

Vía Estratégica 7

Alianzas

*Esta **Vía Estratégica (VE)** establece la colaboración intersectorial e interdisciplinar, la cooperación y la coordinación con todos los niveles de gobierno, la industria geoespacial¹, el sector privado, el mundo académico y la comunidad internacional, como un importante principio para desarrollar y mantener un marco de información geoespacial nacional integrado y duradero.*

*El **objetivo** es crear y mantener el valor de la información geoespacial a través de una cultura basada en la inclusión, alianzas de confianza y estratégicas que reconozcan las necesidades, aspiraciones y objetivos comunes, con el fin de alcanzar las prioridades y resultados nacionales.*

Resumen

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se basa en la premisa de que “todos los países y todas las partes interesadas, actuando en colaboración, aplicarán este plan”. Como Plan de Acción Integrado, la Agenda 2030 identifica las **Alianzas**, junto con las Personas, el Planeta, la Prosperidad y la Paz, como uno de sus cinco pilares fundamentales con el objetivo específico de fomentar y promover alianzas eficaces públicas, público-privadas y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de captación de recursos de las alianzas.

Las alianzas permiten coordinar políticas y estrategias, así como su aplicación. Estos esfuerzos conjuntos pueden aprovechar al máximo el potencial de los recursos, evitar inversiones redundantes o superpuestas, explotar sinergias e introducir una cultura de intercambio. Debido a esto, es frecuente explorar activamente el potencial de las alianzas.

Las alianzas reúnen diferentes fortalezas y perspectivas que estimulan la creatividad y la innovación, a menudo a través de capacidades únicas, e impulsan los logros hacia objetivos comunes. Las alianzas en todos los niveles -internacional, regional, nacional y local- aportan habilidades, experiencias, conocimientos y recursos diferentes pero complementarios a una iniciativa o programa para establecer, reforzar u organizar arreglos de gestión de la información geoespacial. Las alianzas generan una diversidad que puede aumentar los conocimientos, capacidades y aptitudes organizativas, potenciar los procesos y servicios geoespaciales y mejorar la eficacia de la gestión de la información y el intercambio de datos.

Todos los acuerdos para fomentar alianzas tienen en común cuatro elementos clave:

- **Cooperación intersectorial e interdisciplinaria:** son alianzas que reúnen a personas de múltiples disciplinas para examinar y redefinir los problemas desde diversas perspectivas, en busca de soluciones basadas en una comprensión nueva y compartida de situaciones complejas.

¹ En algunos países y regiones, sobre todo en África, el término “industria geoespacial” es un término inclusivo que engloba todo el sector geoespacial como “disciplina geoespacial”.

- **Colaboración entre el sector privado y el mundo académico:** suelen ser proyectos conjuntos, alianzas de investigación o desarrollo creadas para impulsar la investigación, la innovación, y las actividades destinadas a desarrollar capacidades, mejorar procesos, productos y servicios, así como obtener beneficios sociales y económicos.
- **Colaboración internacional:** se refiere a la formación de alianzas entre países que aprovechan sus respectivas capacidades de gestión integrada de información geoespacial para alcanzar objetivos y resultados a escala transfronteriza, regional o global.
- **Participación comunitaria:** se refiere a las alianzas con sociedades civiles y comunidades en las que las partes interesadas abordan conjuntamente problemas, retos y oportunidades para obtener resultados tangibles en beneficio de la comunidad local y sus habitantes.



Estos elementos se sustentan en principios que promueven colaboraciones fructíferas que pueden ser adoptadas por cada país. Los principios se ponen en práctica a través de varias acciones estratégicas que aportan y refuerzan la participación y el compromiso para lograr el Marco Integrado de Información Geoespacial de Naciones Unidas (UN-IGIF). En los anexos se proporcionan herramientas como matrices, ejemplos y listas de comprobación, para ayudar a los países a trabajar a través de conceptos y procesos, y así completar con éxito las acciones propuestas. La estructura general de la VE7: Alianzas se basa en la Figura 1.1.

Cuando se pongan en práctica, las acciones (y sus acciones interrelacionadas²) permiten el cumplimiento de los cuatro elementos, que a su vez producen resultados y beneficios nacionales significativos y sostenibles para un país. Estos resultados incluyen:

- Aumento de la capacidad de desarrollo mediante el intercambio, el aprendizaje y la transferencia de conocimientos y la colaboración;
- Incremento en los conocimientos, la experiencia y las competencias de la organización, y una mayor capacidad mediante recursos complementarios;
- Agilidad y flexibilidad en la transformación y la reforma; y
- Potenciar la creatividad y la innovación mediante la colaboración y los esfuerzos conjuntos en proyectos colaborativos.

² En el capítulo introductorio, “Resolviendo el rompecabezas: guía de aplicación”, se describen ejemplos de acciones interrelacionadas en las distintas vías estratégicas.

