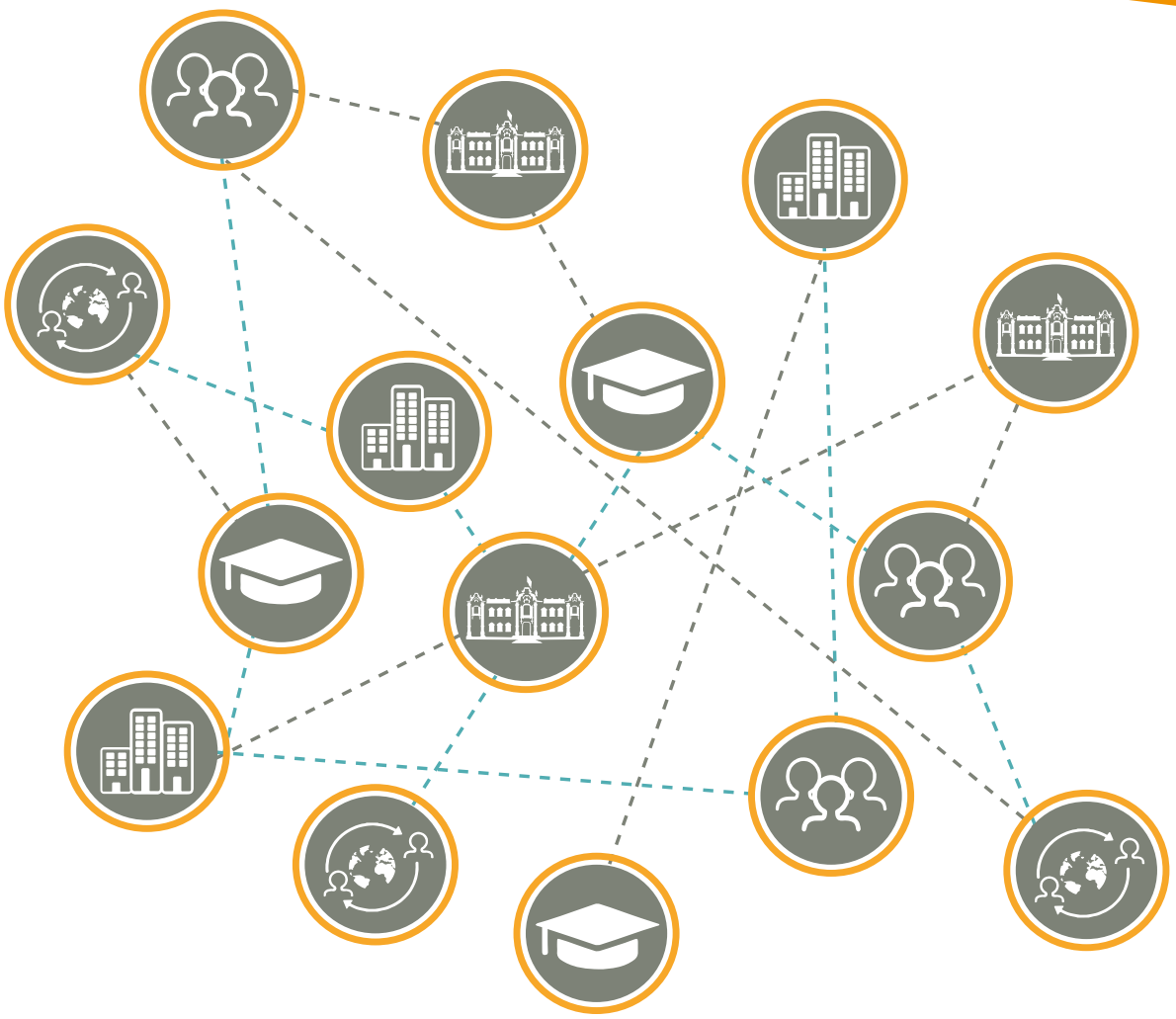
GUÍA OPERATIVA

LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Documento de trabajo



PERÚ Ministerio de Relaciones Exteriores

APCI Agencia Peruana de Cooperación Internacional

Con Punche Perú

BICENTENARIO DEL PERÚ 2021 - 2024

APCI

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

CRÉDITOS

Autor
Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

Director Ejecutivo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional
José Antonio González Norris

Directora de Políticas y Programas
Nancy Silva Sebastián

Director de Gestión y Negociación Internacional
Eduardo Sal y Rosas Freyre

Director de Operaciones y Capacitación
Jaime Mosqueira López

Dirección de Fiscalización y Supervisión
Carlos Castagne Saavedra

Colaboradores

Dirección de Políticas y Programas
Héctor Cortázar, Leonardo Meza, Elisa Robles, Jean Paul Saavedra

Diseño y Diagramación
Maikol Rivera Saccaco

Gráficos
Pamela Magi Llanos Vilca

Editado por
Agencia Peruana de Cooperación Internacional
Av. José Pardo Nº 261, Miraflores, Lima-Perú

Derechos reservados
© Agencia Peruana de Cooperación Internacional
Segunda edición:
Lima, Perú, Mayo 2023

El presente documento de trabajo “Guía Operativa de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible” es un documento de referencia y apoyo que tiene por objetivo orientar la implementación de las Alianzas Multiactor en la cooperación internacional entre los diversos actores del desarrollo, poniendo a disposición de las partes interesadas un modelo de gestión inclusivo y un conjunto de herramientas que contribuyan al logro de los objetivos de un proyecto multiactor.

El esquema de las Alianzas Multiactor ha sido desarrollado de manera conceptual y metodológica por la APCI y publicado a través de un marco conceptual en el año 2017. En tanto, las herramientas presentadas han sido recopiladas de distintas fuentes virtuales abiertas, transparentes y accesibles, que proceden de entidades, organismos y plataformas.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN **8**

INTRODUCCIÓN **10**

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DE LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE **12**

1.1. Definición y actores de las Alianzas Multiactor 13

1.2. Características de las Alianzas Multiactor 14

1.3. Principios que comparten los actores en una Alianza Multiactor 16

1.4. Motivaciones, contribuciones y beneficios de los actores que conforman las Alianza Multiactor 16

1.5. Rol de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) 18

CAPÍTULO II
MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR **20**

2.1. Fase 1: Identificación, formulación y diseño 22

2.1.1. Identificación del problema en un proyecto multiactor 23

2.1.2. Formulación precisa del objetivo en un proyecto multiactor 24

2.1.3. Identificación de los actores de una Alianza Multiactor bajo un enfoque inclusivo 25

2.1.4. Asignación de los roles para el funcionamiento de la Alianza Multiactor 26

2.1.5. Diseño de la estructura de gobernanza para la Alianza Multiactor 27

2.1.6. Análisis de riesgos y beneficios en una Alianza Multiactor 28

2.2. Fase 2: Implementación 31

2.2.1. Ajustes debido a factores internos en la Alianza Multiactor 31

2.2.2. Ajustes debido a factores externos en la Alianza Multiactor 32

2.3. Fase 3: Monitoreo y seguimiento 33

2.3.1. Monitoreo 33

2.3.2. Seguimiento 35

2.4. Fase 4: Evaluación 35

2.4.1. Reformulación de la Alianza Multiactor y sus objetivos 35

2.4.2. Rendición de cuentas 37

CAPÍTULO III
FACTORES DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALIANZAS MULTIACTOR 38

3.1. Analizar permanentemente los riesgos y beneficios 39

3.2. Definir precisamente los objetivos 39

3.3. Identificar adecuadamente a los actores 39

3.4. Asignar adecuadamente los roles y responsabilidades 40

3.5. Establecer una eficiente estructura de gobernanza 40

3.6. Establecer un mecanismo participativo de monitoreo y seguimiento 40

3.7. Medir los resultados y visibilizar el valor generado 40

3.8. Rendir cuentas oportunamente 40

3.9. Promover la gestión del conocimiento y sistematización de las experiencias 41

3.10. Fomentar un adecuado liderazgo del ejecutor 41

3.11. Propiciar la articulación con actores locales y la apropiación por parte de la población objetiva 41

ANEXOS 43

Anexo Nº 1 Los Diez Principios del Pacto Global 44

Anexo Nº 2 Los Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la Cooperación para el Desarrollo 45

Anexo Nº 3 Propuesta de Memorándum de entendimiento para la conformación de una Alianza Multiactor 46

Anexo Nº 4 Árbol de problemas para la identificación de causas y efectos en un proyecto multiactor 47

Anexo Nº 5 Línea de tiempo para la identificación de los hitos de un proyecto multiactor 48

Anexo Nº 6 Metodología SMART para la definición del objetivo de un proyecto multiactor 50

Anexo Nº 7 Diagrama de araña para la identificación de actores en una Alianza Multiactor 51

Anexo Nº 8 Matriz de doble entrada para la asignación de roles en una Alianza Multiactor 53

Anexo Nº 9 Matriz FODA para el análisis de riesgos y beneficios de un proyecto multiactor 55

Anexo Nº 10 Fichas para realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de una Alianza Multiactor 56

PRESENTACIÓN

La Cooperación Técnica Internacional (CTI) en el Perú complementa los esfuerzos nacionales e impulsa la acción colectiva de todos los actores en cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En este contexto, la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI) al 2030, aprobada con D.S. Nº 008-2023-RE, considera a las Alianzas Multiactor como uno de sus lineamientos centrales, impulsando esquemas innovadores de cooperación entre los varios actores del desarrollo.

El escenario internacional marcado por la crisis sistémica derivada de la pandemia COVID-19 y los complejos efectos de la guerra en el este de Europa, vienen generando profundos efectos en países como el Perú, profundizando las persistentes brechas sociales, económicas, ambientales e institucionales. Por ello, más que nunca, se requiere del diálogo proactivo entre el Estado y los actores del desarrollo, incluyendo a la empresa privada, la academia y la sociedad civil, desde una articulación multidimensional que genere sinergias con resultados tangibles y sostenibles.

Con tal propósito, y en línea con los esfuerzos que la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) viene realizando en el fomento de nuevos esquemas de cooperación, se presenta la "Guía Operativa de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible", con el objetivo de proponer un modelo de gestión inclusivo y un conjunto de herramientas que orienten a los diversos actores del desarrollo en la implementación de las Alianzas Multiactor, esquema adaptable a diversas modalidades como la Cooperación Sur-Sur y Triangular, y fortalecer la articulación de los integrantes del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional.

Este documento reafirma el compromiso de la APCI por promover entornos favorables para impulsar la participación de los diversos actores del desarrollo, evidenciando el valor estratégico de las Alianzas Multiactor y su contribución con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en coherencia con la diplomacia social y descentralizada que busca igualmente "no dejar a nadie atrás" y el impulso de las "alianzas inclusivas" promovidas por la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED).

Finalmente, expreso mi reconocimiento al personal de la APCI por su compromiso permanente y por asumir el desafío de proponer un modelo de gestión inclusivo que contribuya a la implementación eficaz de las Alianzas Multiactor.

José Antonio González Norris
Director Ejecutivo

INTRODUCCIÓN

Desde el 2015, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) viene realizando diversos esfuerzos por promover las Alianzas Multiactor entre los actores del desarrollo que buscan sumar esfuerzos para contribuir al desarrollo sostenible en el país. En esa línea, en el año 2017, se publicó el "Marco Conceptual de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible", con el objetivo de impulsar iniciativas conjuntas entre el sector público, la empresa privada, las fuentes cooperantes y otros actores, en el marco del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional.

