



Estrategia Organizacional de Alianzas

2020

Créditos

Publicado por: SINAC. Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

Elaborado por: Departamento de Participación Ciudadana y Gobernanza de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, con apoyo de la consultora Daniela Blanco de ALIARSE (Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad).

Equipo responsable del proceso: Departamento de Participación Ciudadana y Gobernanza de la Secretaría Ejecutiva, Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

Esta publicación puede citarse sin previa autorización con la condición que se mencione la fuente.

Citar como: Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2019). Estrategia Organizacional de Alianzas. San José-Costa Rica. 36 p.

Copyright: © 2019. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

Contenido

Introducción.....	3
Antecedentes de las alianzas estratégicas.....	4
Tipos de instrumentos para viabilizar las alianzas estratégicas.....	5
Logros y retos del SINAC.....	8
Misión y Visión.....	10
Análisis FODA referente al contexto institucional del SINAC para el diseño y gestión de Alianzas Estratégicas.....	10
Líneas estratégicas.....	16
Plan de Acción.....	17
Recomendaciones.....	26

Introducción

En el marco de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Costa Rica, las áreas de conservación son territorios donde interactúan actores públicos y privados, los cuales, deben establecer alianzas y acuerdos estratégicos para garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales que sirven de base en la producción local, nacional y regional.

El concepto de alianzas estratégicas es relativamente reciente, y su implementación práctica tiene implicaciones directas sobre la visión de desarrollo que deseamos para nuestros países y, por lo tanto, requiere modificar parcialmente la forma de articular acciones y de operar de las organizaciones promotoras de iniciativas de desarrollo.

Las oportunidades y beneficios de las alianzas estratégicas se consideran como un instrumento apto para que el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) alcance sus objetivos. En este sentido, para alcanzar las metas de conservación establecidas en la Estrategia Nacional de Biodiversidad, el SINAC busca trabajar en colaboración con los diferentes sectores: público, privado y organizaciones de la sociedad civil, buscando un abordaje integral al desafío nacional de la conservación.

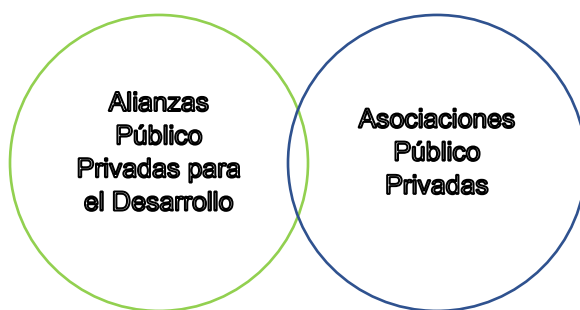
Sin embargo, la interacción público-privada en el SINAC en los últimos diez años ha sido una práctica recurrente, que no ha sido vinculada con el tema de alianzas. Esta práctica se concreta debido a la diversidad de figuras jurídicas que posee la Institución, las cuales se convierten en los instrumentos innovadores que hacen posible las alianzas estratégicas en las áreas de conservación del país.

Con este panorama de por medio y en el marco de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Costa Rica, se realizó un proceso para definir qué tipo de alianzas abordará el SINAC en el futuro, las cuales se integrarán en la presente estrategia. Esta integra las principales metas y políticas del SINAC sobre alianzas y establece las principales metas, objetivos a largo y mediano plazo, recursos requeridos y el plan de acción para realizarla. Se define la visión de futuro y la posición del SINAC sobre las alianzas estratégicas.

Antecedentes de las alianzas estratégicas

La interacción público-privada en el SINAC en los últimos diez años ha sido una práctica recurrente debido a la diversidad de figuras jurídicas que posee la institución sin embargo, no han sido sistematizadas las experiencias propiamente como alianzas, ya que las figuras mencionadas, se han generado para satisfacer necesidades específicas y no como parte de una estrategia de promoción y gestión de alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas en el SINAC se dividen en dos tipos:



Las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD), son las relaciones a corto y mediano plazo entre organizaciones del sector privado y sociedad civil con el SINAC, en las cuales, las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sostenible de las áreas de conservación y que utilizan reglas, normas y estructuras compartidas por las partes.

Las asociaciones público privadas (APP), se definen como relaciones a mediano y largo plazo entre el SINAC y organizaciones privadas, para el diseño, financiamiento, construcción, operación, y mantenimiento de infraestructura o prestación de servicios públicos en las áreas de conservación. Transfiriéndole al sector privado parte de los riesgos y responsabilidades, reservándose el SINAC las potestades de control y regulación.

Las APPD y las APP se promoverán con el objetivo de alcanzar las metas de conservación establecidas en la Estrategia Nacional de Biodiversidad.

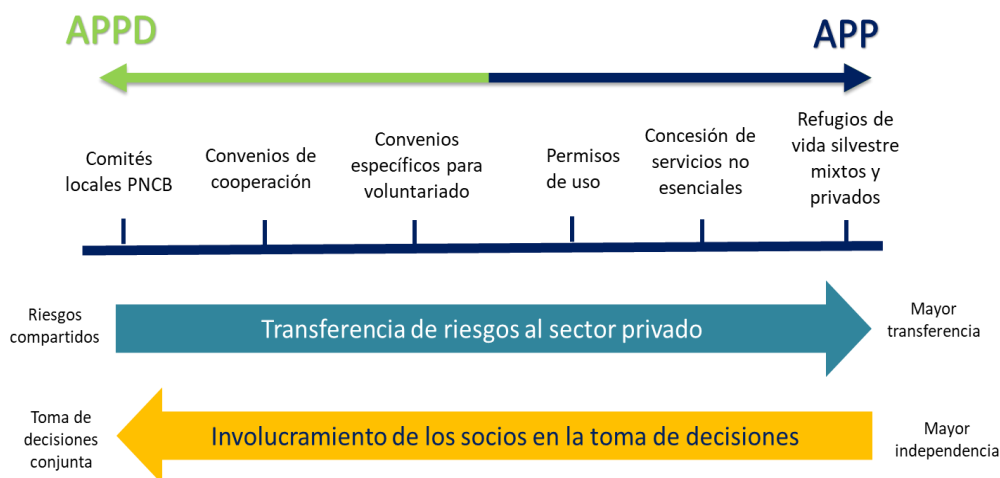
Tipos de instrumentos para viabilizar las alianzas estratégicas

Para clasificar una iniciativa como APP o APPD, es importante analizar la transferencia de los riesgos. Los riesgos en las alianzas pueden transferirse o compartirse, de acuerdo con las responsabilidades definidas en la figura legal que formaliza la iniciativa. Por lo tanto, si en una alianza se da una transferencia alta de los riesgos en la gestión al sector privado o a una organización de la sociedad civil, se podría concluir que es una APP. Sin embargo, si en la gestión de la alianza se comparten los riesgos entre todas las partes estaríamos ante una estructura de APPD.

Otro criterio importante para la construcción del continuo, es la forma en la que se toman las decisiones en el marco de la alianza. Entre más conjuntas y democráticas se den las decisiones en una alianza, estaremos ante una estructura de APPD. Sin embargo, si las decisiones en la gestión de las alianzas recaen más sobre un actor privado o de la sociedad civil, estaríamos ante una figura contractual de APP.

De esta forma, se da una correlación positiva entre la transferencia de riesgos y la toma de decisiones. Entre más alta sea la transferencia de riesgos y unilateral la toma de decisiones, la alianza tendrá más una estructura de APP. Por el contrario, si en la alianza se comparten riesgos y existen estructuras de gobernanza democráticas, que generan corresponsabilidades entre los socios y en la toma de decisiones, se acercará más a la figura de una APPD.