Elementos de las alianzas	Cooperación intersectorial e interdisciplinar	Colaboración entre el sector privado y el mundo académico	Colaboración internacional	Participación comunitaria
Principios rectores	Respeto mutuo, confianza y comprensión Liderazgo, compromiso y capacitación	Visión y objetivos compartidos Aprendizaje y desarrollo Transparencia y comunicación	Claridad y realismo del objetivo y el alcance Gestión del resultados y rendición de cuentas	
Acciones clave para reforzar la gestión de la información geoespacial	Entender las alianzas Necesidad de alianzas Tipos de alianza	Identificación de socios potenciales Socios potenciales Examen preliminar Compromiso inicial	Formalización de Asociación Establecimiento del acuerdo Plan de comunicación Estructura de gobierno	
	Evaluación de Oportunidades Oportunidades de alianza Criterios de selección	Selección de socios Opciones e implicaciones operativas Análisis financiero	Gestión de la asociación Informes y rendición de cuentas Revisión y evaluación Concluir una asociación	
Herramientas de ayuda para completar las acciones	Identificación y clasificación de socios potenciales Evaluación de socios potenciales Revisión y evaluación		Tipos de alianzas Plan de comunicación Indicadores de éxito	
Acciones inter-relacionadas	Estrategia de gestión de la información geoespacial (VE1) Revisión y evaluación (VE2) Fuentes de financiación (VE3) Caso práctico (VE3) Análisis de brechas en los datos (VE4) Programa de adquisición de datos (VE4)	Gobernanza de datos (VE4) Sistemas de macenamiento/recuperación (VE4) Liberación de datos (VE5) Modernización de los acervos de datos (VE5) Método de creación de datos moderno (VE5)	Evaluación de las necesidades tecnológicas (VE5) Sistema Nacional de Innovación (VE5) Identificación de las partes interesadas (VE9) Análisis de las partes interesadas (VE9) Plan de participación y comunicación (VE9)	
Resultados	Aumento de la capacidad de desarrollo mediante el intercambio, el aprendizaje y la transferencia de conocimientos Potenciar la creatividad y la innovación mediante la colaboración y los esfuerzos conjuntos	Mejora del conocimiento de la organización, Experiencia y Habilidades, así como Capacidad Ampliada a través de Recursos Complementarios Agilidad y flexibilidad en la transformación y la reforma		

Figura 7.1: La estructura general de la VE7: Alianzas - que muestra los cuatro elementos clave, los principios rectores, las acciones y las acciones interrelacionadas, y las herramientas proporcionadas en los Apéndices para apoyar y lograr los resultados.

7.1 Introducción

Las alianzas estratégicas son relaciones colaborativas entre organizaciones que tienen un propósito y objetivos comunes.

Los socios suelen unir sus fuerzas para aportar a una iniciativa o programa de desarrollo, competencias, conocimientos, datos y recursos diferentes pero complementarios de manera que puedan reforzar la gestión de la información geoespacial que, de otro modo, podrían no estar disponibles, sobre todo en lo referente al desarrollo de capacidades y el intercambio de datos.

Las alianzas y la colaboración generan los conocimientos, la experiencia y las capacidades humanas, tecnológicas y financieras necesarios para reforzar los mecanismos nacionales o regionales de la gestión integrada de la información geoespacial. Las alianzas pueden aumentar la eficacia de los esfuerzos de desarrollo mediante la identificación y explotación de las ventajas relativas de los participantes en la alianza (Brinkerhoff, 2002).

Esta colaboración entre múltiples partes interesadas aprovecha una serie de recursos, que incluyen conocimientos, tecnología, información, experiencia y capacidades financieras. Al mismo tiempo, tiene el potencial para adoptar enfoques creativos e innovadores, aprovechando la diversidad de los socios y sus respectivas contribuciones, de ahí su capacidad para aceptar el cambio, abordar las complejidades y obtener resultados transformadores. Las alianzas y la colaboración son fundamentales para aplicar y alcanzar las prioridades estratégicas y de desarrollo nacionales, la Agenda 2030, y los beneficios derivados de la puesta en marcha del UN-IGIF.

Las alianzas estratégicas brindan la oportunidad de hacer frente a las necesidades y brechas de capacidades. El UN-IGIF hace hincapié en el desarrollo de la colaboración intersectorial e interdisciplinaria, la cooperación académica y con el sector privado, las iniciativas y alianzas conjuntas, la participación comunitaria, y la cooperación regional e internacional.

Los esfuerzos y las acciones de colaboración generan conocimientos, experiencia y recursos humanos y financieros para fortalecer la aplicación de la gestión integrada de la información geoespacial, con el fin de alcanzar las prioridades estratégicas y de desarrollo nacionales, al igual que la Agenda 2030 en todos los países y a todos los niveles. Las alianzas entre múltiples partes interesadas tienen el potencial de aprovechar una serie de recursos para apoyar el fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial, son inclusivas, crean enfoques innovadores a partir de la diversidad de las contribuciones de los distintos aliados y, por lo tanto, pueden abordar la complejidad e implementar cambios.

Las alianzas funcionan a cualquier nivel: local, regional o mundial. Pueden existir entre dos o más instituciones dentro del gobierno. También pueden existir entre el gobierno o sus instituciones con la comunidad y la sociedad civil, el sector privado, el mundo académico y las organizaciones regionales o internacionales.

Las alianzas prosperan con buena gobernanza, comunicación y compromiso claros y coherentes, y un entorno operativo propicio. Los arreglos institucionales, los marcos políticos y jurídicos, así como las normas y disposiciones financieras deben revisarse y consultarse periódicamente a medida que

avanza el ecosistema de la información geoespacial, en términos de tecnologías, capacidades y aplicaciones.

Los acuerdos delimitan las funciones y responsabilidades entre las organizaciones implicadas en la gestión integrada de la información geoespacial. Esto incluye las normas, operaciones, supervisión y normas entre las organizaciones. Las alianzas suelen incluir mecanismos de colaboración entre sectores gubernamentales y con partes interesadas ajenas al sector público, como donantes, sector privado y organizaciones no gubernamentales; y pueden ampliarse a acuerdos de colaboración con grupos comunitarios y particulares que puedan participar en la recopilación participativa de datos.