En este sentido, la APCI como organismo público adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), ha venido afianzando su rol promotor y articulador de las Alianzas Multiactor entre los diversos actores del desarrollo, mediante la implementación de experiencias piloto, la difusión de este nuevo esquema de cooperación y la identificación de proyectos de cooperación técnica internacional multiactor, lo cual ha permitido validar y contrastar lo expuesto en el marco conceptual de las alianzas multiactor.

De este modo, la Agencia viene identificando proyectos de Cooperación Técnica Internacional (CTI) ejecutados bajo este esquema de cooperación desde el 2016, conforme lo reportado por las fuentes cooperantes, las entidades públicas y las organizaciones no gubernamentales ejecutoras de intervenciones financiadas con recursos de la CTI. De acuerdo al último documento de "Situación y Tendencias de la CTI en el Perú 2021", en ese año se ejecutaron 35 proyectos multiactor por un total de USD 12.3 millones, en donde el aporte de las empresas privadas alcanzó un aproximado de USD 5.9 millones, equivalente al 47.9% del total.

En consecuencia, se evidencia la importancia de continuar promoviendo la participación y articulación de los diversos actores del desarrollo en la implementación de Alianzas Multiactor y, por tanto, la presente Guía Operativa se constituye como un documento de referencia y apoyo que presenta a las partes interesadas un modelo de gestión inclusivo y un conjunto de herramientas que contribuyan al logro de los objetivos de un proyecto multiactor.

El primer capítulo aborda, de manera breve y concisa, los aspectos conceptuales y metodológicos presentados en el Marco Conceptual de las Alianzas Multiactor. El segundo capítulo desarrolla un modelo de gestión inclusivo a partir de fases secuenciales para la conformación de una Alianza Multiactor y se complementa con herramientas que se sustentan en base las experiencias analizadas por la APCI bajo este esquema de cooperación.

Finalmente, el tercer capítulo plantea los factores de éxito que deben ser considerados para la implementación de las Alianzas Multiactor. El apartado de Anexos contiene el detalle de las herramientas propuestas en el segundo capítulo que permiten gestionar las Alianzas Multiactor.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Este primer capítulo presenta aspectos conceptuales del esquema desarrollado por la APCI referidos a: i) la definición de la Alianza Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible (en adelante Alianzas Multiactor), ii) sus características, iii) principios, iv) los actores que participan, v) los beneficios y contribuciones y, por último, vi) el rol de la APCI en el citado esquema. Estos aspectos son relevantes pues a partir de ellos, se plantea una propuesta de modelo de gestión inclusivo, el mismo que se desarrolla en el capítulo siguiente.

1.1. Definición y actores de las Alianzas Multiactor

El concepto de las Alianzas Multiactor desarrollado por la APCI (2017) se define como "Un esquema de cooperación voluntaria de carácter horizontal que surge entre el sector público, la empresa privada, la fuente cooperante y otros actores con el fin de desarrollar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible, permitiéndoles la distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados"[1].

Gráfico N° 1

Actores que conforman las Alianzas Multiactor

Fuente: APCI (2017) Marco Conceptual de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible.

1 APCI (2017). Marco Conceptual de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible.

Tal como indica la definición, en el ámbito de la Cooperación Técnica Internacional (CTI) se considera como actores de una Alianza Multiactor al sector público, las fuentes cooperantes, la empresa privada, las organizaciones de la sociedad civil y la academia.

La participación de diversos actores en este esquema permite sumar esfuerzos, complementar capacidades y compartir información, conocimiento, recursos humanos y materiales para generar o fortalecer iniciativas orientadas al desarrollo sostenible de una población objetivo, la cual participa activamente durante todo el proceso.

1.2. Características de las Alianzas Multiactor

En tal sentido, considerando que no hay una definición única sobre las Alianzas Multiactor, la APCI plantea una serie de características como elemento central para su accionar conjunto, tales como:

Gráfico Nº 2

Características de las Alianzas Multiactor

Objetivo común de desarrollo sostenible
- Objetivo común para el conjunto de la sociedad

Sinergia y complementariedad entre los diversos actores involucrados
- Los conocimientos, experiencias, información o recursos son compartidos para alcanzar el propósito colectivo

Neutralidad respecto al mercado
- Los intereses individuales de los actores se mantienen, y se alinean al objetivo de la Alianza Multiactor

Coinversión
- Capitaliza las competencias de cada actor en aportes, los cuales son una manifestación del compromiso que tienen los actores y pueden ser de diversa naturaleza (financieros, bienes de capital, conocimiento, apoyo técnico, entre otros)

Mutuo beneficio entre los diversos actores involucrados
- Los actores buscan formar una alianza para obtener beneficios, los cuales son de diversa naturaliza y magnitud para cada uno de los actores

Sostenibilidad
- Implica la satisfacción de las necesidades de la población objetivo a lo largo del tiempo, bajo el cumplimiento de los criterios de participación activa y empoderamiento de la población, basado en el enfoque de derecho y en la generación de conocimiento

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

1.3. Principios que comparten los actores en una Alianza Multiactor

Para garantizar el logro del objetivo común, es necesario que los actores de la Alianza Multiactor compartan, como mínimo, los siguientes principios:

Gráfico Nº 3

Principios que comparten los actores en una Alianza Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Asimismo, es recomendable que las Alianzas Multiactor tomen como marco de referencia los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas para la inclusión de la empresa privada en el desarrollo sostenible (ver Anexo Nº 1) y, de la misma manera, los Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la Cooperación para el Desarrollo promovidos por la AGCED (ver Anexo Nº 2).

1.4. Motivaciones, contribuciones y beneficios de los actores que conforman las Alianza Multiactor

Los actores que conforman una Alianza Multiactor tienen diversas motivaciones para asumir el desafío de trabajar de manera conjunta. Asimismo, las contribuciones monetarias o valorizadas económicamente y los beneficios esperados son de naturaleza variada. En este sentido, las Alianzas Multiactor deben responder a las necesidades específicas de los actores, los cuales participan desde su institucionalidad, con capacidades y recursos complementarios al esfuerzo colectivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 4

Principales motivaciones, beneficios y contribuciones de los actores que conforman las Alianzas Multiactor

SECTOR PÚBLICO	EMPRESAS PRIVADAS	FUENTES COOPERANTES	SOCIEDAD CIVIL	ACADEMIA
MOTIVACIONES				
Orientar y gestionar la provisión de bienes y servicios públicos	Maximizar la rentabilidad de su actividad económica	Complementar los esfuerzos nacionales de desarrollo y el cumplimiento de la Agenda 2030	Incidir en políticas públicas en ámbitos y temas complementarios al accionar del Estado	Investigar y transmitir conocimiento que contribuya al desarrollo sostenible
BENEFICIOS				
Contribuir a los objetivos nacionales de desarrollo y al cumplimiento de la Agenda 2030	Potenciar sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Contribuir con las políticas de desarrollo más favorables para la población	Generar sinergías que aumentan la efectividad de sus intervenciones	Fortalecer las capacidades y sistematizar experiencias
CONTRIBUCIONES				
Proporcionar un entorno para garantizar sostenibilidad de las iniciativas	Proveer elementos técnicos productivos asociados a su actividad especializada	Proveer asistencia técnica y transferencia de conocimientos	Proveer su especialidad temática o territorial en el desarrollo de proyectos de cooperación	Generar, gestionar y difundir el conocimiento

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

1.5. Rol de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

En el marco de las Alianzas Multiactor, la APCI cumple un rol promotor y articulador entre los diversos actores del desarrollo que se manifiesta en las siguientes acciones:

Gráfico Nº 5

Rol de la APCI en las Alianzas Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Dichas acciones pueden ser reforzadas a través del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Técnica Internacional[2], como mecanismo de articulación entre las unidades orgánicas o dependencias encargadas de la CTI de las entidades públicas a nivel nacional, regional y local, y que involucra también a las entidades privadas sin fines de lucro inscritas en la APCI (ONGD[3] y ENIEX[4]).

2 El Sistema, creado mediante la Ley Nº 28875 (agosto, 2006), cuenta con un Reglamento aprobado por el D.S. Nº27-2019-RE (abril, 2019) que estable las atribuciones, responsabilidades y relación funcional de sus integrantes. Cabe precisar que el MRE es el Ente Rector del Sistema y la APCI ejerce la Secretaría Ejecutiva.
3 Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).
4 Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro, constituidas en el extranjero (ENIEX).

CAPÍTULO II

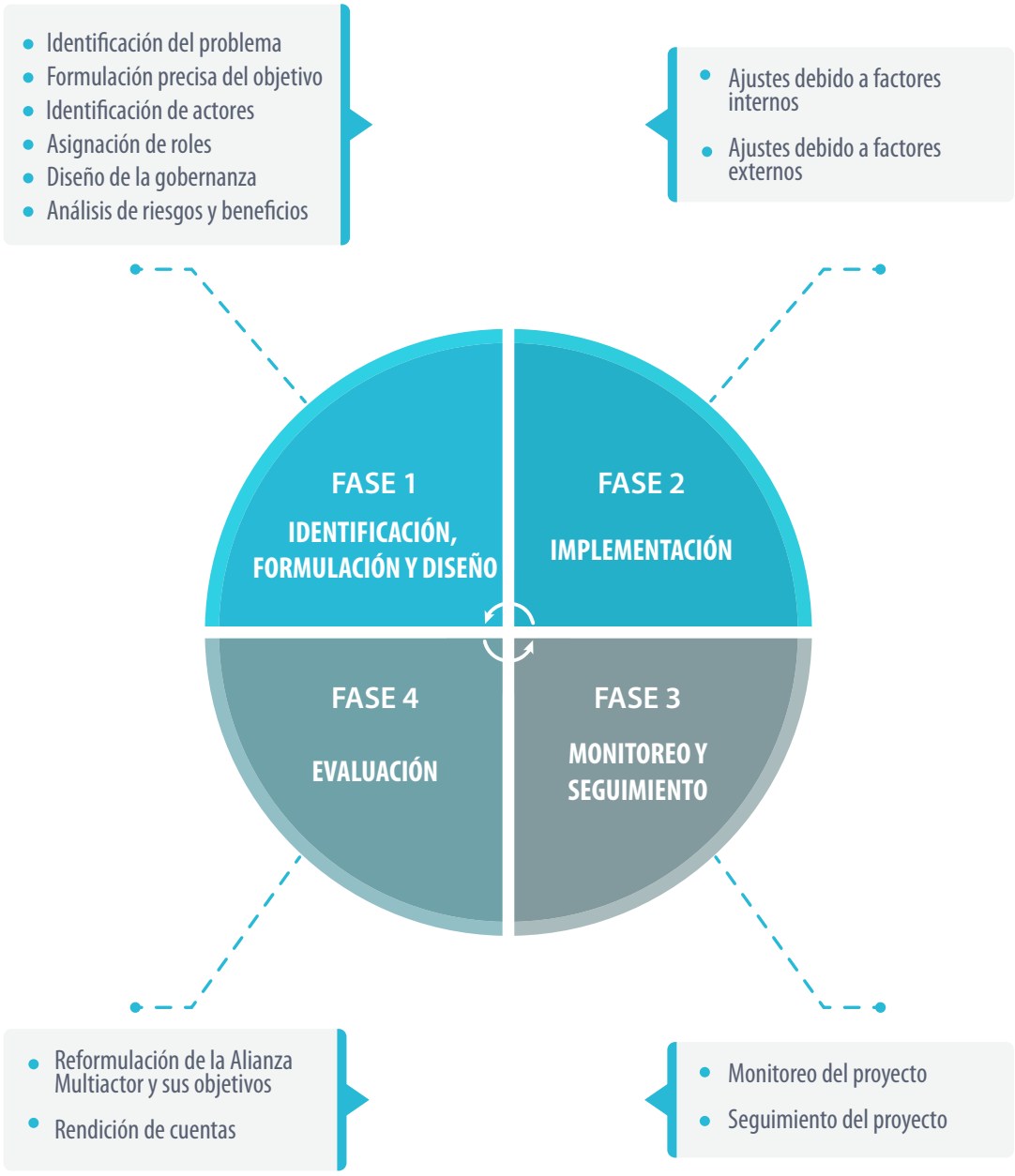
MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR

Este capítulo propone un modelo de gestión inclusivo para las Alianzas Multiactor en término de fases, la cual sugiere una secuencia de pasos y acciones que estructuren la conformación y funcionamiento de una Alianza Multiactor.