Ambas variables se toman en cuenta para generar el continuo de alianzas del SINAC-PNCB, que se promoverán en el caso de diseñar y gestionar nuevas alianzas.



Comités locales:

El Programa Nacional de Corredores Biológicos se crea mediante Decreto Ejecutivo No. 33106 y es regulado mediante el Decreto Ejecutivo No. 40043, el cual designa a los comités locales como parte de la estructura organizativa de los Corredores Biológicos.

De acuerdo con el artículo 9 del Decreto Ejecutivo No. 40043, los CLCB son espacios multisectoriales de participación que se establecen para la gestión y la consolidación de los Corredores Biológicos. Se integran por un representante del SINAC, Organizaciones No Gubernamentales, organizaciones de base, sector productivo, institucional, gubernamental, privado y municipalidades. Permite asimismo la participación de cualquier otro actor interesado. Los CLCB pueden además potenciar la canalización de recursos de cooperación técnica y financiera.

Convenios de cooperación y convenio específico para voluntariado:

Es el procedimiento institucional para la “Elaboración, Análisis y Aprobación de Convenios de Cooperación”, donde se define esta figura como:

“...instrumento que establece relaciones de colaboración entre Partes, quienes concurren voluntariamente, motivados por el interés mutuo para el logro de objetivos comunes en las competencias establecidas para el SINAC en la normativa vigente, por ello concretiza un beneficio común para las Partes que lo suscriben. Es un acuerdo por el cual las partes manifiestan la voluntad y el compromiso ya sea general o específico de apoyarse para desarrollar en forma planificada y acordada, acciones de interés y beneficio mutuo, sin fines de lucro. Todo convenio representa la expresión de confianza, buena fe y reciprocidad entre las Partes para implementar un trabajo coordinado.”

Permisos de uso:

Se refiere a la autorización con la que cuenta un particular para ejercer un uso sobre patrimonio estatal. Esta figura se establece mediante el artículo 154 de la Ley General de la Administración Pública (Ley No. 6227):

Artículo 154.- Los permisos de uso del dominio público, y los demás actos que reconozcan a un administrado un derecho expresa y válidamente a título precario, podrán ser revocados por razones de oportunidad o conveniencia sin responsabilidad de la Administración; pero la revocación no deberá ser intempestiva ni arbitraria y deberá darse en todos los casos un plazo prudencial para el cumplimiento del acto de revocación.

Concesión de servicios no esenciales:

La figura se encuentra prevista en el artículo 39 de la Ley de Biodiversidad (Ley No. 7788) y establece la posibilidad de que el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC) pueda aprobar concesiones de servicios y actividades no esenciales dentro de áreas silvestres protegidas a organizaciones sin fines de lucro, cuyos objetivos sean de apoyo a la conservación de los recursos naturales, dando prioridad a las organizaciones regionales.

La ley reconoce como servicios no esenciales los estacionamientos, los servicios sanitarios, la administración de instalaciones físicas, los servicios de alimentación, las tiendas, la construcción y la administración de senderos, administración de la visita y otros que defina el Consejo Regional del Área de Conservación.

Refugios nacionales de vida silvestre mixtos y privados:

La ley de Conservación de Vida Silvestre (Ley No. 7317) establece en el artículo 82 que los Refugios Nacionales de Vida Silvestre son aquellos que el Poder Ejecutivo declare para la protección e investigación de la flora y la fauna silvestres, en especial de las que se encuentren en vías de extinción. La ley establece que estos podrán ser de propiedad estatal, privada o mixta.

Por su parte, el Reglamento a la Ley de Biodiversidad (Decreto Ejecutivo N° 34433-MINAE) define en su artículo 70 e.2) a los Refugios de Propiedad Privada como "(...) aquellos en los cuales las áreas declaradas como tales pertenecen en su totalidad a particulares. Su administración corresponderá a los propietarios de los inmuebles y será supervisada por el SINAC".

Logros y retos del SINAC

El SINAC ha tenido logros importantes para la promoción de alianzas estratégicas, de igual manera, tiene una serie de retos pendientes que a través de esta estrategia se buscará abordar.

Logros del SINAC

¿Qué ha logrado?	¿Por qué lo ha logrado?
<p>➤ Posicionarse como rector para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales:</p> <p>El SINAC logró consolidar su rol como la institución encargada de facilitar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales.</p> <p>➤ Diseñar e implementar instrumentos legales innovadores:</p> <p>El SINAC para satisfacer las necesidades de las áreas de conservación ha diseñado e implementado diferentes e innovadoras formas legales que han permitido viabilizar las alianzas estratégicas y cumplir con los objetivos de las áreas de conservación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por el creciente interés y necesidad de diferentes actores de trabajar en alianza. • Por el personal comprometido con la institución y la temática. • Por generar instrumentos y estrategias innovadoras.
<p>➤ Generar liderazgo y apropiación local:</p> <p>El SINAC a través de su estructura, ha logrado descentralizar el trabajo que se realiza en las áreas de conservación y de esta forma genera liderazgo y apropiación local. Resultado de este logro, se dan las diferentes modalidades de alianzas estratégicas existentes a la fecha.</p>	
<p>➤ Diseñar e implementar estrategias, procedimientos, documentos técnicos, metodologías, herramientas:</p> <p>El diseño e implementación de diferentes procesos han permitido contribuir a cumplir con las responsabilidades, de acuerdo a las competencias del SINAC y a la promoción de las alianzas estratégicas.</p>	

Retos pendientes

¿Qué no ha logrado?	¿Por qué no lo ha logrado?
<p>➤ Visión conjunta sobre alianzas estratégicas:</p> <p>La creación de una visión conjunta como institución de cómo abordar las alianzas estratégicas para sacarle mayor provecho a los aportes de los aliados. Adicionalmente, que esto permita satisfacer las expectativas de los diferentes aliados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por falta de experiencia del SINAC y actores públicos y privados en gestión de alianzas. • Por falta de compromiso real y fuentes de financiamiento. • Por falta de liderazgo, comunicación, motivación, disposición y actitud.
<p>➤ Monitoreo y evaluación:</p> <p>El seguimiento y evaluación de los resultados e impacto de las alianzas estratégicas en curso y de las posibles nuevas alianzas, es vital para poder medir el impacto y los beneficios que se generan a partir de estas relaciones.</p>	
<p>➤ Sostenibilidad financiera:</p> <p>Queda pendiente el definir presupuesto específico para el fortalecimiento de las alianzas estratégicas y generar sostenibilidad a través de la creación de recursos y el fortalecimiento del personal.</p>	
<p>➤ Creación de capacidades para el diseño y gestión de alianzas estratégicas:</p> <p>La creación de capacidades para el diseño y gestión de alianzas en los colaboradores del SINAC y en diferentes actores clave, es una prioridad para asegurar el éxito de las alianzas.</p>	

Misión y Visión

La misión de las alianzas estratégicas del SINAC establece la dirección y el enfoque bajo el cual se tomarán las decisiones de la articulación. Además, define la razón de ser de las alianzas, y enuncia los valores que respaldarán el actuar de las alianzas. La visión, define la aspiración de la estrategia del SINAC a diez años plazo.

De esta forma, la estrategia orienta el desarrollo de alianzas exitosas con múltiples sectores de la sociedad, para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales.

Misión: Promover las alianzas multisectoriales para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y de los recursos naturales.

Visión: Ser la institución modelo dentro del sector público costarricense en el desarrollo de alianzas exitosas para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, las cuales, generen beneficios para el SINAC, sus aliados y las comunidades.

Multisectorialidad: La gestión eficiente de los componentes de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, a través de la participación de todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil.