Es posible que algunos países necesiten desarrollar nuevas alianzas para transformar e integrar las prácticas de gestión de la información geoespacial en todo el sector gubernamental e incluir a las partes interesadas. Sin embargo, no existe un modelo universal que se adapte a todos los países. No obstante, los enfoques de éxito tienen una serie de elementos comunes que han evolucionado a partir de experiencias pasadas y lecciones aprendidas.

Las ventajas de las alianzas son cada vez más evidentes para la gestión integrada de la información geoespacial. Los socios aportan conocimientos y recursos diferentes pero complementarios, así como pericia y experiencia para conseguir una gestión, coordinación y liderazgo eficaces y sostenibles de la información geoespacial. Esta Vía Estratégica analiza la importancia y el valor de las alianzas y la profundización de la colaboración, e identifica varias acciones que los países pueden incorporar y aplicar para conseguir una gestión eficaz y sostenible de la información geoespacial.

Aunque no siempre es la primera acción que debe llevarse a cabo, un paso importante es desarrollar una comprensión de la necesidad de las alianzas y de las oportunidades que éstas generan. Sin embargo, es útil que las acciones que conducen a alianzas y colaboraciones efectivas de múltiples partes interesadas incluyen la comprensión y evaluación de las oportunidades, la identificación de socios potenciales, la evaluación y selección de socios, y mecanismos para su formalización y gestión. Esto proporciona un enfoque coherente para mantener y actualizar prácticas integradas de gestión de la información geoespacial.

A veces, aprender lo que no se debe hacer a partir de una experiencia de alianza es tan valioso, o más, que aprender sobre prácticas probadas. Comunicar el objetivo y el beneficio de la organización suele dar lugar a una amplia red de defensores del trabajo llevado a cabo por la organización.

Por lo tanto, el fortalecimiento de la gestión de la información geoespacial a través de alianzas es posible gracias a:

- Cooperación eficaz entre disciplinas y sectores, sector privado y mundo académico, comunidades y partes interesadas, niveles de gobierno y cooperación regional e internacional;
- Mejoras en la eficiencia de los esfuerzos de desarrollo mediante el aprovechamiento de las ventajas complementarias de quienes participan en una alianza;
- Diversidad que las asociaciones aportan a los conocimientos, la experiencia y las capacidades organizativas;
- Habilidades, experiencias, conocimientos y recursos complementarios; y
- Esfuerzos estratégicos y sinérgicos así como asociaciones de confianza que reconozcan necesidades, aspiraciones, objetivos y prioridades nacionales comunes.

Las asociaciones y la colaboración entre múltiples partes interesadas se benefician de la fuerza colectiva, la determinación y los recursos de la diversidad de socios y sus respectivas contribuciones. Si son efectivas, pueden crear un nivel de agilidad y flexibilidad entre los socios; acelerar el desarrollo, la innovación y la transformación de cualquier proceso; aumentar el valor y afinar el propósito y el enfoque, y reducir la duplicación de esfuerzos. En última instancia, las asociaciones y colaboraciones efectivas mejoran los conocimientos y desarrollan capacidades para reforzar la gestión nacional integrada de la información geoespacial.

7.2 Contexto y justificación

Las alianzas aportan diversidad que puede aumentar el conocimiento organizacional, crear capacidad y desarrollar aptitudes.

La Agenda 2030 hace hincapié en que las alianzas mundiales son fundamentales para hacerla realidad y manifiesta un firme compromiso con su plena aplicación, reconociendo que es necesaria una alianza mundial revitalizada y reforzada que reúna a los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado, el sistema de las Naciones Unidas y otros agentes, y movilice todos los recursos disponibles³.

Las ventajas de las alianzas son cada vez más evidentes para la gestión integrada de la información geoespacial, pues aportan la diversidad que pueden aumentar los conocimientos de las organizaciones, crear capacidad y desarrollar aptitudes para establecer, reforzar u organizar acuerdos de gestión de la información geoespacial. Los socios aportan competencias, experiencias, conocimientos y recursos diferentes pero complementarios a una iniciativa o programa, estimulan la innovación, y proporcionan perspectivas y capacidades de amplio espectro para responder mejor a necesidades cambiantes, emergentes o más complejas. Las alianzas entre partes interesadas tienen un efecto potencial de “combinación de recursos” cuando se comparten responsabilidades, abren nuevas oportunidades para un mayor uso y comprensión de distintos tipos de datos y fuentes variables.

Aunque estos beneficios son ampliamente reconocidos, las alianzas pueden ser difíciles de establecer y de mantener y, en consecuencia, a menudo se evitan en favor del enfoque tradicional de aislamiento para la gestión de la información geoespacial. Esto ocurre sobre todo cuando se perciben diferencias en las filosofías o estilos de trabajo, y se teme que existan intenciones ocultas que puedan conducir a un equilibrio de poder y control desigual y/o inaceptable. En un mundo cada vez más interconectado, es más importante que nunca garantizar alianzas eficaces e interdisciplinarias. En efecto, son una oportunidad para que un liderazgo eficaz garantice que se destaquen los beneficios positivos y se aborden abiertamente las preocupaciones. Es importante ir más allá del aislamiento; compartir hace crecer una comunidad, las prácticas restrictivas restringen las aplicaciones y limitan el valor de una gestión integrada de la información geoespacial.

Los socios potenciales pueden encontrarse a todos los niveles: internacional, regional, nacional y local, e incluyen, entre otros, organismos y entidades gubernamentales, agencias internacionales de desarrollo y ayuda, donantes y fundaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales y sociedades civiles, industria y sector privado, instituciones académicas y de investigación, organismos profesionales y autoridades reguladoras, e instituciones financieras.

³ Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1)

Las alianzas pueden tener una duración determinada, basarse en un proyecto o ser plurianuales y abarcar varios ámbitos para lograr los resultados compartidos y deseados. La finalidad de establecer una alianza se enmarca normalmente en una o varias de las siguientes categorías, aunque no exclusivamente: de datos, de desarrollo de capacidades y competencias, de integración de tecnologías y sistemas, de investigación e innovación, de desarrollo conjunto, de intercambio de servicios, de mejora de la educación y los conocimientos, así como institucionales y de gobernanza.

Adoptar una mentalidad que otorgue prioridad a las alianzas implica que una organización revise y posiblemente modifique sus prácticas y formas de operar tradicionales, ya que los efectos de la alianza afectan a todos los aspectos y funcionamiento de la organización. La colaboración entre sectores es difícil, pero crucial para la gestión de la información geoespacial. Requiere reunir a organizaciones con misiones, enfoques, cultura empresarial, intereses, vocabularios y valores diferentes para encontrar un planteamiento equitativo que aporte valor a todos.

Adoptar un enfoque de alianza entre múltiples partes interesadas significa que los gobiernos pueden aprovechar una serie de recursos (conocimientos, tecnología, información, experiencia y financiación) para hacer frente a situaciones complejas que generan cambios transformadores y reformas políticas, cruciales para la gestión integrada de la información geoespacial. Ninguna institución por sí sola puede proporcionar los datos, sistemas e infraestructuras, así como la transformación digital necesaria para apoyar la economía digital y del conocimiento, como puede ser la información necesaria para las ciudades inteligentes para prepararse y responder a los efectos de las catástrofes. La acción contra el cambio climático abarca por sí sola varias disciplinas, y los organismos deben trabajar juntos para lograr resultados sociales, económicos y ambientales positivos.

7.3 Enfoque

El enfoque para crear y mantener el valor de la información geoespacial pasa por una cultura basada en alianzas de confianza y alianzas estratégicas.

El enfoque para promover alianzas eficaces entre los sectores público, mixto y la sociedad civil empieza por comprender y apreciar claramente los puntos fuertes y las ventajas exclusivas que cada organización aporta a ésta. La alianza impulsa la información, los productos y los servicios geoespaciales hacia nuevos mercados, expone la información geoespacial a nuevas comunidades y aplicaciones, permite a las organizaciones saltar las barreras tradicionales para seguir siendo relevantes, y ampliar su escala utilizando las competencias básicas de cada socio.

Los sectores público y privado siguen desempeñando un papel importante a la hora de proporcionar las tecnologías y la información necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades disponibles. Aportan valiosos, y en muchos casos únicos, elementos de información geoespacial, tecnologías y servicios necesarios para maximizar su uso, así como una comprensión de la base de usuarios. La colaboración entre los distintos agentes de esta amplia comunidad geoespacial es crucial.

El enfoque para crear y mantener el valor de la información geoespacial pasa por una cultura basada en alianzas de confianza y alianzas estratégicas que reconozcan las necesidades y aspiraciones comunes, así como las prioridades nacionales. El enfoque incluye cuatro elementos clave que sirven de guía a las naciones para establecer alianzas eficaces que fomenten la gestión integrada de la información geoespacial.



Figura 7.2: El enfoque de las alianzas

Estos elementos incluyen la **cooperación intersectorial e interdisciplinaria, la colaboración del sector privado y el mundo académico, la colaboración internacional** y la **participación de la comunidad**. Estos elementos se explican con más detalle en la sección 7.4.

El enfoque incluye acciones estratégicas que se recomiendan como medio para lograr los cuatro elementos clave. Las acciones se basan en principios rectores, y proporcionan orientación paso a paso para aplicar y lograr los resultados deseados. Aunque la mayoría de estas acciones pueden ser exclusivas de esta Vía Estratégica, hay varias acciones interrelacionadas detalladas en otras vías estratégicas que puede ser necesario completar. En los anexos de la Vía Estratégica se encuentran herramientas que le ayudan a completar las acciones. El enfoque de la Vía Estratégica 7: Alianzas se ilustra en la Figura 7.2 y se explica en las secciones siguientes.

7.4 Elementos

7.4.1 Cooperación intersectorial e interdisciplinaria

La implementación del UN-IGIF requiere la colaboración de muchas personas de distintas disciplinas, en función de su especialidad y conocimientos.

La cooperación puede adoptar muchas formas, desde la simple creación de redes en las que se comparte información en beneficio mutuo, hasta una coordinación y colaboración más estructuradas en las que las organizaciones pueden tener que modificar sus procesos y protocolos de gestión de datos, y acordar compartir datos, recursos y sistemas con un fin común. En muchos casos, la cooperación requiere mejorar la capacidad de las organizaciones asociadas para un beneficio mutuo.

La inversión puede adoptar la forma de cofinanciación independiente por parte de cada organización, o de contribuciones a un fondo común. Un ejemplo es cuando dos o más entidades deciden gestionar conjuntamente un tema de datos geoespaciales⁴. Este tipo de cooperación requiere un nivel significativo de confianza entre los socios, así como la capacidad de los organismos para compartir funciones y responsabilidades en todos los aspectos de la planificación, gobernanza, aplicación, así como la evaluación y revisión para crear un sistema de gestión de la información geoespacial mejor o más fluido.