Este modelo de gestión se compone por cuatro fases que pueden ser aplicadas a una Alianza Multiactor recién constituida o una ya conformada, las cuales se presentan a continuación:

Gráfico Nº 6

Fases generales de gestión de las Alianzas Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Cabe precisar, que para estas fases se brinda un conjunto de herramientas que complementan el modelo de gestión propuesto y hacen referencia a los componentes técnicos y acuerdos institucionales necesarios para la conformación de una Alianza Multiactor para la gestión de un proyecto bajo este esquema de cooperación. Al respecto, se sugiere aplicar el presente modelo de gestión y las herramientas de apoyo como punto de partida para la búsqueda de soluciones específicas para cada caso.

2.1. Fase 1: Identificación, formulación y diseño

Esta primera fase permite establecer las bases para la conformación de una Alianza Multiactor y para el diseño de un proyecto, ambos procesos se realizan de manera paralela y concluyen con la firma de un acuerdo, convenio o memorándum que establece la participación de los actores en la Alianza Multiactor (ver propuesta en el Anexo Nº 3).

Gráfico Nº 7

Fase 1: Identificación, formulación y diseño

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

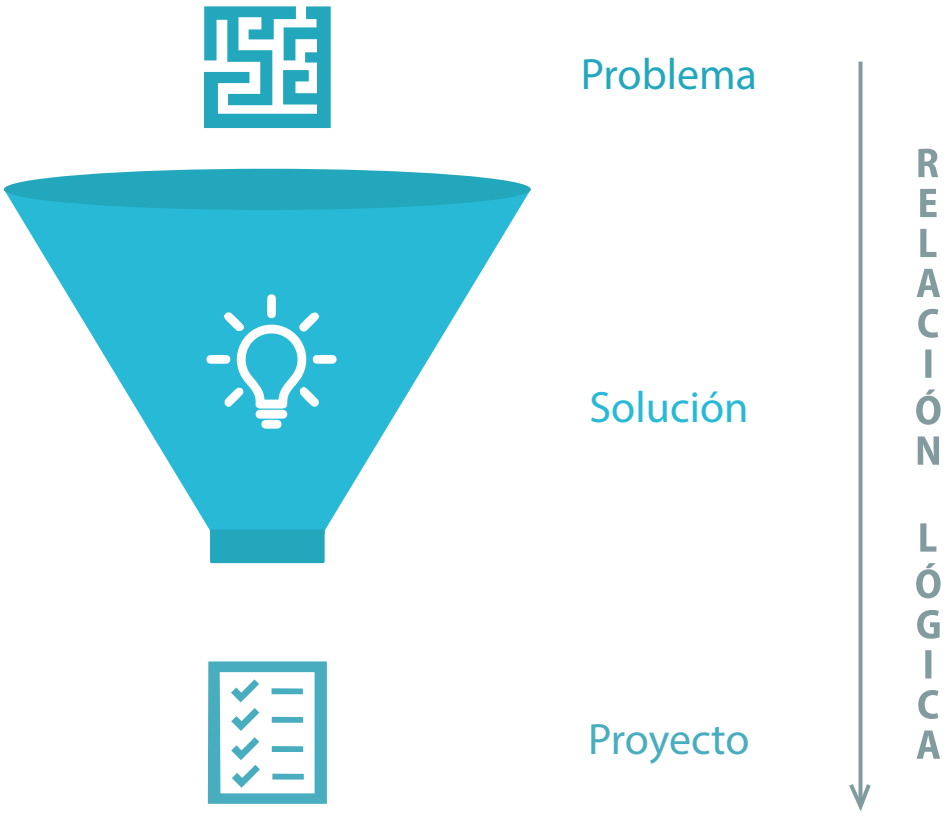
Cabe señalar que una Alianza Multiactor puede tener diversos puntos de partida, comenzando desde una iniciativa individual, que progresivamente suma otros actores del desarrollo, hasta una acción conjunta de actores con un trabajo preexistente que aún no se han consolidado como tal. En este sentido, puede variar el número de actores que participan inicialmente en la identificación del problema, formulación del objetivo e identificación de actores.

2.1.1. Identificación del problema en un proyecto multiactor

Este primer proceso representa el punto de partida para identificar el problema que se desea solucionar, el mismo que no es concluyente, pues está sujeto a modificaciones y ajustes una vez establecida una visión conjunta de la Alianza Multiactor. Posteriormente, este proceso permite formular un objetivo que es compartido por la Alianza Multiactor. El siguiente gráfico muestra la relación entre la identificación del problema y la relación lógica con el proyecto:

Gráfico Nº 8

Identificación del problema en un proyecto multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Las herramientas propuestas para realizar este proceso son dos: el árbol de problemas, que se utiliza para identificar las causas y efectos en un proyecto multiactor (ver Anexo Nº 4), y la línea de tiempo, que sirve para identificar hitos de un proyecto de manera esquematizada (ver Anexo Nº 5).

2.1.2. Formulación precisa del objetivo en un proyecto multiactor

Una vez identificado el problema a solucionar, es necesario que se formule un objetivo que represente la razón de ser del proyecto y el propósito de la Alianza Multiactor, para lo cual es importante tener en cuenta ciertas características, que se presentan en el gráfico Nº 9.

En tal sentido, para una mejor formulación del objetivo se sugiere utilizar la metodología SMART, que por sus siglas en inglés significa: Específico, Medible, Alcanzable, Realista y a Tiempo (ver Anexo Nº 6).

Gráfico Nº 9

Formulación precisa del objetivo en un proyecto multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Una vez formulado el objetivo ya se pueden precisar los resultados, actividades, indicadores del proyecto, entre otros. Estos elementos son necesarios posteriormente para realizar el monitoreo y seguimiento. Igualmente, se deben definir las responsabilidades, roles y recursos necesarios para implementar el proyecto; es decir, se deben identificar los roles específicos dentro de la Alianza Multiactor y los recursos necesarios para implementar el proyecto multiactor. El siguiente gráfico muestra la relación desde la identificación del problema hasta la identificación de roles:

Gráfico N° 10

Relación entre la identificación del problema y la identificación de roles

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

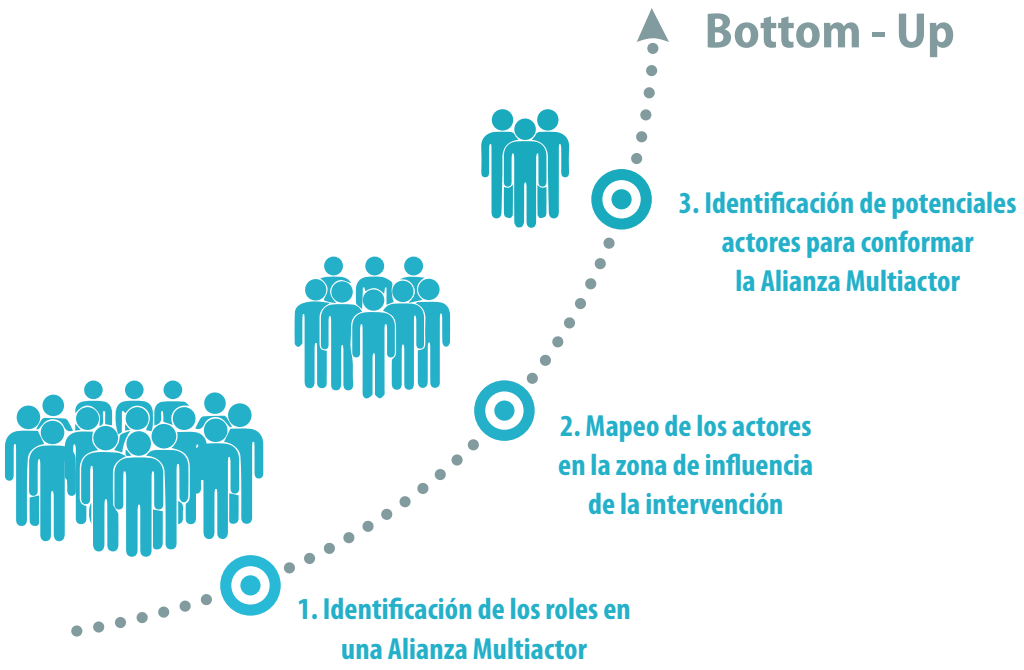
2.1.3. Identificación de los actores de una Alianza Multiactor bajo un enfoque inclusivo

En este proceso, se identifica a los actores que asumen los roles en la Alianza Multiactor, el cual se desarrolla mediante un mapeo inicial de actores bajo el enfoque de abajo hacia arriba (bottom-up). Es decir, en una primera instancia se identifica la mayor cantidad de actores en la zona de influencia del proyecto, y posteriormente, se centraliza en un grupo más acotado y con un mayor potencial para conformar una Alianza Multiactor.

La identificación de los actores se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico Nº 11

Identificación de los actores de una Alianza Multiactor bajo un enfoque inclusivo



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Se recomienda utilizar el diagrama de araña como una herramienta orientadora para mapear a los actores que trabajan de manera conjunta en la zona de influencia del proyecto e identificar las relaciones preexistentes (ver Anexo Nº 7).

2.1.4. Asignación de los roles para el funcionamiento de la Alianza Multiactor

Este proceso representa un hito importante para la Alianza Multiactor y para la gestión del proyecto, pues se asignan los roles a los actores de la Alianza Multiactor. Seguidamente, en la fase final de asignación de los roles, se realiza también la distribución de las responsabilidades, compartidas y diferenciadas, pero que son asumidas por cada uno de los actores de acuerdo a sus capacidades, contribuciones, recursos monetarios y no monetarios, etc. A continuación, se grafica el proceso:

Gráfico Nº 12

Proceso de asignación de los roles en una Alianza Multiactor

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Recursos técnicos o tecnológicos
- Otros

- Ejecutor
- Financiador
- Responsable de seguimiento
- Evaluador
- Otros

- Empresa privada
- Sector público peruano
- Fuentes cooperantes
- Organizaciones de la sociedad civil
- Academia

- La asignación de los roles es el resultado de contrastar los recursos y contribuciones con los actores identificados

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Una vez asignados los roles, la toma de decisiones referidas a la gestión del proyecto se realiza de manera conjunta entre los actores miembros de la Alianza Multiactor. Asimismo, de ser necesario, se puede realizar ajustes a la problemática identificada y la formulación del objetivo, con el fin de hacer viable el proyecto.

