarían una alta consistencia de opinión y una mayor presencia documental (o registro documental) de sus procesos y mecanismos. Sus miembros entre sí pueden ser muy consistentes, y como sistema estar muy consolidados.

Por el contrario en el cuadrante D se ubicarán aquellas alianzas cuyos miembros revelarían baja consistencia de opinión y baja presencia documental o registro documental acerca de sus procesos.

Un tercer grupo de alianzas, pueden ser aquellas que a pesar de mostrar baja consistencia de opinión entre los



Fuente: Equipo Consultor para el desarrollo del Índice de Alianza. 2006.

socios logra registrar una sólida y específica documentación de sus mecanismos objetivos y procedimientos de trabajo, que la ubicarán en el cuadrante C.

Por último, en el cuadrante B estarán las alianzas que a pesar de mostrar alta consistencia de opinión no tienen documentos que registren que los procesos y mecanismos de la alianza están suficientemente documentados.

Dentro de estas cuatro “tendencias” existen posiciones más o menos extremas que a su vez indican mayor o menor pertenencia a una de ellas. Si bien se podría decir que, a la luz del “deber ser de alianzas”, estar en el cuadrante A acerca el modelo a un ideal, la existencia de alianzas con alta consistencia de opinión y baja presencia de documentación de procesos, puede estar indicando mecanismos de trabajo que a pesar de no “formalizar ni exteriorizar sus reglas” logran hacerlas efectivas de manera informal.

De esta manera aunque el semáforo indica pertenencia a unos estándares, no necesariamente está haciendo una descalificación de aquellas alianzas que no cumplen totalmente con estos criterios, sino que está describiendo sus características más sobresalientes para, en caso necesario, aplicar correctivos que las fortalezcan.

Por último, la hoja de cálculo arrojará de manera automática un cuadro que muestra los puntajes obtenidos por la alianza en cada una de las 17 categorías estudiadas. De esta manera el Semáforo de Alianzas, además de ubicar la alianza dentro de los ejes X y Y, permite conocer cuáles son los aspectos internos y específicos en los que es más fuerte o más débil una alianza y de esta manera indica la dirección en la cual se deben orientar los esfuerzos para mejorarla. Vale la pena volver a aclarar que en ciertos momentos de desarrollo de una alianza pueden evidenciarse debilidades en ciertas categorías de la misma, que no indican de ninguna manera su fracaso, sino que explican, de

acuerdo con el contexto en que se desarrollan, su paso por situaciones coyunturales o de simple proceso de maduración, frente a las cuales el semáforo llama la atención para su fortalecimiento.

Dicho fortalecimiento es posible mediante la consulta y el trabajo de los socios de la alianza y sus promotores

con los instrumentos de fortalecimiento que tiene el Programa Nacional de Alianzas, vale decir: la *Guía de creación y consolidación de alianzas: elementos metodológicos*, el sitio del programa en Internet donde se encuentran para consulta los casos de alianzas documentados por el Programa, las publicaciones y videos.

## ANEXO 1

## Índice de consolidación de Alianzas

### Cuestionario A

#### Estimado miembro de alianzas:

Interesados en continuar trabajando en el fortalecimiento de las alianzas como estrategia para la superación de la pobreza, la Fundación Corona y el Banco Mundial diseñaron el presente instrumento para que los miembros de las distintas alianzas identifiquen en qué grado de consolidación se encuentran.

A continuación tiene en sus manos un cuestionario muy breve conformado por 33 preguntas, las cuales pueden ser respondidas directamente por usted de manera muy sencilla y de acuerdo con su experiencia.

Encontrará preguntas de selección múltiple para las cuales sólo debe escoger una opción y preguntas abiertas donde contará con un espacio en blanco para contestar.

La invitación es, entonces, a responder las siguientes preguntas de la manera más sincera posible y acorde con su experiencia en la alianza. Su participación a través de este formulario, redundará sin duda en los aprendizajes y las dinámicas colectivas de desarrollo que genera esta útil relación.

#### Presentación de la Alianza

NOTA: La información de los siguientes capítulos debe ser respondida **únicamente** por los miembros líderes de las alianzas.