Transparencia: Los intereses, expectativas y necesidades de cada una de las partes son presentados de manera explícita.

Beneficio mutuo: Todas las partes obtienen beneficios derivados de las alianzas estratégicas.

Corresponsabilidad: Responsabilidad, de todos los actores que conforman una alianza estratégica, sobre las acciones que se realicen para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales.

Reconocimiento y respeto a las diferencias: Se reconoce y acepta la diferente naturaleza y condiciones de cada una de las partes que conforman una alianza.

Solidaridad: El SINAC y sus aliados reconocen la oportunidad de apoyarse mutuamente junto con otros colaboradores.

Análisis FODA referente al contexto institucional del SINAC para el diseño y gestión de Alianzas Estratégicas

El análisis interno incluye la identificación de las fortalezas y debilidades del SINAC. Las fortalezas son las competencias que dan una ventaja comparativa al SINAC

para la promoción de alianzas. Las debilidades se definen como la carencia que causa problemas y que impide crear valor. Para este análisis se tomaron en cuenta fuentes de información como: coordinadores de áreas de conservación, socios actuales de alianzas, personal de la Secretaría Ejecutiva del SINAC como el Departamento de Participación Ciudadana y Gobernanza (DPCG).

En respuesta al objetivo que se ha planteado el SINAC sobre la constitución de una estrategia institucional para diseñar y gestionar de manera efectiva sus alianzas estratégicas, se torna esencial como parte del proceso, conocer el contexto actual de la entidad y los principales elementos que potencian o limitan el desarrollo de estas alianzas estratégicas.

Para generar el acercamiento con los actores clave del SINAC y conocer la realidad institucional, se ha llevado a cabo la realización de un FODA, cuya técnica consiste en el estudio de la situación de la organización mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El FODA permite visibilizar aspectos tanto internos como externos y, posteriormente, generar insumos para la planificación de futuras acciones estratégicas.

En el caso específico del SINAC, el análisis FODA ha permitido la identificación de seis principales componentes, los cuales surgen de la sistematización y análisis de los insumos recolectados. Los componentes medulares se refieren a: (1) naturaleza de la Institución, (2) experiencia del SINAC en la generación de alianzas, (3) disponibilidad y divulgación de la información, (4) capacidades, competencias y recursos institucionales, (5) marco regulatorio y (6) ambiente y biodiversidad como eje medular.

De manera concreta, el FODA brinda los siguientes hallazgos:

Fortalezas: desde su creación el SINAC lleva inherente el interés de generar trabajo colaborativo con otros actores; posee la rectoría en el tema de la biodiversidad; cuenta con presencia en todo el territorio costarricense; a nivel jurídico la Institución puede tomar muchas decisiones autónomamente, lo que vuelve eficaz el proceso de constitución de alianzas; ha existido un esfuerzo por constituirse y legitimarse como un referente tanto a nivel nacional, como regional y local; se cuenta con un marco regulatorio robusto para el desarrollo de alianzas estratégicas; el eje ambiental y de la biodiversidad es atractivo para otros actores y fuentes de cooperación; y los colaboradores cuentan con las capacidades, experiencia y el interés de generar alianzas estratégicas.

Oportunidades: por el tipo de líneas de trabajo que posee el SINAC existe interés de diversos actores para establecer alianzas (sector público, sector privado, sociedad civil, academia, entre otros); existe gran relevancia a nivel internacional y nacional en el tema ambiental así como recursos disponibles para la ejecución de acciones; existe un interés de la academia en temas de biodiversidad y por su naturaleza el SINAC tiene acceso a información generada por otros entes y organismos.

Debilidades: existe poca claridad de las prioridades del SINAC en el tema de generación de alianzas estratégicas; se requieren procesos de capacitación para el diseño y gestión de alianzas así como en el tema de negociación; existe dificultad para brindar una respuesta oportuna a los actores interesados en aliarse con el SINAC; se requiere crear procesos homologados para el diseño y gestión de alianzas; y se cuenta con pocas experiencias de sistematización de alianzas, así como de sus resultados e impacto.

Amenazas: los cambios en el gobierno (tanto cada 4 años como en un mismo periodo) inciden en la continuación o no de los planes y estrategias que a nivel institucional se apliquen; algunos actores externos no tienen claridad de los servicios que brinda y las necesidades que tiene el SINAC y la ubicación jerárquica en el esquema organizacional MINAE-SINAC; asimismo, dado el actual contexto de déficit fiscal en el país se puede generar una disminución en la atracción para la cooperación internacional.

A continuación, se muestra un cuadro con mayor detalle de los componentes clave del SINAC y resultados del FODA.

Análisis FODA referente al contexto institucional del SINAC para el diseño y gestión de Alianzas Estratégicas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Naturaleza de la institución			
F1. Desde su creación el SINAC trae intrínseco el interés y la potestad jurídica de trabajar en conjunto con otros actores a través de alianzas.	O1. El SINAC dada su experiencia técnica y el trabajo en conjunto con otras entidades se configura como una institución atractiva y de confianza para los actores externos.	D1. Existe la experiencia en la gestión de alianzas estratégicas, sin embargo, no existen procedimientos claros u homologados a lo interno de la institución. Asimismo, existen pocas sistematizaciones de las alianzas realizadas y su impacto.	A1. Dependiendo de los cambios de Gobierno (cada 4 años) o inclusive en un mismo período, existe el riesgo de modificaciones en las estrategias o lineamientos planteados en el SINAC para el desarrollo de alianzas estratégicas.
2. Experiencia del SINAC en la generación de alianzas			
F2. El SINAC cuenta con diversos tipos de alianzas y ha sido innovador en la creación de figuras legales para lograr materializarlas.	O2. Dado el conocimiento acumulado, la capacidad técnica de los funcionarios y la rectoría en el tema de la Biodiversidad existen diversas oportunidades para potenciar las alianzas existentes y generar nuevas iniciativas las cuales respondan a las necesidades de la institución.	D2. A pesar de la experiencia en la generación de alianzas se requieren nuevos procesos de capacitación y formación en temas de facilitación de alianzas y negociación con el fin que la operativización de las mismas sea más efectiva.	A2. Los actores externos interesados en realizar alianzas con el SINAC no obtienen una respuesta efectiva sobre su demanda, lo que puede provocar desinterés a corto o mediano plazo para la concreción de las alianzas.

3. Disponibilidad y divulgación de la información

<p>F3. El SINAC posee presencia en todo el territorio nacional, por lo que tiene acceso y la facilidad para generar insumos e información sobre el tema de biodiversidad.</p>	<p>O3. Al constituirse como un referente a nivel nacional y regional el SINAC tiene la posibilidad de acceder a información de calidad a través de entes y organismos internacionales.</p>	<p>D3. Existen pocas iniciativas de sistematización de información sobre las alianzas que se han desarrollado y sus resultados, lo que implica que en ocasiones este conocimiento no sea socializado a nivel interno.</p>	<p>A3. La escasa información y divulgación de las experiencias del SINAC provoca que los actores externos no se encuentren informados sobre cuáles son las necesidades de la institución y la manera en la cual podrían vincularse a esta, perdiéndose potenciales alianzas por realizar.</p>
--	---	--	--

4. Capacidades, competencias y recursos institucionales

<p>F4. El SINAC cuenta con la experiencia, el marco regulatorio y el personal capacitado, comprometido e interesado en la promoción de alianzas estratégicas.</p>	<p>O4. El tema de alianzas estratégicas se encuentra actualmente en boga por lo que existe un escenario idóneo para la vinculación con sectores público, privado, sociedad civil y académico.</p>	<p>D4. Se requiere formación/actualización en temas de negociación y diseño o gestión de alianzas tanto en la Secretaría Ejecutiva como en las Áreas de Conservación.</p>	<p>A4. Al no contar con la capacidad o recursos para brindar seguimiento y evaluar el impacto de las alianzas, los aliados no pueden dimensionar el alcance que tuvo la iniciativa, por lo que podrán resultar insatisfechos y se limita la posibilidad de replicarlas en otros espacios.</p>
--	--	--	--