Para realizar este proceso se sugiere utilizar la matriz de doble entrada que permite asignar valores ordinales a las contribuciones y expectativas de los potenciales actores y determinar su prioridad para conformar una Alianza Multiactor (ver Anexo Nº 8).

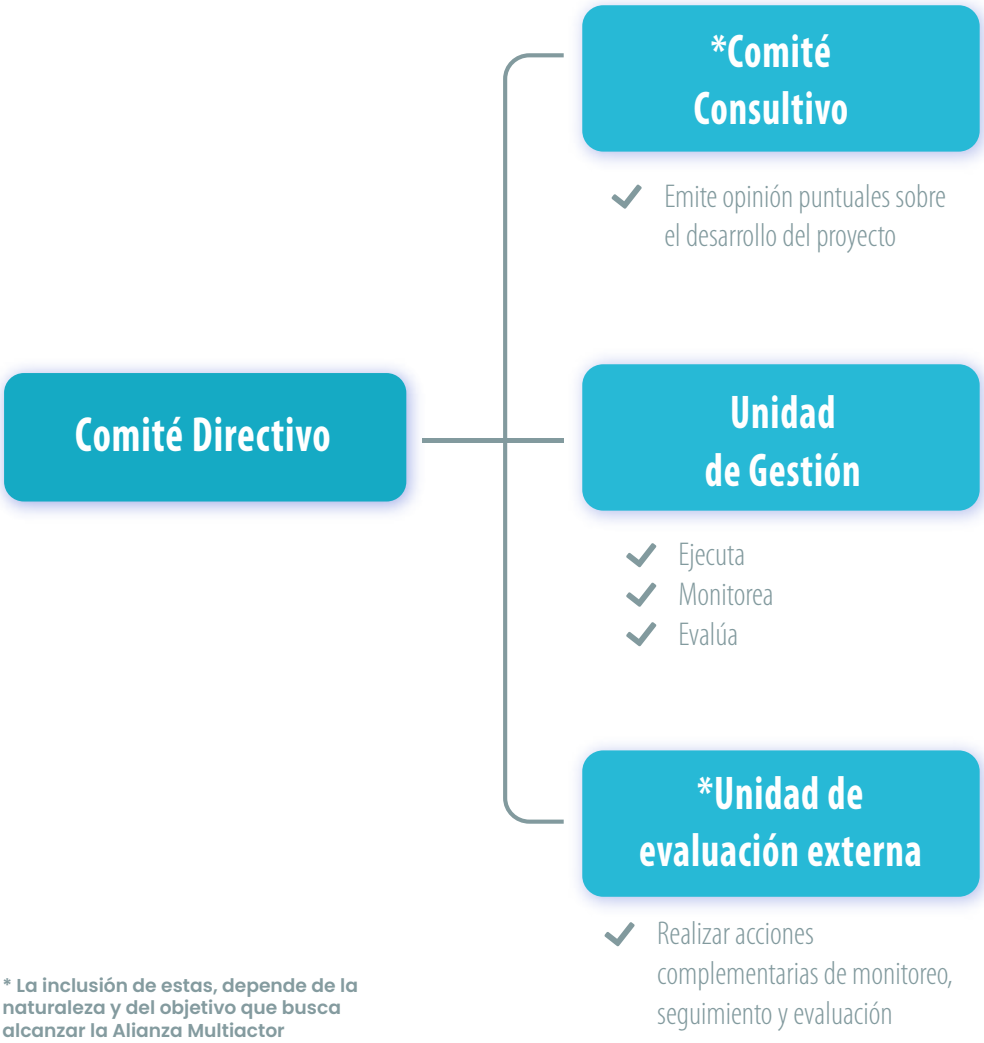
2.1.5. Diseño de la estructura de gobernanza para la Alianza Multiactor

La estructura de gobernanza debe corresponder a los roles asignados en la Alianza Multiactor, es decir, con una estrecha vinculación con las capacidades, recursos y contribuciones de los actores, y en función a la implementación de uno o varios proyectos multiactor.

Asimismo, la estructura de gobernanza debe permitir, en la medida de lo posible, la toma de decisiones rápidas, así como gestionar adecuadamente las oportunidades y amenazas que puedan presentarse durante el proyecto. El gráfico a continuación muestra una estructura de gobernanza de referencia, siendo importante adecuarla a las características particulares de cada Alianza Multiactor.

Gráfico Nº 13

Propuesta de la estructura de gobernanza en una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Durante este proceso, también se debe establecer los mecanismos de rendición de cuentas a ser utilizados en la fase de evaluación del proyecto.

2.1.6. Análisis de riesgos y beneficios en una Alianza Multiactor

Este proceso representa el fin de la primera fase del modelo de gestión inclusivo propuesto por la APCI. Al término de este proceso, se procede a consolidar la Alianza Multiactor; es decir, se formaliza la participación de los actores que conforman la Alianza Multiactor. Esto se puede dar mediante herramientas como la firma de un convenio o acuerdo, contando así con una estructura definida para implementar el proyecto.

Sin embargo, antes de que los actores de la Alianza Multiactor asuman un compromiso, es necesario considerar la ocurrencia de acciones imprevistas que puedan afectar de manera negativa o positiva a la Alianza Multiactor y a la implementación del proyecto. En ese sentido, una herramienta muy útil es el análisis de riesgos y beneficios, la cual permite una adecuada gestión de eventuales contingencias.

Para ello, se sugiere contemplar las siguientes condiciones básicas:

a. **Considerar la participación de la población objetivo desde la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto y de la Alianza Multiactor**, ello permite desarrollar el sentido de apropiación por parte de la población, reduciendo el riesgo de que el proyecto no sea sostenible en el tiempo.

b. **Distribuir el riesgo proporcionalmente entre los actores de la Alianza Multiactor**, una distribución proporcional y adecuada de los riesgos entre los actores, fortalece el compromiso común al interior de la Alianza Multiactor.

c. **Considerar el distanciamiento de uno de los actores de la Alianza Multiactor**, contemplar la posibilidad que durante la ejecución del proyecto algún actor se vea impedido de continuar su participación, en ese sentido, es necesario establecer mecanismos para la reasignación de los roles asumidos, con el fin de lograr el objetivo del proyecto formulado inicialmente.

El gráfico a continuación muestra las consideraciones necesarias para el desarrollo del análisis de riesgos y beneficios:

Gráfico Nº 14

Consideraciones para el análisis de riesgos y beneficios en una Alianza Multiactor

- Considerar la participación de la población objetivo desde la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto y de la Alianza Multiactor
- Distribuir el riesgo proporcionalmente entre los actores de la Alianza Multiactor
- Considerar el distanciamiento de uno de los actores de la Alianza Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Para este proceso se recomienda utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (ver Anexo Nº 9), que permite analizar la Alianza Multiactor y el proyecto con el fin de identificar fallas y potenciales beneficios y riesgos en su formulación y diseño.

Concluidas las acciones de la primera fase, se pone en manifiesto los compromisos que se asumen en Alianza Multiactor, en caso las partes no busquen establecer obligaciones jurídicamente vinculantes, se propone utilizar el memorándum de entendimiento (ver Anexo Nº 3), que entre otros documentos tales como acuerdos o convenios, pueden ser utilizados para evidenciar la voluntad de los actores de colaborar de manera conjunta.

2.2. Fase 2: Implementación

Una vez terminada la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto, se da inicio a la fase de implementación, en donde se pueden realizar paralelamente dos tipos de ajustes dependiendo de la naturaleza del proyecto que se propone ejecutar:

2.2.1. Ajustes debido a factores internos en la Alianza Multiactor

Se realizan de forma consensuada entre todos los actores y están referidos a las siguientes situaciones:

Gráfico Nº 15

Ajustes debido a factores internos en la Alianza Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Cabe precisar que el alineamiento de las actividades del proyecto es un proceso dinámico, cuando mayor sea el horizonte de tiempo del proyecto, mayor cuidado se debe tener al revisar periódicamente el alineamiento de los resultados con los objetivos.

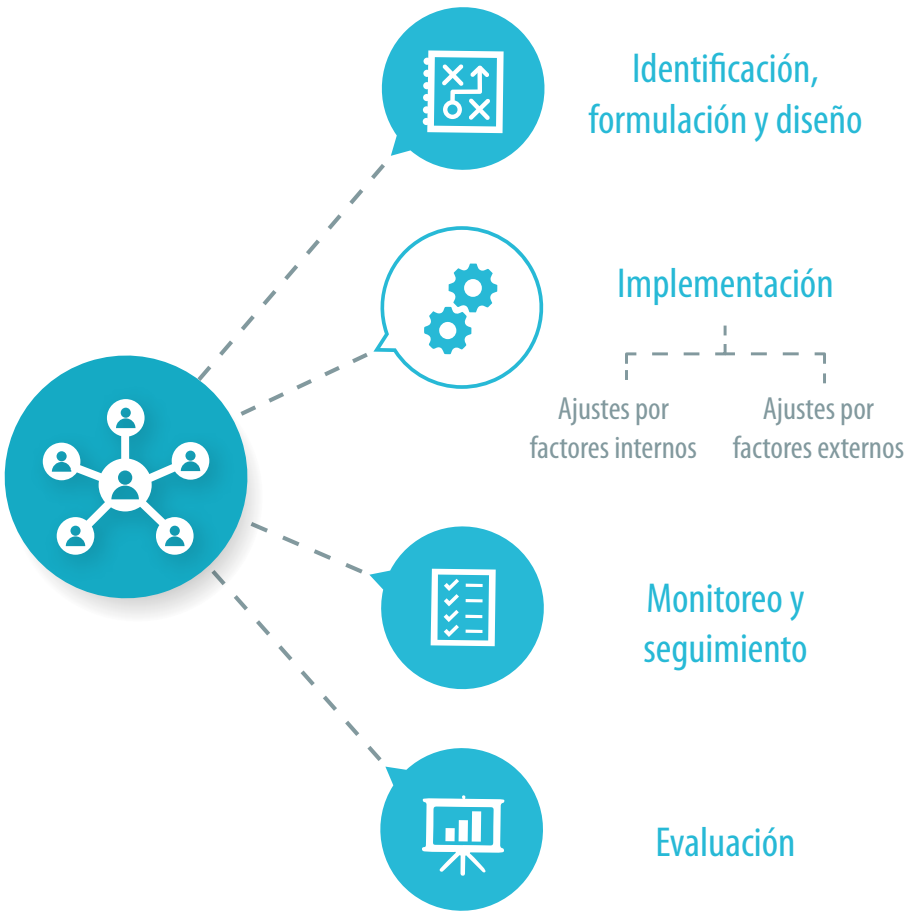
2.2.2. Ajustes debido a factores externos en la Alianza Multiactor

Los ajustes externos se realizan cuando factores del contexto afectan la implementación de la Alianza Multiactor, poniendo en riesgo el logro del objetivo.