1	Marque sólo una opción, ¿La entidad, organización o empresa a la que usted pertenece, participa en alguna alianza?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2	Indique el nombre de la alianza a la que su organización, empresa o entidad pertenece.		
3	Indique el nombre de los otros miembros (organización, empresa o entidad) que conforman la alianza		
	Organización/Institución/Entidad	Nombre	
		(Agregue cuantas filas sean necesarias)	

continúa pág. 26 >>

4	<p><b>Seleccione una respuesta. Qué cobertura tienen su alianza:</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Urbana    <input type="checkbox"/> b. Rural    <input type="checkbox"/> c. Mixta</p>
5	<p><b>Seleccione una de las siguientes opciones e indique qué sectores se encuentran dentro de su alianza:</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector Privado, sector público y organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector privado y sector público</p> <p><input type="checkbox"/> c. Sector público y organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Sector privado y organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> e. Otro, cuál <input type="text"/></p>
6	<p><b>Marque sólo una opción. ¿En qué sector se ubica usted como miembro de la alianza?</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector privado</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector público</p> <p><input type="checkbox"/> c. Sector de organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Otro, cuál <input type="text"/></p>
7	<p><b>Marque sólo una respuesta ¿En qué sector ubica usted a los otros miembros de la alianza?</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector privado y sector público</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector público y organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> c. Sector privado y organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Otro, cuál <input type="text"/></p>
8	<p><b>¿De qué sector proviene el principal aporte financiero con el que trabaja su alianza?</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector privado</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector público</p> <p><input type="checkbox"/> c. Sector de organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Sector de organismos internacionales</p> <p><input type="checkbox"/> e. Otro, cuál <input type="text"/></p>
9	<p><b>Marque una respuesta. A su juicio, ¿cuál es el socio que ejerce el principal liderazgo en esta alianza?</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector privado</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector público</p> <p><input type="checkbox"/> c. Organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Todos</p> <p><input type="checkbox"/> e. Ninguno</p>

10	<b>Señale solo una respuesta ¿Cuál de estos temas misionales describe mejor la misión de esta alianza?</b>
	<input type="checkbox"/> a. Es una alianza productiva <input type="checkbox"/> b. Es una alianza del sector educativo <input type="checkbox"/> c. Es una alianza para el desarrollo <input type="checkbox"/> d. Es una alianza para la convivencia <input type="checkbox"/> e. Otro, cuál <input type="text"/>
11	<b>Responda de forma breve, ¿Cuál es el objetivo principal de su alianza?</b>
	<input type="text"/>
12	<b>Escriba de forma breve, ¿Cuál es el mecanismo principal que tiene la alianza para tomar decisiones?</b>
	<input type="text"/>
13	<b>Cuando se unen para trabajar el sector privado, el sector público y el sector de organizaciones sociales, cada uno de dichos sectores responde a unos ritmos de trabajo distintos. ¿Su alianza ha tenido inconvenientes producto de la diferencia de estos ritmos de trabajo? Marque una sólo respuesta.</b>
	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14	<b>Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿considera usted que hoy en día las dificultades producto de la diferencia de ritmos entre los socios, se aprendieron a manejar bien?</b>
	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15	<b>Escriba de forma breve, en caso de un desacuerdo entre los aliados, ¿cuál es el mecanismo principal previsto para solucionarlo?</b>
	<input type="text"/>

16	<p><b>¿Qué instrumento(s), o documento(s) tiene la alianza para definir sus reglas de juego? Puede seleccionar una (1) o varias opciones.</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Contrato de alianza</p> <p><input type="checkbox"/> b. Convenio de alianza</p> <p><input type="checkbox"/> c. Estatutos de alianza</p> <p><input type="checkbox"/> d. Documento informal</p> <p><input type="checkbox"/> e. Acuerdos verbales</p> <p><input type="checkbox"/> f. Pagaré</p> <p><input type="checkbox"/> g. Actas</p> <p><input type="checkbox"/> h. Otro, cuál <input type="text"/></p>
17	<p><b>Independiente de que la alianza puede dar un beneficio particular para cada socio, describa brevemente, ¿Cuál es el principal beneficio, común a todos, que se ha obtenido por pertenecer a la alianza?</b></p>
18	<p><b>Explique brevemente, ¿Por qué considera que lo anterior es un beneficio común a todos?</b></p>
19	<p><b>Dentro de estas opciones, seleccione el principal logro que usted le puede atribuir hasta el día de hoy al trabajo en alianza. Marque sólo una respuesta.</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. El aprendizaje de lo que significa trabajar en alianza (unión, confianza, complementariedad, etc)</p> <p><input type="checkbox"/> b. El cumplimiento del objetivo o algunos de los objetivos de la alianza</p> <p><input type="checkbox"/> c. Ninguna de las anteriores</p>
20	<p><b>¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> (Pase a la pregunta 21)      No <input type="checkbox"/> Pase a la pregunta 22)</p>
21	<p><b>Si tuviera la oportunidad, ¿volvería a trabajar bajo el modelo de alianzas?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Independiente de su respuesta, continúe en la pregunta 25</p>