5. Marco regulatorio

<p>F5. Desde la creación del SINAC se cuenta con un marco regulatorio que promueve la participación de otros actores y la posibilidad de generar alianzas estratégicas.</p>	<p>O5. En la actualidad existen diversas figuras legales que permiten la promoción de alianzas estratégicas y que se pueden sumar a las que posee el SINAC considerando las lecciones aprendidas de otras entidades.</p>	<p>D5. A pesar de tener un marco regulatorio robusto existen procedimientos legales que, en ocasiones, por su duración, obstaculizan la creación de las alianzas estratégicas.</p>	<p>A5. Existen puntos de desencuentro entre la Secretaría Ejecutiva y las Áreas de Conservación en referencia a algunas figuras legales que se pueden aplicar en el SINAC, lo que deslegitima las alianzas estratégicas que se operativizan a nivel local y los aliados que forman parte de la misma.</p>
--	---	---	--

6. Ambiente y biodiversidad como eje medular

<p>F6. Por el tipo de servicios que brinda el SINAC, éste se encuentra legitimado y es un referente a nivel nacional, regional y local.</p>	<p>O6. El SINAC es el ente rector en el tema de la biodiversidad y su quehacer responde directamente al componente ambiental el cual es de interés y relevancia a nivel político y empresarial.</p>	<p>D6. No existe a nivel interno una “carpeta de proyectos” o perfil de posibles aliados que sean los idóneos para generar alianzas en temas de biodiversidad tanto a nivel nacional como regional o local.</p>	<p>A6. Los actores externos o posibles aliados al no contar con la “carpeta de proyectos” que se podrían trabajar con el SINAC pueden vincularse a otras entidades o realizar acciones de menor impacto en el tema ambiental, restando así el potencial que podrían genera las alianzas estratégicas con el SINAC.</p>
--	--	--	---

Líneas estratégicas

En esta sección se presentan las principales áreas estratégicas de intervención de acuerdo con los resultados del análisis FODA.

Ser la institución modelo dentro del sector público costarricense en el desarrollo de alianzas exitosas para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, las cuales, generen beneficios para el SINAC, sus aliados y las comunidades a través de:

1. Desarrollo de alianzas estratégicas	2. Mejora de procedimientos de alianzas.	3. Generación de capacidades y sensibilización	4. Monitoreo y evaluación	5. Comunicación
<ul style="list-style-type: none">•Corresponde al diseño y gestión de alianzas estratégicas regionales, nacionales y locales que liderará la Secretaría Ejecutiva y las áreas de conservación.	<ul style="list-style-type: none">•Mejora de la eficacia y eficiencia de los procedimientos para incentivar las alianzas público privadas para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none">•Corresponde a la creación de capacidades de los funcionarios de la Secretaría Ejecutiva y de las áreas de conservación encargados de diseñar y gestionar alianzas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">•Corresponde al desarrollo de una herramienta de monitoreo y evaluación de alianzas que permita medir su impacto y darle seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none">•Se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los grupos de interés o públicos internos y externos del SINAC.

Plan de Acción

Línea estratégica	Líneas de acción	Actividades	Plazo	Responsable	Apoyo
1. Desarrollo de alianzas estratégicas	1.1. Diseño y gestión de alianzas con base en los procedimientos y/o mecanismos internos de diseño y gestión de alianzas estratégicas del SINAC, de acuerdo con las figuras legales que las viabilizan: convenios de cooperación, comités locales del PNCR, convenios específicos de voluntariado, concesión de servicios no esenciales, permisos de uso, refugios de vida silvestre mixtos y privados	1.1.1. Definición de prioridades estratégicas del SINAC (temáticamente), para la captación de aliados.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza	Departamentos técnicos de Secretaría Ejecutiva y AC
		1.1.2. Definición de criterios de selección de aliados y de conveniencia institucional.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza	Dirección Ejecutiva y AC
		1.1.3. Identificación de alianzas en las áreas de conservación que permitan la atracción estratégica de aliados.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza	Enlaces de alianzas
		1.1.4. Elaboración y actualización continua de cartera de alianzas del SINAC.	Anual	Enlaces de alianzas	Participación Ciudadana y Gobernanza
		1.1.5. Diseño y gestión de alianzas de acuerdo con las 12 etapas del ciclo de vida de las alianzas.	Anual	Enlaces de alianzas	Participación Ciudadana y Gobernanza
	1.2. Instrumentos de valoración económica y socioambiental de la biodiversidad y los recursos naturales que permitan la sostenibilidad de las alianzas estratégicas y de las áreas de conservación.	1.2.1. Identificación de instrumentos existentes de valoración económica y socioambiental de la biodiversidad y los recursos naturales.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos (CUSBSE)
		1.2.2. Desarrollo de nuevos instrumentos de valoración económica y ambiental de la biodiversidad y los recursos naturales.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos (CUSBSE)

		1.2.3. Divulgación de los instrumentos de valoración económica y ambiental que pueden dar sostenibilidad a las alianzas estratégicas y a las áreas de conservación.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de Comunicación
		1.2.4. Implementación de instrumentos de valoración económica y ambiental en cada alianza estratégica.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC y Secretaría Ejecutiva
		1.2.5. Acompañamiento para la implementación de los instrumentos de valoración económica y ambiental.	Mensual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos (CUSBSE)
	1.3. Mejorar la contribución de los diferentes esquemas de voluntariado hacia las necesidades del SINAC.	1.3.1. Definición de esquemas de voluntariado que promoverá el SINAC.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva
		1.3.2. Identificación de necesidades y prioridades del SINAC para la ejecución de los diferentes esquemas del voluntariado en el SINAC.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva
	1.4. Diseñar alianzas estratégicas lideradas por la Secretaría Ejecutiva y las áreas de conservación a nivel regional, nacional y local.	1.4.1. Identificación de temas prioritarios y objetivos para el trabajo en alianza.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC

		1.4.2. Identificación de actores regionales, nacionales y locales para conformar alianzas estratégicas.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		1.4.3. Definición de aportes del SINAC para las alianzas estratégicas que promoverá.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		1.4.4. Mapeo de recursos requeridos para cada alianza estratégica.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		1.4.5. Elaboración de propuesta de beneficios para los posibles aliados del SINAC.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC

		1.4.6. Formalizar las alianzas a través de la figura legal correspondiente (Por ejemplo: convenios)	Trienal	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
	1.5. Gestión de alianzas estratégicas lideradas por la SE y las áreas de conservación a nivel regional, nacional y local.	1.5.1. Construcción de plan de trabajo y presupuesto anual de alianzas estratégicas en conjunto con los aliados.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		1.5.2. Elaboración e implementación de grupos de interés clave de las alianzas estratégicas.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamentos técnicos de la Secretaría Ejecutiva y Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
2. Mejora de procedimientos de alianzas.	2.1 Análisis e implementación de las oportunidades de mejora de procedimientos relacionados a los instrumentos legales de formalización de alianzas estratégicas (Por ejemplo: Convenios de Cooperación).	2.1.1. Identificación de procedimientos, con sus responsables y plazos de acuerdo a cada instrumento legal.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Control Interno y Asesoría Legal
		2.1.2. Identificación de herramientas para cada procedimiento requerido en el desarrollo de alianzas estratégicas.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Control Interno y Asesoría Legal