Para poder realizar los ajustes externos se requiere que los procesos de gestión establecidos en la Alianza Multiactor sean flexibles, y puedan estar sujetos de modificaciones ante eventuales cambios. Por lo general, los ajustes externos se realizan ante la ocurrencia de cambios socioeconómicos, políticos y ambientales. En ese sentido, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 16

Ajustes debido a factores internos y externos durante la implementación de una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

2.3. Fase 3: Monitoreo y seguimiento

Esta fase se realiza de manera paralela a la fase de implementación, busca asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con el diseño formulado en la primera fase.

El monitoreo y seguimiento contribuye a la generación de confianza entre los actores que conforman una Alianza Multiactor. De la misma manera, permite medir los resultados alcanzados y asegurar una adecuada distribución de riesgos, costos y beneficios.

2.3.1. Monitoreo

El monitoreo de un proyecto comprende la medición de resultados y desempeño, asimismo, exige un análisis diferenciado para la elaboración del reporte de actividades.

a. Medición de resultados y desempeño

La medición de resultados y desempeño utiliza la información recolectada en el proceso de seguimiento y la compara con las metas establecidas en la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto.

Es recomendable que este proceso se realice, de manera paralela, por un actor externo a la Alianza Multiactor, esto con el fin de otorgar legitimidad al proceso y conservar la confianza de los actores.

b. Reporte de actividades

Este proceso es el resultado de la fase de monitoreo y seguimiento. Asimismo, el reporte de actividades se caracteriza por ser diferenciado, es decir, debe contener la información sobre los diversos aspectos del proyecto, tales como ejecución física de los recursos, calidad de la ejecución, diferencias entre lo programado y lo ejecutado, entre otros. A continuación, se grafica este proceso:

Gráfico Nº 17

Monitoreo y seguimiento de una Alianza Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Durante la fase de monitoreo y seguimiento, así como en la fase de evaluación, es recomendable tener en cuenta los siguientes criterios propuestos por la metodología Project Cicle Management (PCM) que permiten reflexionar sobre los resultados alcanzados:

a. **Eficiencia:** Mide la cantidad y calidad de los recursos utilizados en relación con los resultados obtenidos.

b. **Efectividad:** Mide como las acciones realizadas contribuyeron al logro del objetivo planteado.

c. **Impacto:** Analiza los efectos positivos y negativos, dentro y fuera del proyecto.

d. **Relevancia:** Analiza la relación lógica entre el objetivo del proyecto, la necesidad de la población y las actividades del proyecto.

e. **Sostenibilidad:** Analiza la posibilidad de que los beneficios del proyecto sean sostenibles en el tiempo después de finalizado.

Para aplicar estos criterios propuestos a un proyecto de Alianzas Multiactor, esta guía recomienda utilizar las fichas que se encuentran en el Anexo Nº 10, que orientan y facilitan el seguimiento, monitoreo y evaluación de un proyecto.

2.3.2. Seguimiento

Es el proceso mediante el cual se verifica la ejecución de las actividades de acuerdo con lo programado. Asimismo, los criterios para realizar el seguimiento y la recolección de datos deben definirse previamente en la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto.

Este proceso permite:

a. **Reportar actividades a los integrantes de la Alianza Multiactor**, es decir, las actividades de seguimiento permiten evidenciar los avances realizados por la Alianza Multiactor, analizar el progreso del proyecto e informar a los integrantes las actividades realizadas y los pasos a seguir.

b. **Realizar un análisis de riesgo dinámico**, a diferencia del análisis de riesgos y beneficios que se realiza en la fase de identificación, formulación y diseño del proyecto, que es de naturaleza ex-ante, este tipo de análisis permite analizar los riesgos actuales e identificar potenciales situaciones no favorables para el proyecto.

2.4. Fase 4: Evaluación

Esta fase permite obtener una retroalimentación de los criterios establecidos para la recolección de datos y de los procesos de seguimiento y medición de resultados, con el fin de identificar aciertos que deben preservarse y errores que deben corregirse en el proyecto.

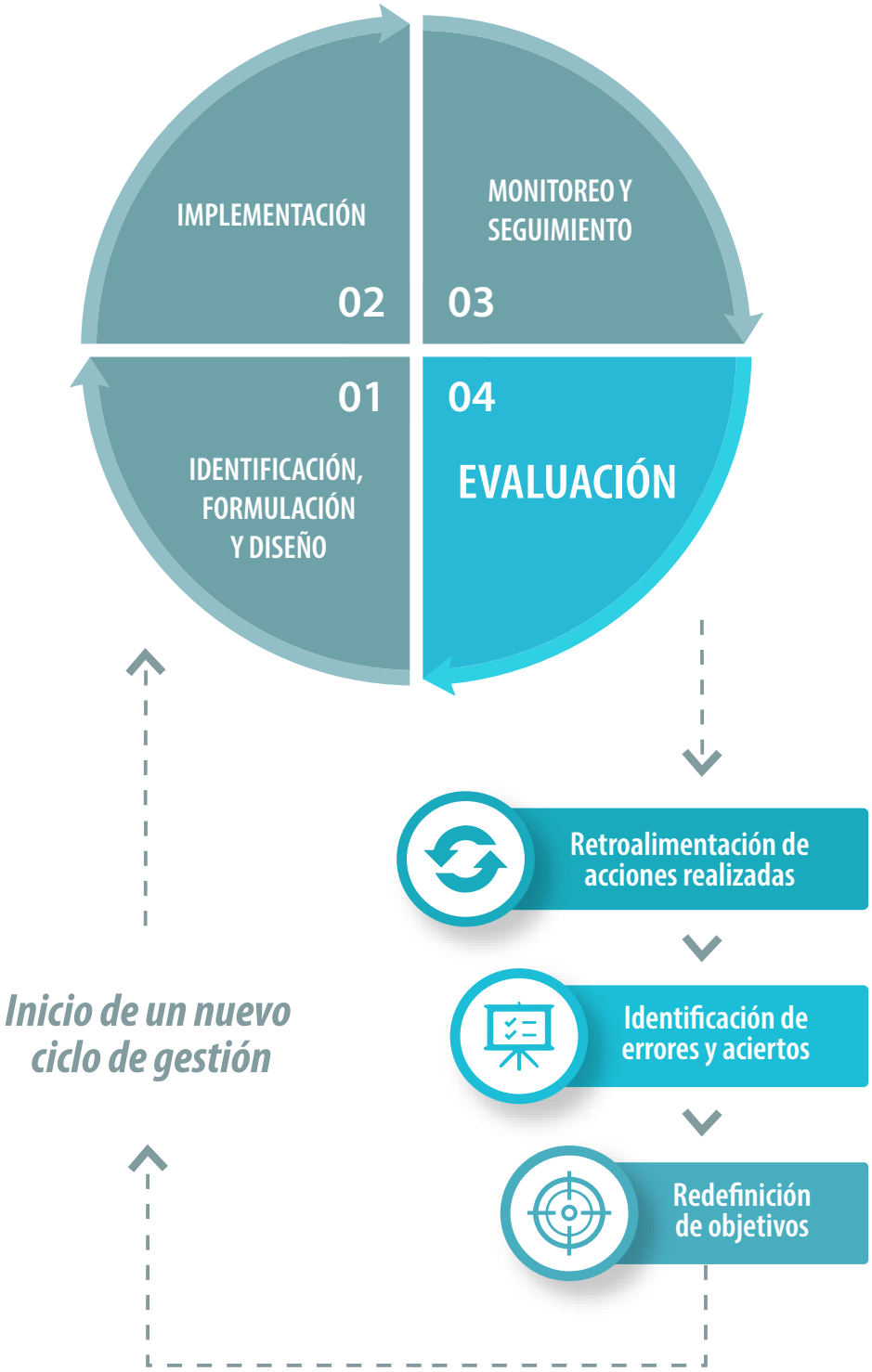
Generalmente, esta fase coincide con la finalización y cierre del proyecto ejecutado, y representa el hito en el que se evalúan los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas. Asimismo, en esta fase se determina la conveniencia de implementar una segunda etapa de ejecución del proyecto, teniendo a consideración mantener los mismos objetivos o reformularlos. Al mismo tiempo, se puede reafirmar la continuidad de los actores en la Alianza Multiactor o la inclusión de nuevos actores.

2.4.1. Reformulación de la Alianza Multiactor y sus objetivos

La reformulación de la Alianza Multiactor implica un proceso de prueba y error, en el que se busca mejorar los resultados conseguidos, realizar el escalamiento del proyecto o alcanzar objetivos complementarios que aumentan el impacto del proyecto inicial. El gráfico a continuación muestra el proceso:

Gráfico Nº 18

Proceso de reformulación de la Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

2.4.2. Rendición de cuentas

En este proceso se da cuenta del cumplimiento de los compromisos asumidos en la Alianza Multiactor, asimismo, la rendición de cuentas genera confianza entre los actores, contribuye al valor agregado de sus acciones, mejora la reputación institucional y fortalece las capacidades técnicas, directivas y de gestión de los actores que conforman la Alianza Multiactor. Además, contribuye con la gestión transparente de la Alianza Multiactor y se pone en manifiesto en la construcción de la estructura de gobernanza.

CAPÍTULO III

FACTORES DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALIANZAS MULTIACTOR

Las Alianzas Multiactor en el ámbito de la cooperación internacional requiere de mecanismos, herramientas y de aprendizajes continuos, que permitan su implementación efectiva, considerándolo un esquema innovador de cooperación. Tales elementos constituyen una referencia importante para la ejecución del modelo de gestión inclusiva propuesto.

Desde la implementación de los proyectos pilotos en 2015 y la presentación del Marco Conceptual de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible en 2017, la APCI ha identificado aprendizajes y experiencias a través del análisis de diferentes proyectos multiactor que se reflejan en valiosas lecciones aprendidas.

En ese sentido, los factores de éxito para la implementación de las Alianzas Multiactor, así como para los proyectos enmarcados bajo este esquema de cooperación, constituyen un conjunto de elementos en aras de alcanzar, de manera más eficaz y eficiente, los objetivos de las Alianzas Multiactor. Al respecto, se proponen los siguientes once factores de éxito:

3.1. Analizar permanentemente los riesgos y beneficios

Dentro de las dos primeras etapas, este elemento es fundamental debido a la constante presencia de amenazas y oportunidades durante el diseño e implementación de un proyecto desarrollado bajo el esquema de las Alianzas Multiactor y la premisa que los diversos actores esperan beneficiarse por sus acciones realizadas, en función de los riesgos y responsabilidades asumidas. En este sentido, un frecuente análisis de los riesgos y beneficios al proyecto, permite hacer los ajustes respectivos para gestionar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten durante la implementación del proyecto.

3.2. Definir precisamente los objetivos

La definición precisa de los objetivos determina la planificación de todas las demás etapas, tanto de un proyecto como de la Alianza Multiactor, desde los resultados esperados y actividades programadas hasta los recursos e insumos a ser utilizados en su implementación. Por consiguiente, la definición del objetivo debe ser producto del consenso de todos los actores y debe de reflejar claramente la relación lógica entre problema-solución-proyecto, con el fin de asegurar el éxito del proyecto y de la Alianza Multiactor.