Una organización puede crear un equipo interdisciplinario de profesionales para trabajar en un proyecto complejo en el que se requieren múltiples conjuntos de habilidades o áreas de experiencia para tener éxito. Por ejemplo, un sistema de gestión de riesgos de inundación requiere datos y conocimientos geoespaciales fundamentales, así como complejos modelos hidrológicos e hidrólogos profesionales, para trabajar juntos hacia un objetivo común de gestión de los riesgos de inundación y responder ante tales eventos. Esto incluye la colaboración con gobiernos, parlamentarios o legisladores y responsables políticos en aspectos relacionados con los marcos normativos, la educación y los sistemas de prestación de servicios, por citar algunos. A la hora de abordar cuestiones relacionadas con atribuciones y datos oficiales, esta colaboración entre gobiernos, parlamentarios o legisladores y responsables políticos es crucial.

⁴ The United Nations Global Fundamental Geospatial Data Themes,,
<http://ggim.un.org/documents/Fundamental%20Data%20Publication.pdf>

7.4.2 Colaboración entre el sector privado y el mundo académico

Las alianzas con el sector privado y el mundo académico facilitan resultados de colaboración beneficiosos para los gobiernos y las partes interesadas.

Las alianzas estratégicas y los proyectos conjuntos con el sector privado, la industria y las empresas geoespaciales en general e instituciones educativas y de investigación facilitan y apoyan resultados de colaboración beneficiosos para todos, tanto para el gobierno así como para las partes interesadas. Estas colaboraciones se materializan a través de actividades o empresas de colaboración locales, nacionales e internacionales, e iniciativas estratégicas específicas del sector, entre ellas el desarrollo de infraestructuras. En última instancia, estas iniciativas también aportan beneficios a la comunidad.

Está demostrado que el desarrollo de un ecosistema de información geoespacial que incorpora la participación del mundo académico y del sector privado como socios pares genera beneficios adicionales (Longmore, 2018). Estos beneficios incluyen un mayor acceso al conocimiento, la mitigación de riesgos, y la reducción de posibles errores a través de una comprensión más integral, la posibilidad de recurrir a un conjunto más amplio de conocimientos técnicos, el reparto de costos, un mayor potencial de innovación, y la capacidad de superar los retos con mayor facilidad.

La cooperación con instituciones educativas y de investigación permite aprovechar la capacidad científica, técnica, de investigación y de aprendizaje disponible, así como descubrir y acceder a fuentes de conocimiento y capital. Los datos geoespaciales proporcionados por los gobiernos constituyen una valiosa fuente de información para la educación e investigación en las instituciones académicas, que a menudo aportan sus conclusiones a los gobiernos a través de la integración, el análisis y el uso de los datos. Alianzas similares entre los sectores público, privado y la sociedad civil pueden responder a los intereses, necesidades y demandas de los usuarios, y potenciar considerablemente la innovación tecnológica y la impulsada por el mercado.

La colaboración público-privada puede ser una actividad, un proyecto, o un mecanismo de prestación. También puede ser una intención manifiesta en una declaración política gubernamental, y generalmente implica compartir riesgos, una forma de financiación y un desarrollo conjunto. Puede aplicarse al desarrollo de infraestructuras como las geodésicas, incluida una red de estaciones de referencia de funcionamiento continuo.

7.4.3 Colaboración internacional

La colaboración internacional ayuda a los países a perseguir objetivos o intereses comunes.

La colaboración internacional y regional se refiere a la interacción entre organizaciones que representan a varios países en la búsqueda de objetivos o intereses comunes, y es crucial para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al no existir en la práctica fronteras o límites para la información geoespacial, pueden generarse conflictos de soberanía; la cooperación transfronteriza entre socios regionales puede fomentar decisiones y acciones coordinadas que permitan obtener resultados y lograr cambios.

La colaboración internacional y regional está habilitada y respaldada por los avances en la tecnología de la comunicación, mejores infraestructuras y opciones de transporte. Uno de los principales impulsores es el acceso a conocimientos y experiencia complementarios, tecnología y recursos financieros. Las alianzas y la cooperación pueden acelerar la obtención de resultados; además, “las

alianzas de múltiples partes interesadas que movilizan y comparten conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros apoyan la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, en particular en los países en desarrollo”⁵. La colaboración internacional y regional puede crear consenso y apoyar soluciones transfronterizas en beneficio de los habitantes.

La colaboración internacional y regional puede incluir alianzas con agencias internacionales de ayuda, fundaciones filantrópicas y organismos oficiales de desarrollo, así como con el sector privado e instituciones académicas. Por lo general, esta cooperación implica apoyo técnico, intercambio de conocimientos, financiamiento y acceso a redes regionales y mundiales y, en ocasiones, también a niveles gubernamentales y políticos. La colaboración internacional y regional añade un reto adicional de sostenibilidad, especialmente en lo que respecta al financiamiento de una función o servicio geoespacial establecido. Es importante planificar el apoyo financiero futuro (ver VE3) para mantener la sostenibilidad internacional y regional.

En muchos casos se necesitan alianzas y cooperación regionales e internacionales para ofrecer a las entidades nacionales de información geoespacial las oportunidades, capacidades y competencias necesarias para dar el salto al ámbito de la información geoespacial digitalizada e integrada, así como para salir de su ámbito de competencia tradicional.

7.4.4 Participación comunitaria

La participación comunitaria refiere a la participación de individuos y grupos comunitarios en iniciativas o proyectos de información geoespacial para resolver sus problemas.

Se reconoce que la participación de la comunidad es importante para garantizar la inclusión y la apropiación, y que en muchos países en desarrollo la comunidad puede influir en los responsables de la toma de decisiones y en los políticos. Las alianzas con la comunidad pueden adoptar diversas formas, como la prestación de servicios seleccionados institucionalmente a determinados grupos de personas o segmentos de la población, incluidos los pueblos indígenas.