		2.1.3. Elaboración y validación de estrategia de mejora en los procedimientos y herramientas para la estandarización en el diseño y gestión de alianzas.	Mar-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	N/A
		2.1.4. Elaboración de guía que defina: qué es una alianza, requisitos mínimos para definirla como tal y la definición del mecanismo de coordinación institucional.	Mar-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		2.1.5. Implementación de estrategia de mejora de procedimientos.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
3. Fortalecimiento de capacidades y sensibilización.	3.1. Generar y fortalecer capacidades en temas de negociación, liderazgo, resolución de conflictos, gestión de alianzas estratégicas y otros.	3.1.1. Diseño de plan de capacitación de personal encargado de las alianzas estratégicas (ALIARSE)	Abril-19	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Gestión institucional del desarrollo del recurso humano
		3.1.2. Ejecución de dos talleres de fortalecimiento de capacidades anuales de acuerdo a las necesidades mapeadas en el plan.	Anual	Gestión institucional del desarrollo del recurso humano.	Participación Ciudadana y Gobernanza
		3.1.3. Elaboración de pilotos de alianzas a través de talleres de capacitación.	Bianual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Gestión institucional del desarrollo del recurso humano
	3.2. Desarrollar actividades de intercambio de experiencias con las áreas de conservación en la que se permita transferir el conocimiento generado desde la Secretaría Ejecutiva y por las diferentes áreas de conservación que llevan a cabo alianzas estratégicas.	3.2.1. Ejecución de dos actividades anuales de intercambio de experiencias con las áreas de conservación.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC

		3.2.2. Diseño e implementación de medio de comunicación virtual para compartir documentación y experiencias de éxito de la Secretaría Ejecutiva y las áreas de conservación.	Dic-20	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de tecnologías de información
	3.3. Documentar experiencias exitosas de alianzas estratégicas del SINAC.	3.3.1. Identificación temas prioritarios de generación de conocimiento.	Bianual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC y Departamento de Investigación
		3.3.2. Identificación de actores clave para la conformación de alianzas en generación de conocimiento. Por ejemplo: academia.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC y Departamento de Investigación
		3.3.3. Formalización de dos alianzas anuales para la generación de conocimiento.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC y Departamento de Investigación
4. Monitoreo y de evaluación alianzas estratégicas.	4.1. Elaborar un sistema de monitoreo que permita la recolección sistemática de datos sobre indicadores de alianzas estratégicas, que permita a la SE y a las áreas de conservación tomar decisiones sobre el rumbo en la temática.	4.1.1. Definición de los criterios de alianzas y de mecanismos de valoración económica que se van a monitorear.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	CUSBSE
		4.1.2. Elaboración de indicadores de resultados, de impacto y de estado de salud de las alianzas estratégicas y de mecanismos de valoración económica.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	N/A
		4.1.3. Diseño de base de datos que permita la compilación de la información generada por la Secretaría Ejecutiva y las áreas de conservación.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de TI

		4.1.4. Identificación de responsables del seguimiento del cumplimiento de las metas establecidas para las alianzas estratégicas.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		4.1.5. Implementación de sistema de monitoreo de alianzas estratégicas y de los mecanismos de valoración económica.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		4.1.6. Acompañamiento para el uso del sistema de monitoreo a las áreas de conservación.	Semestral	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Gestión institucional del desarrollo del recurso humano
	4.2. Elaborar una evaluación sistemática y objetiva de las alianzas estratégicas con base en los resultados del sistema de monitoreo.	4.2.1. Desarrollo de protocolo y formato de entrega de informes a través de plataforma digital.	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de TI
		3.2.2. Elaboración de informes anuales de las alianzas estratégicas en curso.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		3.2.3. Acompañamiento para la elaboración de informes de alianzas estratégicas.	Anual	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Gestión institucional del desarrollo del recurso humano

5. Comunicación.	5.1. Desarrollo de una estrategia de comunicación interna entre áreas de conservación y la Secretaría Ejecutiva.	5.1.1. Elaboración de un plan de comunicación interna que incluya: <ul style="list-style-type: none"> Definición comité de coordinadores de alianzas del SINAC integrado por representantes institucionales. Medio de comunicación interna del comité, por ejemplo: correo mensual (boletín), uso de plataforma virtual para reuniones, whatsapp, etc. Frecuencia de reuniones del comité. Minutas y firma de acuerdos importantes. Frecuencia de informes. 	Dic-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC
		5.1.2. Conformar un comité de alianzas que se encargue de dar seguimiento a la temática en la institución.	Dic-21		
	5.2. Elaboración e implementación de una Estrategia de Comunicación Externa.	5.2.1. Identificación del objetivo de la comunicación, público meta a quien se dirigirá la estrategia, mensajes clave.	Dic-21	Participación Ciudadana y enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC.	Departamento de comunicación
		5.2.2. Definición del presupuesto para la ejecución de la estrategia. Mensajes clave.	Dic-21		
		5.2.3. Divulgación del libro de marca del SINAC internamente y a los aliados actuales. (uso de logos, marca y colores)	Dic-21		
		5.2.4. Identificación de canales que se utilizarán para la comunicación.	Dic-21		
		5.2.5. Elaboración de protocolo para actividades públicas de alianzas estratégicas.	Dic-21		
		5.2.6. Selección de Voceros.	Dic-21		
		5.2.7. Elaboración de política sobre uso de comunicados de prensa.	Dic-21		

		5.2.8. Seleccionar al responsable de gestionar la comunicación.	Dic-21		
		5.2.9. Elaborar indicadores que permitan dar seguimiento al impacto de la estrategia de comunicación.	Dic-21		
		5.2.10. Divulgación de estrategia y con las áreas de conservación.	Dic-21	Participación Ciudadana y enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC.	Departamento de comunicación
		5.2.11. Implementar estrategia de comunicación externa	Jun-21	Participación Ciudadana y enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC.	Departamento de comunicación
		5.2.12. Acompañamiento para la implementación de la estrategia.	Semestral	Participación Ciudadana y enlaces de Participación Ciudadana.	Departamento de comunicación
		5.2.13. Medición de impacto de la comunicación.	Anual	Participación Ciudadana y enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza de las AC.	Departamento de comunicación
		5.2.14. Diseño de herramienta virtual para la divulgación sobre necesidades y prioridades de las alianzas estratégicas en las áreas de conservación.	Jun-21	Participación Ciudadana y Gobernanza.	Departamento de TI Departamento de comunicación

Recomendaciones

El SINAC, con la estrategia alianzas busca cumplir metas de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Costa Rica, en la cual, define el tipo de alianzas abordará el SINAC en el futuro. Como parte de la estrategia el SINAC definió las principales políticas sobre alianzas y establece las principales metas, objetivos a mediano y largo plazo, recursos requeridos y el plan de acción para realizarlas. Sin embargo, para poder cumplir con lo estipulado en este documento, es importante fortalecer procedimientos existentes y generar nuevas formas que permitan agilizar no solo la creación de alianzas sino su sostenibilidad.