3.3. Identificar adecuadamente a los actores

La identificación adecuada de los actores es uno de los factores claves para el éxito de una Alianza Multiactor, en gran medida debido a que la sinergia entre los actores identificados resultado de la interacción de los mismos es la que permite alcanzar el objetivo del proyecto. Sin esa sinergia y complementariedad, se corre el riesgo en la construcción de una gobernanza eficiente de la Alianza Multiactor y en la implementación del proyecto.

3.4. Asignar adecuadamente los roles y responsabilidades

La asignación adecuada de los roles y responsabilidades es fundamental para la implementación del proyecto porque, posteriormente, contribuye a fortalecer la estructura de gobernanza de la Alianza Multiactor mediante una clara distribución de las actividades específicas durante el proyecto. Así, cada uno de los actores tiene una visión compartida del objetivo del proyecto y los hitos que deben cumplir para alcanzarlo; es decir, la suma de las responsabilidades individuales de cada actor permite lograr el objetivo propuesto.

3.5. Establecer una eficiente estructura de gobernanza

La construcción de una estructura de gobernanza que represente convenientemente a los actores de la Alianza Multiactor, desde un enfoque horizontal y no jerárquico, ya que la eficiencia y legitimidad que pueda tener esta permite alcanzar el objetivo del proyecto. Asimismo, garantiza y promueve un diálogo permanente para una rápida toma de decisiones colectiva.

3.6. Establecer un mecanismo participativo de monitoreo y seguimiento

La implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento de manera participativa es un factor fundamental para asegurar el cumplimiento de los resultados previstos por la Alianza Multiactor y del proyecto, pues ayuda a evidenciar detalladamente las actividades realizadas del proyecto afianzando el involucramiento de todos los actores. De la misma manera, establecer un mecanismo, en consenso de todos los actores, permite contar con información oportuna entre todos los actores, y de ser necesario, para realizar los ajustes correspondientes, y así poder concluir satisfactoriamente el proyecto.

3.7. Medir los resultados y visibilizar el valor generado

La medición de los resultados por la Alianza Multiactor proporciona una comprensión transparente de los resultados alcanzados colectivamente por todos los actores de este esquema. Se debe tomar especial atención en el valor generado por la Alianza Multiactor, siendo importante visibilizar dicho valor, en tanto que el proceso de constitución de este esquema y el logro colectivo del objetivo del proyecto, trascienden las iniciativas individuales.

3.8. Rendir cuentas oportunamente

La rendición de cuentas es un principio básico que proporciona una comprensión transparente y mutua de los resultados obtenidos por los diversos actores participantes en las Alianzas Multiactor. La rendición de cuentas, realizada de manera documentada y detallada, coadyuva al fortalecimiento de la estructura de gobernanza, pues detalla

el uso de los recursos proporcionados por cada actor para alcanzar el objetivo del proyecto, ello mediante los indicadores propuestos en la etapa de planificación y la constitución de la Alianza Multiactor.

3.9. Promover la gestión del conocimiento y sistematización de las experiencias

La gestión del conocimiento permite a los actores de la Alianza Multiactor un adecuado análisis de los resultados del proyecto y, al mismo tiempo, de las lecciones aprendidas, desafíos y oportunidades presentadas durante la implementación del proyecto y del propio proceso de construcción y puesta en marcha de las iniciativas. Por ello, la sistematización de las experiencias representa una oportunidad para que la Alianza Multiactor puedan presentar las principales lecciones con el fin de poner a disposición de los interesados la información relevante de una iniciativa y pueda ser tomado como referencia para otros proyectos similares. En ese sentido, la academia tiene un rol para gestionar el conocimiento, sistematizar las experiencias y difundirlo con el fin de propiciar la réplica en próximas iniciativas.

3.10. Fomentar un adecuado liderazgo del ejecutor

El proceso de conformación de una Alianza Multiactor es una experiencia que requiere de un elemento importante como lo es el adecuado liderazgo del ejecutor, ya que es transversal a todas las etapas de este esquema de cooperación internacional, lo cual permite una gestión adecuada de la confianza otorgada por todos los actores y tener una visión estratégica para la implementación del proyecto. Es decir, el adecuado liderazgo es la facilitación del acuerdo entre los actores, basándose en sus capacidades y recursos y, asimismo, fomentando las interacciones necesarias para constituir una sinergia donde se obtenga un beneficio mutuo y gestionando las responsabilidades de cada actor en las acciones del proyecto y de la Alianza Multiactor.

3.11. Propiciar la articulación con actores locales y la apropiación por parte de la población objetiva

La articulación con los actores locales es una oportunidad de contribuir con el objetivo del proyecto multiactor, pues ponen a su disposición conocimientos, recursos y aprendizajes del entorno donde se ejecuta el proyecto y, de la misma manera, contribuir con la agenda local y regional del desarrollo. Además, la apropiación del proyecto, por parte de la población objetiva, propicia la sostenibilidad y mantenimiento de los resultados alcanzados del proyecto multiactor.

Es importante aclarar que, si bien los factores presentados son una propuesta, merecen un análisis detallado con el fin de que pueda ser adaptado a las particularidades de cada proyecto y Alianza Multiactor.

Gráfico N° 19

Once factores de éxito para la implementación de las Alianzas Multiactor

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

ANEXOS

Anexo N° 1

Los Diez Principios del Pacto Global

Elaboración: Eathgonomic México A.C.[5]

5 México A.C. (2017). Los Diez Principios del Pacto Eathgonomic Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: http://eartgonomic.com/noticias/los-diez-principios-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/

Anexo N° 2

Los Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la Cooperación para el Desarrollo

Los "Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la Cooperación para el Desarrollo" fueron aprobados por el Comité Directivo de la Alianza Global[6], en Kampala, Uganda, en marzo de 2019. Fue en esta plataforma donde se desarrollaron un conjunto de principios destinados a guiar el trabajo colectivo para hacer más eficaces las asociaciones con el sector privado en la cooperación para el desarrollo. Por eso, los cinco principios, que se refuerzan mutuamente, son los siguientes:

PRINCIPIO 1	**APROPIACIÓN INCLUSIVA POR PARTE DEL PAÍS** Fortalecer la coordinación, la alineación y las capacidades a nivel del país
PRINCIPIO 2	**RESULTADOS E IMPACTOS DESEADOS** Lograr resultados de desarrollo sostenible a través de mutuos beneficios
PRINCIPIO 3	**ALIANZAS INCLUSIVAS** Fomentar la confianza a través del diálogo y las consultas inclusivas
PRINCIPIO 4	**TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS** Medir y difundir resultados para el aprendizaje y la ampliación del éxito
PRINCIPIO 5	**NO DEJAR A NADIE ATRÁS** Reconocer, compartir y mitigar riesgos para todos los socios

Fuente: Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2019). Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la Cooperación para el Desarrollo (versión en español).

6 Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2019). Principios de Kampala para la participación eficaz del sector privado en la cooperación para el desarrollo (versión en español). Disponible en: https://www.oecd.org/dac/effectiveness/Kampala-Principles-spanish.pdf

Anexo Nº 3

Propuesta de Memorándum de entendimiento para la conformación de una Alianza Multiactor

Este documento describe el acuerdo entre las partes y pone en manifiesto la intención de emprender acciones conjuntas, asimismo, contribuye a establecer una adecuada estructura de gobernanza. El memorándum de entendimiento no representa un compromiso legal y es asumido de manera voluntaria por los actores. A continuación, se presenta una propuesta básica del contenido de esta herramienta:

Contenido propuesto para el Memorándum de entendimiento	**Declaración de intenciones de las partes** • Reconocimiento de los objetivos comunes. • Propuesta de las contribuciones específicas de los actores al logro de los objetivos de la Alianza Multiactor. **Organización y mecanismos de coordinación en la Alianza Multiactor.** • Roles y responsabilidades de los actores. • Principales tareas de coordinación y administración. • Organigrama de tareas y responsables. • Instancias y procedimientos para la toma de decisiones. • Formas y procedimientos mediante los cuales se pueda hacer seguimiento a la Alianza Multiactor y su estructura (cómo decidir sobre cambios el proyecto, cómo se gestiona la eventual entrada o salida de algún socio de la Alianza Multiactor, cómo coordinar la disolución de la Alianza Multiactor, entre otros aspectos que preocupen a los actores al momento de conformar una Alianza Multiactor). • Mecanismos para prevenir y manejar eventuales conflictos durante el funcionamiento de la Alianza Multiactor. **Provisión de recursos** • Recursos (por actor y por tipo de recurso) que los actores se proponen aportar, tanto para la implementación de programas o proyectos, como para la logística de la coordinación de la Alianza Multiactor. **Rendición de cuentas** • Se reporta dentro de la Alianza Multiactor y en momentos previamente establecidos. • Se establece el nivel de auditoría sobre la gestión de recursos que se requiere, así como la forma y el momento a ser implementado. • Se establece la periodicidad de la evaluación de los resultados de la Alianza Multiactor.

Anexo N° 4

Árbol de problemas para la identificación de causas y efectos en un proyecto multiactor

Esta herramienta permite encontrar soluciones alrededor de un problema mediante el mapeo de las causas y los efectos de manera estructurada.

Desarrollo	• Discutir los diversos problemas entre todos los participantes y listarlos. • Analizar la relación entre los problemas propuestos e identificar cuáles son las causas comunes "raíces" a un mismo problema central. • Definir por consenso el problema central "tronco del árbol". • Establecer los efectos directos e indirectos, las "hojas" del problema. • Con el árbol completo, priorizar la "raíz" que tiene un mayor efecto en el problema central, la cual se convierte en el objetivo del proyecto. • Elaborar un nuevo árbol de objetivos en donde el problema central "tronco del árbol" y las causas "raíces" se convierten en objetivo central y objetivos específicos respectivamente. • Verificar los resultados del objetivo planteado mediante el desarrollo de nuevas "hojas", que representan los efectos positivos del proyecto.

Preguntas orientadoras	• ¿La problemática identificada representa la realidad? • ¿Cómo cambian las causas y consecuencias del problema identificado? ¿están mejorando? ¿cuáles empeoran? ¿cuáles permanecen igual? • ¿Cuáles son las causas más importantes que ocasionan el problema? ¿cuáles son de mayor preocupación? ¿qué criterios son importantes para definir el objetivo del problema? • ¿Qué causas son más factibles de ser abordadas? ¿Qué posibles soluciones pueden proponerse?