La participación de la comunidad es especialmente importante en los programas de servicios de emergencia, en los que la población aporta conocimientos locales sobre su ubicación y entorno para mejorar la preparación, respuesta, mitigación y recuperación ante emergencias. La transparencia gubernamental es importante para la gente, y las comunidades quieren poder participar en la elaboración de las principales políticas y en la toma de decisiones que son importantes para ellas. Poder contribuir con información geográfica y demográfica mediante el intercambio de conocimientos significa que tienen más voz en la forma en que viven su vida y en aspectos importantes.

La participación comunitaria ha aumentado considerablemente gracias a la rápida expansión de la economía colaborativa. Adquirir, proporcionar, compartir y acceder a información geoespacial a través de plataformas comunitarias en línea está dando lugar a un nuevo modelo económico: el consumo colaborativo. Las empresas están desarrollando bienes y servicios que dependen de la información geográfica aportada y actualizada periódicamente. El uso compartido de vehículos y el alquiler de bienes no utilizados, como bicicletas, coches, habitaciones o casas, son ejemplos de cómo la comunidad participa activamente en este modelo de consumo colaborativo al proporcionar y utilizar información geoespacial de valor agregado.

⁵ Target 17.17 under Goal 17 - strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.

7.5 Principios rectores

Al aplicar los principios rectores, es posible crear y mantener el valor de la información geoespacial mediante vínculos de confianza y alianzas estratégicas.

Existen principios rectores y elementos específicos para crear y mantener el valor de las alianzas para la información geoespacial que cada país puede adoptar. Replicar un conjunto de modelos de alianza de éxito de una nación a otra probablemente no funcione en su totalidad, ya que hay diferentes prioridades y niveles de madurez de desarrollo y aspectos culturales que deben considerarse. Dicho esto, se recomienda utilizar y aprovechar las buenas ideas y las implementaciones de éxito entre países cuando el enfoque sea adecuado. Los principios rectores de las alianzas son:

- **Respeto, confianza y comprensión mutuos:** respeto, confianza y comprensión mutuos de las capacidades y competencias de cada uno, así como de sus motivaciones, necesidades y limitaciones, y dedicar tiempo y paciencia para generar confianza agrega valor al trabajo de cada uno y aportan sinergias.
- **Visión y objetivos compartidos:** una alianza guiada por una visión y objetivos compartidos genera confianza y reconoce el valor y la contribución de todos los socios. Todos los socios de la relación tienen al menos un objetivo en el que se centran conjuntamente para el propósito del trabajo que emprenden juntos.
- **Claridad y realismo de los objetivos y el alcance:** claridad y realismo sobre los objetivos, límites, funciones y estructuras -pero reconociendo que no siempre es posible saber cómo se desarrollan las circunstancias-, y que cada socio determina el beneficio o beneficios de participar en la alianza, que pueden ser a corto o largo plazo (aunque también podrían incluirse objetivos altruistas).
- **Liderazgo, compromiso y empoderamiento:** el liderazgo y el compromiso son necesarios para mantener una colaboración o alianza a través de la apropiación del propósito, el empoderamiento en los procesos y la responsabilidad colectiva de los problemas y los resultados.
- **Aprendizaje y desarrollo:** una atmósfera de aprendizaje y el deseo de invertir en las capacidades y conocimientos de los socios para seguir creando oportunidades que den forma y mejoren el trabajo y aprendizaje mutuo de cada uno, que además la innovación y el valor agregado.
- **Transparencia y comunicación:** se necesitan procesos de toma de decisiones compartidos y transparentes y una comunicación eficaz a todos los niveles de la alianza y dentro de cada organización asociada, con monitoreo y retroalimentación sólidos, que permitan que todos los socios estén al tanto de los avances y resultados.
- **Gestión del rendimiento y rendición de cuentas:** disponer de una estructura de alianza, prácticas de gestión y recursos adecuados para lograr el propósito previsto de la alianza, para medir y supervisar los resultados, y con rendición de cuentas de los objetivos y metas de los que cada socio es responsable.

7.6 Acciones

Las acciones de la guía estratégica se recomiendan como medio para lograr los cuatro elementos clave de las alianzas.

Las acciones específicas de cada país pueden verse influenciadas por factores como las prioridades nacionales, capacidades existentes, recursos, cultura y otros aspectos prácticos. Estos factores influyen en los enfoques para implementar cada Vía Estratégica y sus acciones conexas. Para facilitar su uso, y sobre todo para ayudar a los países en las etapas iniciales y tempranas de desarrollo y fortalecimiento de sus acuerdos nacionales de gestión de la información geoespacial, las acciones se presentan en una estructura secuencial paso a paso, tal como se ilustra mediante una hoja de ruta y se presenta en la Figura 7.3. No obstante, se reconoce que los países, dependiendo de los acuerdos y circunstancias nacionales existentes, pueden desear iniciar sus acciones en distintas etapas del camino y en una secuencia diferente. Por ello, en la Figura 7.4 se presenta una descripción menos estructurada de las acciones.

Algunas acciones pueden estar interrelacionadas y deben llevarse a cabo antes o junto con las acciones de la Vía Estratégica. Estas acciones interrelacionadas también se ilustran en las figuras 7.3 y 7.4, se mencionan en el texto y se detallan en otras vías estratégicas.

Sea cual sea el enfoque de aplicación, cada acción debe tener en cuenta los principios rectores de la Sección 7.5, ya que éstos describen los motores para lograr una gestión eficaz y eficiente de la información geoespacial.