A continuación, se presentan recomendaciones en dos sentidos: i. recomendaciones sobre mejora de procedimientos para el diseño y gestión de alianzas y ii. Nuevas formas de potenciar la sostenibilidad de las alianzas existentes.

i. Mejora de procedimientos para diseño y gestión de alianzas:

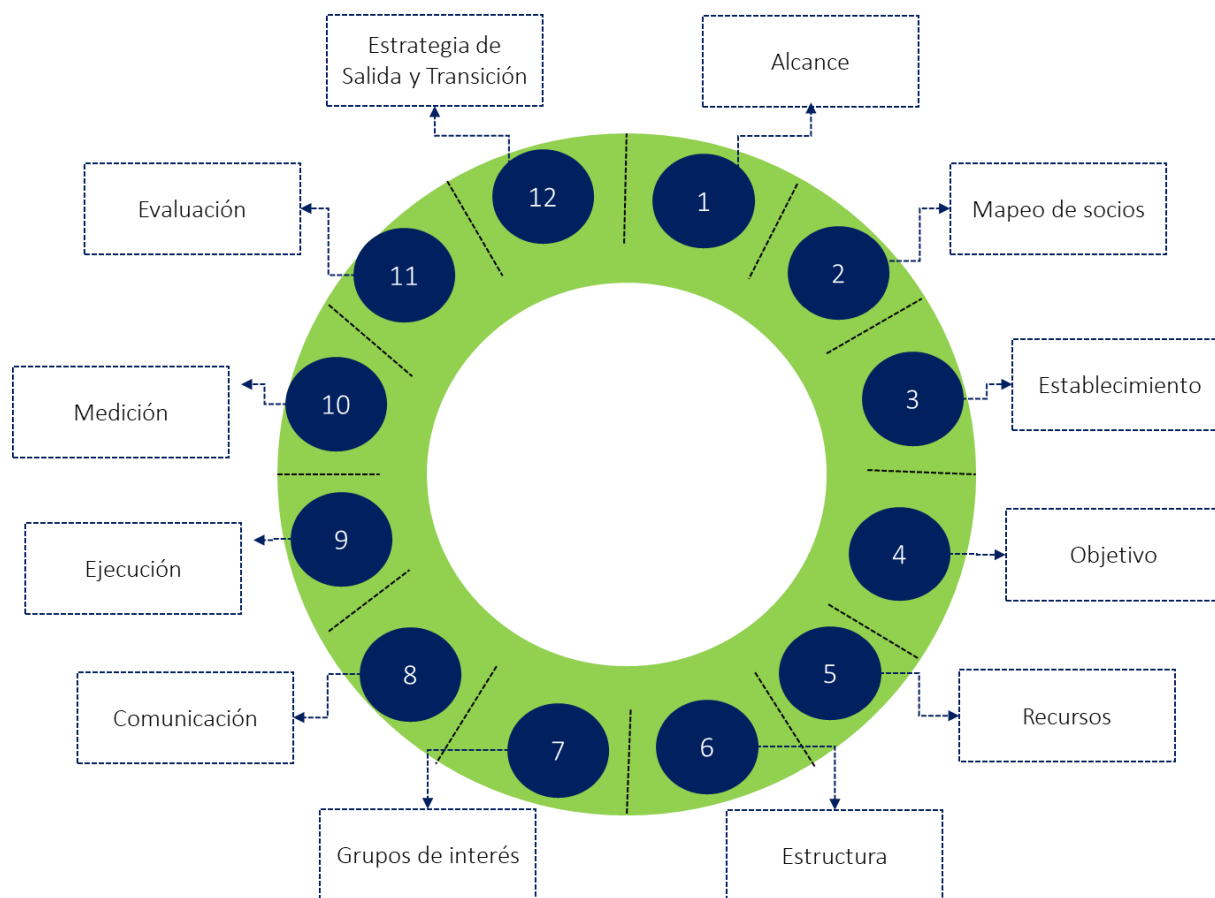
- Al realizar el análisis del plan de acción, se puede visualizar que la mayoría de los roles están concentrados en el Departamento de Participación Ciudadana y Gobernanza, por ser el principal responsable de la implementación de la estrategia. Sin embargo, se recomienda realizar un análisis de distribución de responsabilidades dentro del plan de acción hacia otros departamentos, o bien, realizar un fortalecimiento del departamento para que de esta manera se pueda implementar la estrategia de forma efectiva.
- Para la implementación efectiva de la estrategia, se requiere que estén identificados los líderes en diseño y gestión de alianzas dentro de cada área de conservación. Por lo cual, se recomienda que las áreas de conservación realicen el nombramiento de los enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza, quienes serán los responsables de darle continuidad a la implementación de la estrategia en sus localidades.
- Una de las conclusiones del proceso con las áreas de conservación, es que el principal cuello de botella para la formalización de alianzas es la duración en la aprobación de la figura legal seleccionada, generando incluso pérdida de colaboración de posibles socios. Para ello, se recomienda el fortalecimiento y agilizar los tiempos y tramitología de los instrumentos legales desarrollados, para contribuir de forma más efectiva a la misión de la institución, por ejemplo: convenios de cooperación, permisos de uso, concesión de servicios no esenciales.

- En el caso particular de convenios de cooperación, el cual es la figura más utilizada por las áreas de conservación para formalizar alianzas, se recomienda revisar cumplimiento de procedimientos existentes y tiempos, y si el formato responde a las necesidades de las alianzas.
- Las alianzas estratégicas se dan en muchas ocasiones entre dos o más organizaciones, por esta razón, se recomienda realizar un convenio de cooperación específico para alianzas estratégicas, el cual, pueda ser firmado por varios socios. Para este convenio se puede detallar más sobre: roles, aportes, responsabilidades asumidas, metas de la alianza, monitoreo y evaluación, entre otros temas. Se sugiere que la revisión antes de llegar al departamento legal, pueda ser un rol del Departamento de Participación Ciudadana y Gobernanza como responsable de la ejecución de la estrategia de alianzas estratégicas, garantizando de esta forma, el cumplimiento de las metas establecidas en este documento.
- Los mecanismos de monitoreo y evaluación fueron identificados como una de las principales debilidades de alianzas establecidas. Por lo cual se recomienda al SINAC generar mecanismos estandarizados de monitoreo y evaluación para las alianzas. La falta de mecanismos efectivos de fiscalización puede generar ineficiencias en la gestión de los recursos públicos y en el peor de los casos, problemas de incumplimientos legales de los actores públicos y privados involucrados en las alianzas.

ii. Nuevas formas de potenciar sostenibilidad de las alianzas existentes:

- Cumplimiento del ciclo de diseño y gestión de alianzas:

Para que una alianza sea efectiva es importante cumplir con las etapas del ciclo de diseño y gestión de una alianza, el cual, consta de 12 etapas: alcance, mapeo de socios, establecimiento, objetivo, recursos (incluye plan de trabajo y presupuesto), estructura (refiere a gobernanza y mecanismos de toma de decisiones), gestión de grupos de interés, ejecución, comunicación (tanto interna y externa), medición, evaluación, y la estrategia de salida y transición que corresponde a temas de sostenibilidad de la iniciativa.



Fuente: ALIARSE

A continuación, se detallarán las primeras seis etapas con un instrumento de ejemplo, que puede ayudar a evaluar el cumplimiento de cada una de ellas. Para las etapas de la 7 a la 12 se incluye una breve descripción de cada una para su comprensión.

Cada etapa del ciclo, incluye 5 variables, que podrán generar insumos para la toma de decisiones del facilitador y a identificar cómo mejorar su iniciativa:

Etapa 1: Alcance

El primer paso para formar una alianza es identificar un problema o una oportunidad que permita a la institución, empresa u organización incidir positivamente y plantear la teoría de cambio. En esta etapa son preguntas esenciales el *¿QUÉ?* y el *¿POR QUÉ? trabajar en alianza*. Este primer paso puede tomar cinco formas al desarrollarlo:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No está definido	Está definido pero no documentado	Documentado pero no validado por los socios	Definido, documentado y validado por los socios	Definido, documentado, validado y se actualiza contra resultados

Fuente: ALIARSE.