Anexo N° 5

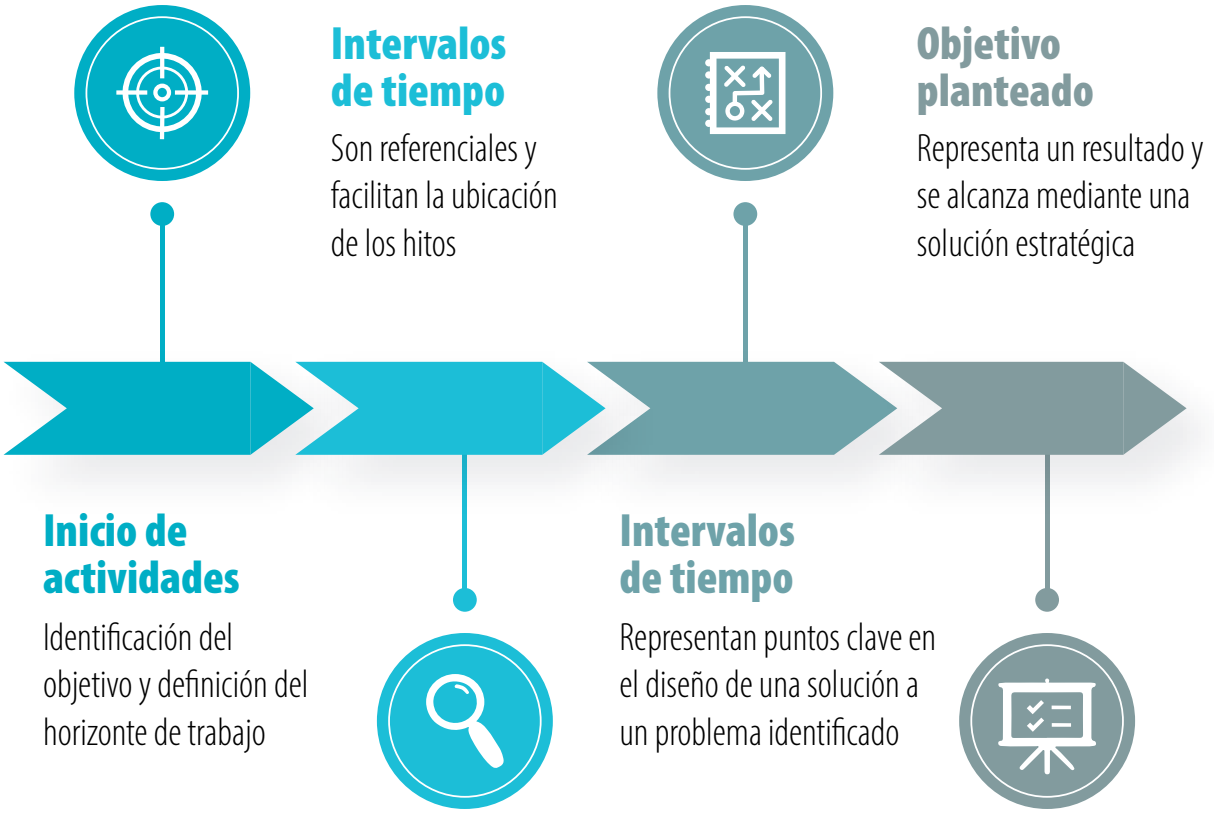
Línea de tiempo para la identificación de los hitos de un proyecto multiactor

Esta es una herramienta de visualización que permite identificar los hitos de un problema mediante un esquema lineal, asimismo promueve la reflexión participativa para diseñar una solución estratégica a un problema identificado.

Desarrollo	• Dibujar una línea de tiempo horizontal e identificar el punto donde debe ser ubicado el objetivo. • Delimitar el inicio de las actividades programadas y el logro del objetivo planteado. • Establecer intervalos de tiempo referenciales, pudiendo ser en meses o días, dependiendo de la envergadura del proyecto. • Completar la línea de tiempo con información relevante, mediante un trabajo participativo. • Revisar las contribuciones realizadas, asegurándose que todos los hitos hayan sido considerados. • Resumir las contribuciones identificadas y agregar los recursos gráficos que se consideren necesarios.

Preguntas orientadoras	• ¿Los intervalos de tiempo establecidos permiten ubicar los hitos en la línea de tiempo? • ¿La línea de tiempo muestra información relevante para la implementación de una solución estratégica al problema? • ¿La información consignada en la herramienta representa las contribuciones de todos los involucrados?

Línea de tiempo para la identificación los hitos de un proyecto multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Anexo Nº 6

Metodología SMART para la definición del objetivo de un proyecto multiactor

Esta metodología se utiliza en el diseño de un proyecto y permite definir un objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y definido en el tiempo.

Desarrollo	• Esta metodología debe aplicarse mediante un proceso participativo e inclusivo entre todos los actores que realizan el diseño del proyecto. • Establecer un objetivo específico, es decir, que sea simple y claro. (Específico) • Establecer un indicador que permita medir el objetivo planteado, esto facilita conocer el nivel de avance del mismo. (Medible) • Sincerar el objetivo planteado, es decir, se debe verificar que el objetivo propuesto sea realizable. (Alcanzable) • Comprobar la relación lógica entre el objetivo planteado y el problema que se desea solucionar, esto se realiza contrastando la información con el árbol de problemas desarrollado. (Realista) • Definir un intervalo de tiempo para el logro del objetivo. (a Tiempo)

Preguntas orientadoras	• ¿El indicador establecido para medir el objetivo, contribuye a su seguimiento? • ¿El objetivo planteado es alcanzable? ¿es factible realizarlo? • ¿El objetivo planteado guarda relación con el problema que se desea solucionar? ¿es una relación directa o indirecta?

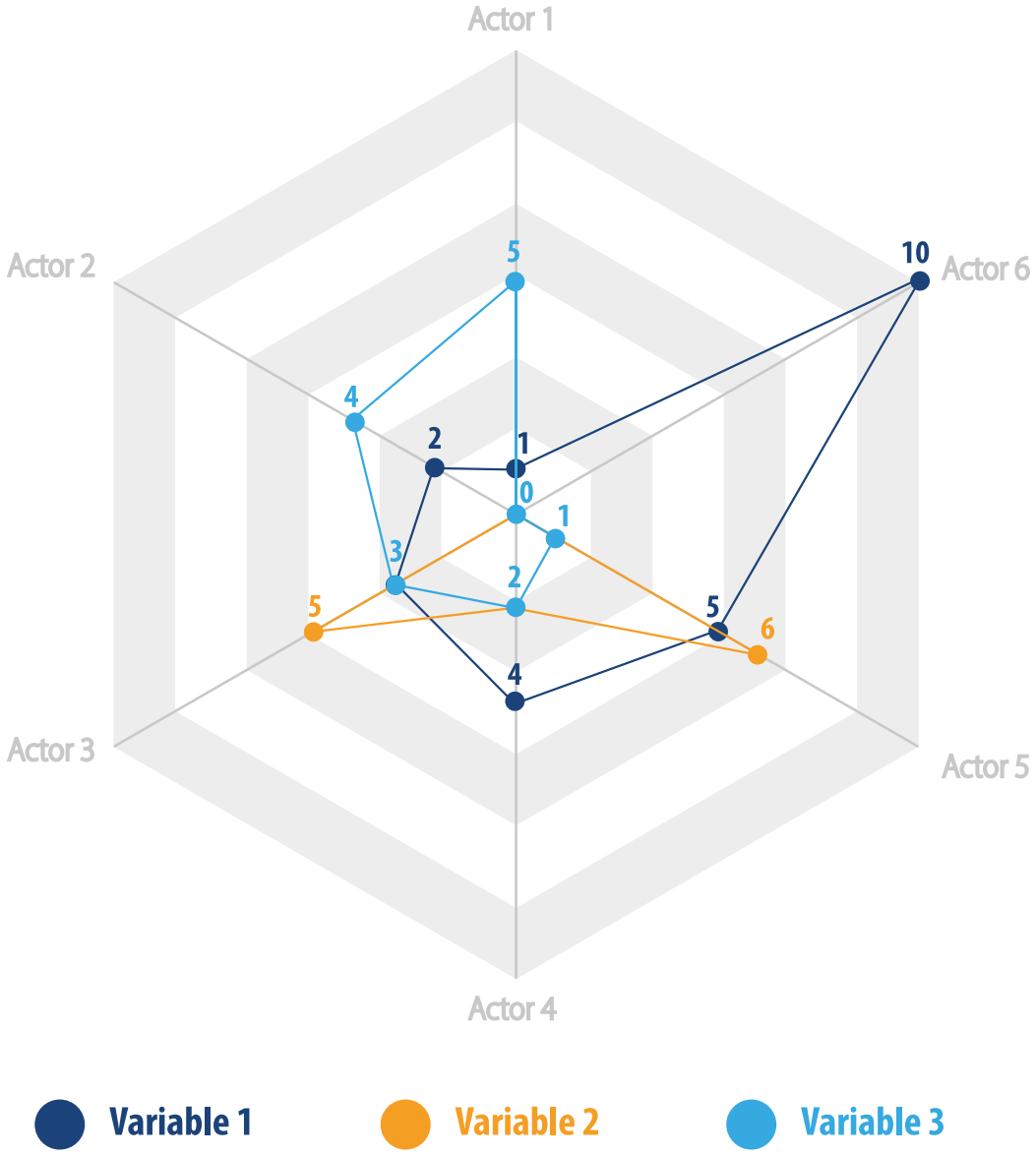
Anexo N° 7

Diagrama de araña para la identificación de actores en una Alianza Multiactor

Esta herramienta permite mapear e identificar actores en una zona, determinar sus características, los roles que actualmente asumen y cómo se relacionan entre ellos.

Desarrollo del diagrama de araña	• Listar la mayor cantidad de actores en una zona de influencia. • Ubicar estos actores en un gráfico, el cual puede ser realizado con herramientas tradicionales (pizarra, papelógrafo, marcadores, etc) o mediante herramientas digitales. • Las variables tienen un color diferente entre sí y cada una de ellas tiene una valoración del 0 al 10 por parte del evaluador. • Identificar qué actores se relacionan entre sí y el tipo de relacionamiento que tienen. Esta relación se grafica mediante líneas que unen a los actores, se debe hacer una distinción entre los niveles de relacionamiento mediante la asignación de colores. • Identificar las coaliciones que se forman y detallar mediante una leyenda los intereses que mantienen. • Determinar si los intereses están alineados o entran en conflicto. • Determinar la coalición más idónea para conformar la Alianza Multiactor. • Determinar la inclusión de actores adicionales que sean necesarios para alcanzar el objetivo planteado.
Preguntas orientadoras para el diagrama de araña	• ¿Todos los actores de la zona del proyecto están debidamente identificados? • ¿Qué tipo de relación tienen los actores entre ellos? ¿Existe algún nivel de dependencia? ¿Qué tipo de coaliciones existen? ¿Alguna de estas tiene el potencial de ser una Alianza Multiactor? • ¿Es necesario incluir actores adicionales? ¿Existen roles que no cuentan con potenciales actores identificados?

Diagrama de araña para la identificación de actores en una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Anexo Nº 8

Matriz de doble entrada para la asignación de roles en una Alianza Multiactor

Esta herramienta permite asignar valores ordinales a las contribuciones y expectativas de los potenciales actores y determinar su prioridad para conformar una Alianza Multiactor. Esta se complementa con el diagrama de araña.