Las acciones para las alianzas se dividen en seis categorías, que son:

1. Entender las alianzas
2. Evaluar las oportunidades
3. Identificar a los socios potenciales
4. Seleccionar a los socios
5. Formalizar una alianza
6. Gestionar una alianza

Las siguientes acciones se utilizan normalmente para abordar las brechas en capacidades y aptitudes para sostener alianzas públicas, público-privadas y de la sociedad civil efectivas. Sirven de guía para crear la capacidad y las aptitudes necesarias para fortalecer los procesos y sistemas nacionales integrados de gestión de la información geoespacial.



Figura 7.3: Alianzas incluye varias acciones y herramientas diseñadas para ayudar a los países a crear y mantener el valor de la información geoespacial a través de una cultura basada en alianzas de confianza y alianzas estratégicas que reconozcan las necesidades y aspiraciones comunes y las prioridades nacionales. Las Acciones se dividen en seis categorías y reflejan el orden en que suelen completarse.



Figura 7.4: Alianzas incluye varias acciones y herramientas diseñadas para crear y mantener el valor de la información geoespacial a través de una cultura basada en alianzas de confianza y estratégicas que reconozcan las necesidades y aspiraciones comunes y las prioridades nacionales. Las acciones interrelacionadas proporcionan vínculos clave con otras acciones de la senda estratégica

1 Entender las alianzas

7.6.1 Necesidad de asociarse

Las alianzas tratan de abordar una necesidad, una oportunidad, una brecha o una posibilidad en la que la colaboración y la puesta en común de recursos aumenten las capacidades y las aptitudes.

Por lo tanto, identificar la necesidad de formar una alianza es un primer paso fundamental. Como se muestra en la figura 7.5, las necesidades suelen clasificarse en las siguientes categorías de oportunidades de alianza:

- **Alianzas de datos:** para mejorar la recopilación o recolección, actualización, integración, almacenamiento y mantenimiento de conjuntos de datos existentes o nuevos;
- **Desarrollo de capacidades:** para desarrollar competencias y habilidades permitiendo la transferencia de conocimientos;
- **Tecnología e integración de sistemas:** para poner en común recursos tecnológicos, desarrollar capacidades de análisis de datos geoespaciales, mejorar el acceso a los datos y adquirir software de gama alta que de otro modo no estaría disponible;
- **Asesoramiento técnico y gobernanza:** desarrollar políticas, estándares y normas necesarios para fortalecer las capacidades de gestión de la información geoespacial; y
- **Investigación e innovación:** proyectos de investigación colaborativos con usuarios finales (industria, empresas y organizaciones del sector público o no gubernamentales) que aborden cuestiones relacionadas con los usuarios finales, el ambiente, la economía y la sociedad y promuevan el “mejor, mayor y más amplio uso” de la información geoespacial.



Figura 7.5: Ámbitos de necesidades con el potencial de ser abordadas a través de alianzas

Una evaluación de las necesidades específicas y un análisis de las deficiencias proporcionan el punto de partida para comprender qué áreas deben fortalecerse para beneficiarse de alianzas eficaces entre los sectores público y privado y la sociedad civil. En este documento se analizan varios medios para identificar las necesidades, y en la Tabla 7.1 se detallan algunos ejemplos para una referencia rápida.

Categoría de oportunidad para una alianza	Identificación de necesidades	Tipos de necesidades
Datos (contenido)	Modernizar los activos de datos (VE5: Acción 5.6.6) Método moderno de creación de datos (VE5: Acción 5.6.7)	Recopilación o recolección, actualización, integración y mantenimiento de datos
Desarrollo de capacidades	Inventario de conocimientos, competencias y recursos (VE8: Acción 8.6.3) Evaluaciones y análisis de la capacidad y la educación (VE8: Acción 8.6.4)	Conocimientos y competencias; avances y cambios tecnológicos y de procesos
Tecnología e integración de sistemas	Evaluación de las necesidades tecnológicas (VE5: Acción 5.6.5) Infraestructura de apoyo (VE5: Acción 5.6.8) Sistema integrado de sistemas (VE5: Acción 5.6.16)	Recursos tecnológicos compartidos; análisis de datos geoespaciales; acceso a programas informáticos de alta gama.
Asesoramiento y gobernanza	Revisión y evaluación política y jurídica (VE2: Acción 2.6.2)	Consejos y ejemplos de leyes, políticas, normas, directrices y estándares
Investigación e innovación	Sistema nacional de innovación (VE5: Acción 5.6.11) Programas de innovación (VE5: Acción 5.6.12) Polos de innovación (VE5: Acción 5.6.13)	Aplicaciones que abordan cuestiones relacionadas con el usuario final, el ambiente, la economía y la sociedad.

Tabla 7.1: Referencia para identificar oportunidades de alianza (con referencias de acciones interrelacionadas)

Al definir la necesidad de una alianza, es importante considerar qué puede lograr la alianza en su conjunto, y qué beneficios concretos se derivan de ella. Responder a las siguientes preguntas, preferiblemente en grupo, proporciona la perspectiva necesaria:

- ¿Cuáles son los intereses de nuestra organización a corto plazo?
- ¿Qué necesita conseguir o ganar nuestra organización en los próximos 12 meses para seguir participando en la alianza?
- ¿Qué aporta cada organización al esfuerzo?
- ¿Cuáles son los intereses de nuestra organización a largo plazo?
- ¿Qué necesita conseguir o ganar nuestra organización en los próximos 18-36 meses para seguir participando en la alianza?