Etapa 2: Mapeo de actores

El éxito de una alianza está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes, por lo cual, este proceso es de vital importancia para asegurar el éxito de la iniciativa. En este sentido, el mapeo de actores tiene como objetivo identificar posibles socios lo cual depende en gran medida al alcance de la alianza. Esta segunda etapa puede realizarse de la siguiente manera:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No existe	Existe pero no está documentado	Documentado pero no se actualiza de acuerdo a cambios en el entorno	Documentado y se actualiza cada vez que se firma un acuerdo de gobernanza	Se realiza actualización cada vez que se requiere nuevos actores

Fuente: ALIARSE.

Etapa 3: Establecimiento

Para evaluar a los posibles socios en una etapa previa a su formalización, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: la complementariedad de capacidades, los recursos humanos y económicos disponibles, el bagaje técnico o *expertise* que puedan aportar según la temática de la iniciativa y la experiencia positiva de cada actor en otras alianzas. Esta tercera etapa, puede evaluarse de la siguiente manera:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No existe complementariedad de recursos y competencias	Existe complementariedad solamente de recursos	Existe complementariedad de recursos y competencias solo en unas organizaciones	Existe complementariedad de recursos y competencias en todos los actores seleccionados como socios	Existe complementariedad de recursos y competencias, y experiencia positiva en alianzas en todos los actores seleccionados como socios

Fuente: ALIARSE.

Etapa 4: Objetivo

Antes de llegar a un acuerdo sobre los objetivos de la alianza, es fundamental, que las partes involucradas generen un consenso sobre su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a tratar, la razón para resolverlo y los posibles mecanismos para superarlo. Este proceso es fundamental debido a que si persisten diferencias de enfoque considerables, en el proceso de implementación, se incrementa la posibilidad de generar malentendidos y por ende conflictos entre los socios. Esta etapa, que corresponde al acuerdo sobre el propósito común de la alianza, puede evaluarse de la siguiente manera:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No está definido	Definido unilateralmente por la entidad ejecutora	Existe y se valida con los socios No hay acuerdo de gobernanza	Existe y fue construido en conjunto con los socios Acuerdo de gobernanza firmado	Existe por construcción conjunta, actualizado de acuerdo con cambios en el contexto e incorporados en el acuerdo de gobernanza.

Fuente: ALIARSE.

Etapa 5: Recursos, plan de trabajo y presupuesto

Con el fin de determinar con claridad las actividades a realizarse para la consecución de los objetivos acordados, es fundamental llevar a cabo un mapeo de recursos disponibles para cada una de las organizaciones participantes de acuerdo con un plan de trabajo. La etapa de recursos debe generar una especie de inventario que permita visualizar los recursos financieros, técnicos, materiales y otros insumos

estratégicos como recursos humanos, contactos, conocimiento, entre otros, que permitan ejecutar el plan de trabajo de la alianza. Para esta etapa es importante evaluar el plan de trabajo y el presupuesto.

El plan de trabajo corresponde al marco lógico de trabajo de la alianza, en el cual, se desglosan los entregables y actividades que se realizarán anualmente, el cual, puede evaluarse de la siguiente manera:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No existe	Existe pero no ha sido compartido a los socios	Existe y se valida con los socios	Existe y fue construido en conjunto con los socios	Existe por construcción conjunta y actualizado de acuerdo a cambios en el contexto

Fuente: ALIARSE.

Por su parte, el presupuesto es la estructura financiera de la alianza para la ejecución del plan de trabajo, la cual, puede evaluarse de la siguiente forma:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No existe	Existe pero no ha sido compartido a los socios	Existe y se valida con los socios	Existe y fue construido en conjunto con los socios	Existe por construcción conjunta y actualizado de acuerdo con cambios en el contexto

Fuente: ALIARSE.

Etapa 6: Estructura: Gobernanza y mecanismos de toma de decisiones

Cuando se estructura una alianza, se deben establecer los mecanismos de toma de decisiones y su esquema de gobernanza. La gobernanza, corresponde a los mecanismos de formalización de la iniciativa, la definición de roles y responsabilidades que asume cada socio y el desarrollo de capacidades de liderazgo de los socios para generar el cambio esperado. La gobernanza puede ser evaluada de la siguiente forma:

No existe	Regular	Oportunidad de Mejora	Muy bien	Excelente
No existen roles, recursos y responsabilidad es definidos	Roles, recursos y responsabilidad es están definidos unilateralmente pero no son de conocimiento de todos los socios y no existe acuerdo de gobernanza	Roles y responsabilidad es están definidos, validados y son de conocimiento solo por algunos actores. Existe acuerdo de gobernanza	Roles y responsabilidad es están construidos conjuntamente y son de conocimiento por todos los socios. Existe acuerdo de gobernanza	Acuerdo de gobernanza firmado por todos los socios con roles y responsabilidad es definidos conjuntamente y aplican siempre

Fuente: ALIARSE.

Etapa 7: Gestión de grupos de interés

Comprendiendo que la alianza no se encuentra aislada del contexto exterior en el que opera, es importante reconocer a aquellos actores que pueden tener un interés en ella sea porque ésta le generara impactos positivos o negativos, o porque pueden incidir sobre ella. A estos actores se les llama grupos de interés o grupos interesados, y no son parte de los socios de la alianza.

Las alianzas normalmente requieren de algún tipo de apoyo de actores fuera del núcleo de socios. Por esta razón, el manejo de las relaciones con grupos de interés es fundamental para el éxito de la alianza.

Etapa 8: Ejecución

La etapa de ejecución brinda las herramientas que facilitan la gestión de la alianza. En esta etapa se busca establecer procedimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto en su fase de operación, los cuales estarán alineados a los productos y actividades previamente definidos en la alianza

Etapa 9: Comunicación: Interna y externa

La comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de la construcción, ejecución y la promoción de la alianza. La base de la comunicación exitosa y eficiente de las alianzas se sustenta en la transparencia que debe siempre mediar en las relaciones con los diferentes actores, participen o no en la alianza.

La comunicación de una alianza debe realizarse hacia los socios (comunicación interna) y hacia los grupos de interés (comunicación externa). La comunicación interna debe incluir estructuras de comunicación transparentes entre los socios, que contribuye a lograr la homogeneización de la comunicación entre estos y la armonía en el seno de las Alianzas Público Privadas.

Por otro lado, la comunicación externa corresponde al proceso de promoción de la alianza a otros actores que no son parte de la iniciativa y de cómo se posiciona la iniciativa en la sociedad. En este proceso se involucra la divulgación a medios de comunicación, público meta y grupos de interés en general.

Etapa 10: Medición

La medición de impacto es uno de los grandes desafíos que enfrenta cualquier alianza. En este sentido, la medición es la herramienta de gestión que permite medir el grado de avance de la alianza con respecto a los objetivos. Se deben desarrollar indicadores que puedan evaluar el grado de impacto de la iniciativa. Estos indicadores podrían ser de gestión, de producto, de impacto, de resultados y de satisfacción de los socios (estado de salud de la alianza).

Etapa 11: Evaluación

La evaluación corresponde a la sistematización de los avances del plan de trabajo de la alianza, así como la medición de impacto y estado de salud, claves para asegurar su éxito. Las evaluaciones deben de llevarse a cabo al menos anualmente, aunque, en muchos casos, se sugiere realizarlos con mayor frecuencia para medir el grado de avance de los hitos planteados para la alianza y efectuar ajustes de forma oportuna.

Etapa 12: Estrategia de salida y transición/Sostenibilidad

Cuando se constituye una alianza, es común que los actores consideren que ésta existirá por un periodo de tiempo determinado, con un inicio y fin establecido, en el que el fin está ligado al cumplimiento del objetivo que le dio vida a la alianza. No obstante, debido a la complejidad en el cumplimiento del objetivo por el contexto en el que se desarrolla la alianza se debe establecer mecanismos y criterios para definir su continuidad o disolución.