22	<b>En la actualidad ¿Existe un apoyo externo técnico o financiero para la alianza?</b>
	Si <input type="checkbox"/> (Pase a la pregunta 23)    No <input type="checkbox"/> (Pase a la pregunta 24)
23	<b>Usted considera que una vez que termine el apoyo externo técnico o financiero que recibe su alianza, ¿ésta va a continuar?</b>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Independiente de su respuesta, continúe en la pregunta 25
24	<b>¿Usted cree que la alianza a la que pertenece va a continuar trabajando por mucho tiempo?</b>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
25	<b>Escriba brevemente, cuál es el principal aporte que su entidad u organización hace a la alianza</b>
26	<b>Escriba brevemente, el principal aporte que hace a la alianza cada uno de los demás aliados.</b>
27	<b>Considera que los resultados obtenidos se hubieran alcanzado sin el aporte de alguno de los socios aliados?</b>
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
28	<b>Si su respuesta es afirmativa, ¿de cuál socio o aliado?</b>

29	<p><b>Pensando en complementariedad, por favor indique de qué manera los aportes de cada aliado se complementan.</b></p>
30	<p><b>Describa brevemente, en qué momento del proceso la participación de cada uno de los aliados ha sido más importante para la alianza</b></p>
31	<p><b>A su juicio, ¿todos los socios de la alianza aportan la cantidad de tiempo y recursos a que están comprometidos?</b></p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
32	<p><b>Describa mediante qué mecanismos la alianza sabe que está teniendo resultados</b></p>
33	<p><b>Escriba de forma breve ¿Cada cuánto se presentan informes de avances de los objetivos de la alianza?</b></p>

## ANEXO 2

## Cuestionario B

**Estimado responsable de proyecto o programas de alianza:**

Las preguntas que encuentra a continuación deben ser respondidas a partir de la consulta que haga a los documentos formales con los que cuenta la alianza (convenios, actas, protocolos, comunicaciones, etc).

Las respuestas pueden lograrse a partir de un solo documento o de varios. Lo importante es que la información que se obtenga sea producto de esa consulta de los documentos.

1	<b>Municipio:</b>	
	<b>Departamento:</b>	
2	<b>El (los) documento(s) de la alianza presenta(n) una manifestación de existencia formal de una alianza</b>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3	<b>Anote cuál es el nombre formal de la alianza que aparece escrito en el(los) documento(s)</b>	
4	<b>Anote las entidades u organizaciones que conforman la alianza y que aparece escrito en el(los) documento(s), y el nombre de sus miembros representantes</b>	
	Organización/Institución/Entidad	Nombre
5	<b>¿Cuándo se inició la alianza? (D/M/A)</b>	

6	<p><b>A partir de la consulta de los documentos, de qué sector proviene el principal aporte financiero con el que trabaja la alianza. Señale una opción</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Sector privado</p> <p><input type="checkbox"/> b. Sector público</p> <p><input type="checkbox"/> c. Sector de organizaciones sociales</p> <p><input type="checkbox"/> d. Sector de organismos internacionales</p> <p><input type="checkbox"/> e. Otro, cuál <input type="text"/></p>
7	<p><b>A partir de la consulta de los documentos, Cuál de estos temas misionales describe mejor la misión de esta alianza? Señale una opción.</b></p> <p><input type="checkbox"/> a. Es una alianza productiva</p> <p><input type="checkbox"/> b. Es una alianza del sector educativo</p> <p><input type="checkbox"/> c. Es una alianza para el desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> d. Es una alianza para la convivencia</p> <p><input type="checkbox"/> e. Otra, cuál <input type="text"/></p>
8	<p><b>Escriba, a partir de la consulta de los documentos, ¿cuál es el objetivo principal de la alianza?</b></p> <p><input type="text"/></p>
9	<p><b>Escriba cuál es el mecanismo principal que tiene la alianza para tomar decisiones</b></p> <p><input type="text"/></p>
10	<p><b>Escriba, a partir de la consulta de los documentos, ¿cuál es el principal mecanismo previsto para solucionar desacuerdos?</b></p> <p><input type="text"/></p>

11	<p><b>A partir de la consulta de documentos, anote mediante qué mecanismos la alianza sabe qué está teniendo resultados.</b></p>
12	<p><b>Mediante la consulta de documentos, escriba brevemente cada cuánto se presentan informes de avances de los objetivos de la alianza</b></p>

**>> MUCHAS GRACIAS**