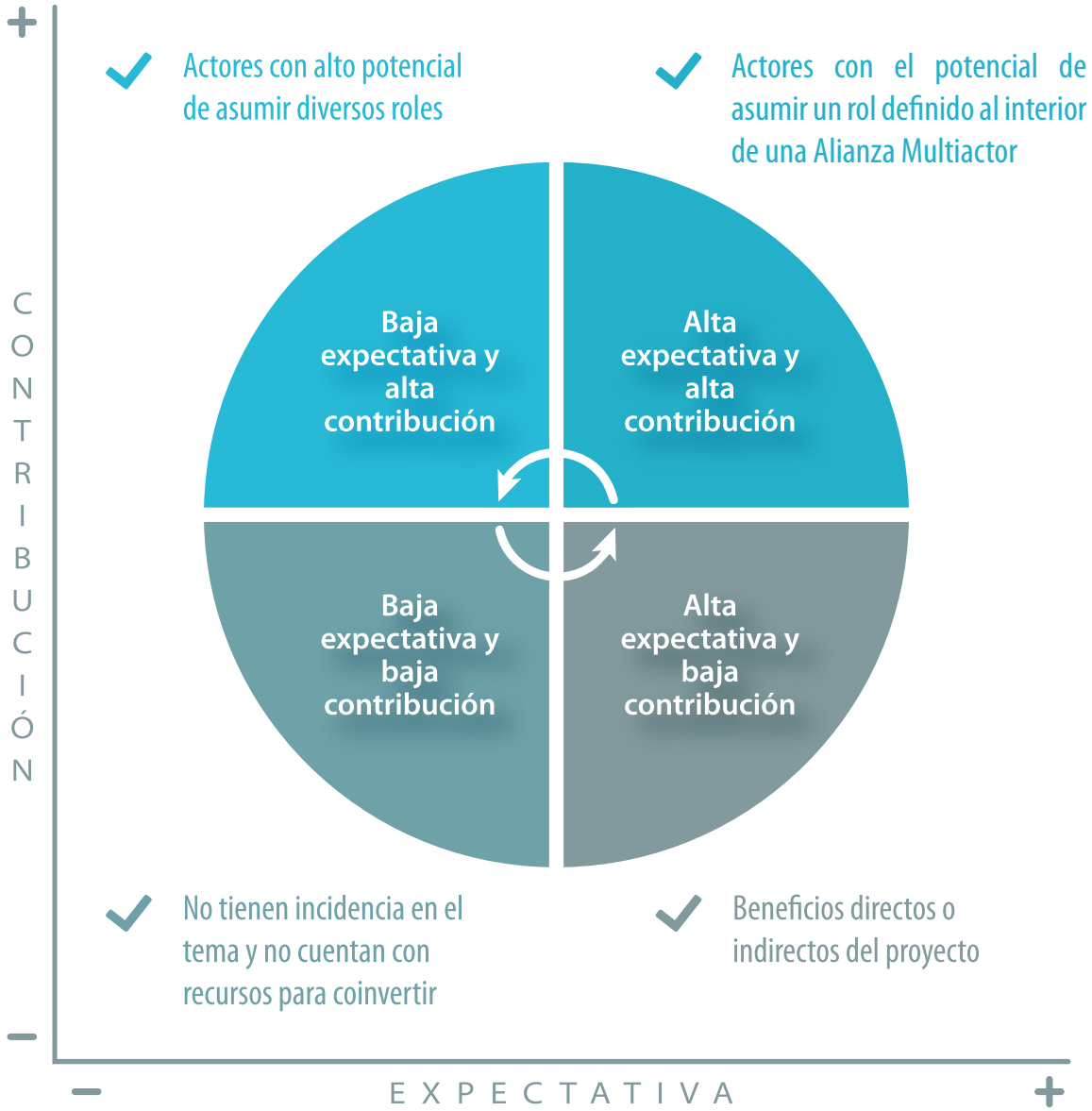
Desarrollo de la Matriz de doble entrada

- Establecer criterios para asignar los roles a los actores, se sugiere utilizar criterios amplios, tales como expectativa y contribución.
- Ubicar los criterios elegidos en una matriz de doble entrada y establecer los 4 cuadrantes de análisis.
- Los cuadrantes de análisis utilizados para los criterios de expectativa y contribución son los siguientes:
  - » **Baja expectativa y baja contribución**, son actores que no tienen incidencia en el tema o no han desarrollado una posición al respecto, asimismo, cuentan con bajos recursos para coinvertir, esto los limita para asumir un rol en la Alianza Multiactor.
  - » **Alta expectativa y baja contribución**, son actores vulnerables, principalmente la población objetiva directa o indirecta del proyecto.
  - » **Baja expectativa y alta contribución**, son actores con alto potencial de asumir diversos roles al interior de una Alianza Multiactor, requieren un proceso de sensibilización adicional para identificar el rol que pueden asumir.
  - » **Alta expectativa y alta contribución**, actores con el potencial de asumir un rol definido al interior de una Alianza Multiactor.
- Se debe realizar el análisis para cada uno de los potenciales actores de la Alianza Multiactor.

Preguntas orientadoras para el desarrollo de la Matriz de doble entrada

- ¿Los criterios establecidos permiten analizar el potencial de los actores equitativamente?
- ¿Se ha considerado los recursos monetarios y no monetarios para cuantificar el nivel de contribución?

Matriz de doble entrada para la definición de roles en una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Anexo Nº 9

Matriz FODA para el análisis de riesgos y beneficios de un proyecto multiactor

Se propone la siguiente herramienta estratégica que se utiliza para identificar factores críticos, internos y externos al proyecto que pudieran influir en el logro de los objetivos establecidos.

Contenido propuesto de la matriz FODA	• Es recomendable que esta dinámica se realice en dos grupos diferentes de manera paralela, con el fin de iniciar una discusión constructiva que permita identificar similitudes y diferencias. • Los grupos deben definir, discutir y registrar tantos factores críticos como sea posible. Se debe enfatizar durante este proceso de discusión y debate que las fortalezas y debilidades tienen que referirse a los aspectos internos del proyecto, asimismo, las oportunidades y amenazas deben considerarse como factores externos. • Con los insumos proporcionados por ambos grupos, se unifican los factores identificados y se procede a elaborar una matriz FODA consensuada por todos los participantes. • Finalmente se debe iniciar un proceso de debate y análisis en donde es necesario reflexionar sobre las siguientes interrogantes: » ¿Cómo podemos aplicar nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades disponibles? » ¿Cómo podemos usar nuestras fortalezas para evitar amenazas? » ¿Cómo podemos lidiar con nuestras debilidades? » ¿Cómo hacer frente a las amenazas que se avecinan en el horizonte?
Preguntas orientadoras para el desarrollo de la Matriz FODA	¿Qué son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? » **Fortalezas:** aspectos internos del proyecto que se considera funcionan adecuadamente y qué son fácilmente identificables por consenso. » **Debilidades**: aspectos internos del proyecto sobre los cuales existen dudas de que funcionen de acuerdo con lo previsto. » **Oportunidades:** factores externos que pueden permitir una implementación del proyecto. » **Amenazas:** factores externos que pueden limitar o dificultar la implementación del proyecto.

Anexo N° 10

Fichas para realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de una Alianza Multiactor

Estas fichas permiten aplicar los criterios de la metodología del Project Cicle Management (PCM) para el monitoreo, seguimiento y evaluación de un proyecto bajo el esquema de las Alianza Multiactor. Los cinco criterios a aplicar son los siguientes:

1. Criterios de Eficiencia

Mide la cantidad y calidad de los recursos utilizados en relación con los resultados obtenidos.

a) Recursos del proyecto

Actores	Recursos Totales* (A)	Recursos Desembolsados (B)	Recursos Ejecutados (C)	Porcentaje (B/A)	Porcentaje (C/A)	Porcentaje (C/B)
Actor 1						
Actor 2						
Actor ...						
Total						

* Los recursos pueden ser monetarios o valorizadas económicamente

b) Ejecución del proyecto

Recursos del proyecto	Recursos programados			Recursos Ejecutados			Saldo	% Ejecutado	% Desviación
	Actor 1	Actor 2	Total	Actor 1	Actor 2	Total			
Resultado 1									
Actividad 1.1									
Actividad 1.2									
Resultado 2									
Actividad 2.1									
Actividad 2.2									

c) Preguntas orientadoras sobre la eficiencia del proyecto

- ¿Los actores han cumplido con las contribuciones establecidas? ¿se realizaron de acuerdo a lo programado inicialmente?
- ¿La ejecución de los recursos cuenta con un procedimiento establecido que permite su control y transparencia?
- ¿La ejecución de los recursos es consistente con los objetivos, resultados, indicadores y actividades?
- ¿Se ha respetado la ejecución de los recursos programados a nivel de resultados y/o actividades?
- ¿Los recursos humanos asignados cuentan con el perfil y capacidades para la gestión del proyecto?
- ¿La participación de la población objetivo se ve reflejada en los acuerdos o convenios celebrados?

2. Criterios de Efectividad

Mide cómo las acciones realizadas contribuyeron al logro del objetivo planteado.

a) Matriz de objetivos

Objetivos	Indicador propuesto	Indicador alcanzado	Observación
Objetivo 1			
Objetivo 2			
.....			

b) Matriz de logro

Resultados	Indicador propuesto	Indicador alcanzado	Observación
Resultado 1/ Producto			
Resultado 2/ Producto			
.....			

c) Matriz de cumplimiento de actividades

Actividades		Unidad de medida	Meta propuesta	Meta alcanzada	Porcentaje logrado	Comentarios
Resultado 1						
Resultado 2						
.....						

d) Preguntas orientadoras sobre la efectividad del proyecto

- ¿Se lograron los objetivos propuestos como resultado de las actividades desarrolladas?
- ¿Qué factores internos y/o externos contribuyeron al logro de los objetivos y/o resultados esperados?
- ¿Se cumplieron con las actividades programadas?
- ¿Qué factores externos/internos contribuyeron al cumplimiento de las actividades programadas?
- ¿Se han evidenciado modificaciones a las actividades inicialmente programadas? De ser así, ¿qué mecanismos se utilizaron para dichas modificaciones?

3. Criterios de Impacto

Analiza los efectos positivos y negativos, dentro y fuera del proyecto.

- ¿El proyecto alcanzó los objetivos inicialmente planteados?
- ¿Qué beneficios ha generado la ejecución del proyecto en la población objetivo?
- ¿Qué efectos adicionales se observaron como consecuencia del proyecto?
- ¿Se han propiciado convenios o acuerdos adicionales como consecuencia del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el nivel de aceptación de la población objetivo?
- ¿Cuál ha sido el nivel de participación por parte de la población objetivo en la ejecución de las actividades previstas?

4. Criterios de Relevancia

Analiza la relación lógica entre el objetivo del proyecto, la necesidad de la población y las actividades del proyecto.

- ¿Los objetivos del proyecto responden a las necesidades de la población objetivo?
- ¿El proyecto abarca una necesidad pública, social, medioambiental o económica de la población objetivo?
- ¿Los diversos actores han sido parte de la fase identificación formulación y diseño del proyecto, y tienen claro el alcance del proyecto?
- ¿El periodo de ejecución del proyecto es adecuado para el desarrollo de las actividades programadas?
- ¿El proyecto contempla una fase de monitoreo y seguimiento que contribuya a la consecución de las actividades y permita retroalimentar de manera oportuna la implementación del proyecto?

5. Criterios de Sostenibilidad

Analiza la posibilidad de que los beneficios del proyecto sean sostenibles en el tiempo después de finalizado.

- ¿Se han considerado mecanismos para asegurar la apropiación del proyecto por parte de la población objetivo y los actores involucrados?
- ¿Cuáles son las actividades y resultados que tienen la posibilidad de seguir operando luego de haber concluido la ejecución del proyecto?

APCI

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

APCI

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

Av. José Pardo 261 Miraflores, Lima - Perú

Síguenos en:

Llámanos al:

(511) 617 3600

Visítanos en:

www.gob.pe/apci