- **Modelo de negocios de alianzas:**

El análisis de la sostenibilidad de las alianzas se puede realizar a partir de siete componentes que constituyen los pilares del modelo de negocio. La comprensión de estos elementos maximizará la probabilidad de que la alianza cumpla sus metas, establezca una iniciativa sostenible y produzca impacto en el desarrollo. Cada uno de estos pilares representa factores críticos de éxito en el diseño y gestión de una alianza. A partir de esta premisa, se abordará en esta sección cada uno de los componentes como una alternativa de fortalecimiento de las alianzas del SINAC:

Componentes del Modelo de Negocio de Alianzas



Fuente: Elaboración propia con base en TPI.

1. Plan Estratégico

Toda alianza necesita una estrategia para lograr su propósito. El punto central de la estrategia son aquellas acciones en las cuáles se centrará la alianza para generar impacto y suficientes fondos para apoyar su operación. Para generar el plan estratégico, es importante definir con todos los socios cuáles serán los objetivos y enfoque que trabajará la alianza. Para esta sección, se analizaron los siguientes puntos:

- ¿Qué es la alianza?: forma que tomará la alianza en los próximos 2-3 años.
- Alianza a largo plazo: forma que podría tomar la alianza en el largo plazo.
- Objetivo de la alianza.
- ¿Por qué es necesario la alianza?
- Líneas de acción: ejes principales en los cuales la alianza enfocará sus actividades.
- Actividades: algunas actividades que la alianza podría desarrollar de acuerdo con las líneas de acción.

Es importante destacar que este componente define el rumbo que tomará la alianza y por ende los lineamientos de los otros 6 componentes del modelo.

2. Gobernanza

Para la toma de decisiones de la alianza, deben ser responsables todas las partes interesadas dentro de un claro sistema de reglas. Esto no sólo es un requisito básico para demostrar la transparencia sino un medio práctico para monitorear las acciones y los resultados. En este componente se destaca la importancia de tener un acuerdo de gobernanza firmado por todos los socios de la alianza.

Para esta sección, se darán lineamientos sobre los siguientes temas:

- Socios: organizaciones del sector público, privado y sociedad civil organizada con voz y voto en la toma de decisiones.
- Otros actores: grupos de interés que deben gestionarse durante la ejecución del plan de trabajo, pero no serían socios de la alianza.
- Estructura de toma de decisiones: conformación del consejo directivo, facilitación, periodicidad de reuniones, características de los comités técnicos.

3. Estructura operacional

Una alianza eficaz requiere el diseño de una estructura de gestión apropiada y eficaz para implementar las actividades de la iniciativa y producir los resultados esperados. Todos los socios de la alianza deben comprender la estructuración operativa, los roles de quienes la componen y los sistemas que implementarán.

Para este componente, se han elaborado lineamientos en los siguientes temas:

- Tipo de organización: corresponde a la forma legal y operativa que podría tomar la alianza.
- Roles de los socios: papel y responsabilidades que tendrá cada actor en la alianza. El rol y las responsabilidades específicas por cada actor deberá trabajarse de forma personalizada con cada uno.
- Equipo técnico requerido: en esta sección se define la estructura de personal mínima requerida para poder alcanzar los objetivos del plan estratégico.

4. Competencias fundamentales

El equipo operativo de la alianza requiere una serie de competencias necesarias para la efectiva facilitación de la iniciativa. Para ello, se requiere definir perfiles profesionales con competencias técnicas y blandas de cada uno de sus miembros.

Para los lineamientos de este componente, se definen algunos perfiles que deberían de tener parte del equipo técnico, así como socios de la alianza. El facilitador, en

este caso los enlaces de Participación Ciudadana y Gobernanza en las áreas de conservación, deberá tener competencias importantes para la facilitación, como por ejemplo:

- i. Alta capacidad para trabajo en equipo y baja dominancia.
- ii. Buena capacidad de escucha, comunicación y motivación.
- iii. Orientación del servicio al cliente.
- iv. Capacidad de gestión de conflictos.
- i. Alta capacidad de influencia, es decir, que tenga una gran facilidad para trabajar con personas y motivarlas.
- ii. Orden y control de procesos.
- iii. Con capacidad para pensar constantemente en nuevas maneras de interpretar y transformar la realidad (innovador).
- iv. Cuenta con habilidades de facilitación.

Las competencias fundamentales serán evaluadas conforme a:

- Perfil de los representantes de la alianza: competencias de las personas que representan a las organizaciones socias.
- Perfil del equipo técnico: competencias que se requieren en cada uno de los puestos del equipo técnico.

5. Estrategia de Comunicación

Una buena comunicación es vital para el éxito de toda alianza. Es especialmente crítico en las alianzas donde la gran cantidad de socios hace que la comunicación sea potencialmente complicada o engorrosa. Las estrategias de comunicación deben ser cuidadosamente seleccionadas para impactar a toda la gama de grupos de interés de la iniciativa.

Para este apartado se elaboraron lineamientos para ambos en dos temas medulares, de la siguiente manera:

- Comunicación interna: es la comunicación dirigida a los socios. Tiene como objetivo, motivar a los socios de la alianza y retenerlos en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. En esta sección, se proponen acciones específicas que se pueden incorporar en la política de comunicación.
- Comunicación externa: se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los grupos de interés o públicos externos de la alianza. La gestión de la comunicación externa puede realizarse directamente o a través de agencias o bien medios de comunicación. Esta unidad se especifica los temas que debería incluir una estrategia de comunicación.

6. Membresías y servicios

Las alianzas deben lograr los recursos necesarios para alcanzar sus metas, por ello deben ofrecer servicios y membresía bien definidos e innovadores que brinden un valor agregado a sus socios y grupos de interés. La alianza debe ser capaz de implementar estrategias de venta de servicios que generen suficientes fondos para la implementación de las actividades propuestas. Para esta sección se debe analizar:

- **Membresías:** estructura de participación de actores que pueden abarcar tres niveles: socio, miembro y donante. En cada uno de los niveles de participación se desglosa los beneficios que se ofrecería a los actores por participar en la alianza.
- **Servicios:** corresponde a la cartera de servicios de la alianza que se podrán desarrollar aprovechando la experiencia acumulada en sus primeros años de trabajo.

7. Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y evaluación debería enfocarse en tres áreas: resultados de las actividades realizadas, medición de impacto y estado de salud de la alianza. Además, es importante, realizar un análisis de costo-beneficio de las actividades que se estén realizando.

Los lineamientos del componente de monitoreo y evaluación se desarrollan de la siguiente manera:

- **Indicadores de resultados:** están relacionados al cumplimiento de actividades del plan de trabajo. Los indicadores de resultado desarrollados dependerán de las actividades definidas en el plan de trabajo.
- **Indicadores de impacto:** están relacionados a la meta global de la alianza o bien al cambio transformacional que espera lograr con su trabajo.
- **Indicadores del estado de salud de la alianza:** están relacionados al cumplimiento de expectativas de los socios de una alianza.
- **Informes:** La alianza debe elaborar informes mensuales, trimestrales o anuales, de acuerdo con los alcances del plan de trabajo.

Una vez detalladas las etapas del modelo de negocio y cómo estas pueden acoplarse según las características de la alianza se torna fundamental presentar las acciones clave que el equipo de trabajo de la alianza debe implementar para iniciar el proceso de constitución del modelo de negocio y de esta forma garantizar la sostenibilidad de las alianzas.