Véanse las acciones interrelacionadas:

Estrategia de gestión de la información geoespacial (VE1);

Revisión y evaluación (VE2);

Análisis de brechas de datos (VE4); Programa de adquisición de datos (VE4); Gobernanza de datos (SP4);

Sistemas de almacenamiento/recuperación de datos (VE4); Publicación de datos (VE4);

Modernización de los activos de datos (VE5); Método moderno de creación de datos (VE5).

Evaluación de necesidades (VE5); y Sistema Nacional de Innovación (VE5).

Las posibles respuestas podrían incluir personal adicional de la organización o voluntarios; productos o servicios mejorados; capacidades organizativas crecientes, mayor credibilidad o apoyo de la comunidad; y mejor acceso a empresas, tecnología, datos y recursos financieros.

7.6.2 Tipos de alianzas

Existen varios tipos de alianzas para abordar las necesidades y las brechas de capacidades y competencias.

Una vez conocidas las necesidades de gestión de la información geoespacial, es posible empezar a considerar el tipo de alianzas que podrían abordar las brechas de capacidades o alcanzar nuevos objetivos estratégicos. A continuación, se resumen ejemplos de tipos de alianzas para abordar necesidades y brechas de capacidades y competencias. La Tabla 2 muestra la relación entre las oportunidades estratégicas y el tipo de alianza:

- **Alianzas intersectoriales** con otras organizaciones gubernamentales, el sector empresarial y/o académico, como por ejemplo formar parte de una alianza de usuarios;
- **Alianzas público-privadas** que suelen ser proyectos comerciales realizadas conjuntamente por dos o más partes que, de otro modo, mantendrían sus identidades diferenciadas, por ejemplo, para suministrar productos o servicios geoespaciales;
- **Alianzas comunitarias** con grupos de la comunidad, iniciativas de voluntariado ciudadano u organizaciones de servicios sin fines de lucro, por ejemplo, para supervisar la necesidad de actualizar los datos y desarrollar aplicaciones móviles comunitarias (por ejemplo, proyectos de historia o patrimonio);
- **Alianzas estratégicas** que impliquen un poder de decisión compartido o transferido, como los programas conjuntos de adquisición de datos, y una consolidación administrativa compartida en lo que respecta a la gestión de la información geoespacial;
- **Colaboraciones** sin compromisos organizativos permanentes ni servicios combinados, pero que hacen hincapié en la voluntad de trabajar juntos, como el intercambio y la coordinación de información geoespacial;
- **Integración de servicios** que implican cambios en la estructura organizativa y los mecanismos de control, como proyectos conjuntos en los que dos o más organizaciones crean una nueva estructura para impulsar una nueva iniciativa o función; o fusiones en las que organizaciones independientes combinan funciones de programa/administrativas/de gobernanza;
- **Alianzas de donantes** en las que el gobierno es un beneficiario, como la prestación de capacitación o servicios geoespaciales para el usuario final;
- **Alianzas de financiamiento** en las que las organizaciones se unen para compartir una gran subvención/donación o crear una relación beneficiario/donante. El costo compartido se produce cuando cada organización aporta recursos diferentes, como instalaciones, personal o equipos; y
- **Subvenciones de contrapartida** en las que una organización concede una subvención y el beneficiario aporta una cantidad equivalente en servicios, financiamiento, mantenimiento, suministros o voluntarios.

Tipo de alianza	Datos	Desarrollo de capacidades	Tecnología e integración de sistemas	Asesoramiento y gobernanza	Investigación e innovación
Alianzas intersectoriales	Recolección y mantenimiento de datos	Desarrollo de liderazgo, prácticas y pasantías, formación profesional	Herramientas de colaboración digital	Grupos de trabajo o grupos operativos interinstitucionales; grupos de trabajo nacionales	Proyectos interdisciplinarios con la academia, desarrollo de un programa de investigación
Alianzas público-privadas (Empresas conjuntas)	Servicio integral comercial de imágenes	Programas de formación profesional en centros de trabajo	Contratos de desarrollo, operación y mantenimiento de sistemas	Manual de formación y de procedimientos	Oportunidades de inversión financiadas por el Gobierno; pequeños semilleros de empresas
Alianzas comunitarias	Información geográfica voluntaria (VGI) y validaciones sobre el terreno	Programas de divulgación; formación en línea	Crowdsourcing; desarrollo de servicios móviles	Comentarios sobre iniciativas políticas; creación de grupos de usuarios	Hack-a-thons y sprints de código
Colaboraciones	Colaboración en el programa de adquisición de datos	Conocimientos técnicos y asesorías	Intercambio de información y recursos	Elaboración de políticas	Centros de innovación
Alianzas estratégicas	Participación en la cadena de suministro de datos	Formación y tutorías	Licencias de software integrales para la Administración gubernamental	Organismos de normalización	Casos prácticos
Integración de servicios	Colaboraciones para el mantenimiento de datos digitales	Aprendizaje electrónico	Integración de sistemas y logística de la cadena de suministro	Política de datos abiertos	Éxitos actuales
Alianzas de donantes	Conjuntos de datos mundiales (por ejemplo, GlobeLand30, datos de observación de la Tierra de libre acceso)	Programas de becas o intercambios internacionales; personal voluntario	Herramientas tecnológicas en línea y portales cartográficos financiados por ONG (por ejemplo, Africa GeoPortal).	Promoción y defensa; accesibilidad	Compilar experiencias y aplicar soluciones probadas
Alianzas de financiamiento	Prioridad nacional; reutilización de los datos disponibles	Alianzas y redes	Servicios compartidos	Reformas institucionales y reglamentarias	Subvenciones de investigación y desarrollo
Subvenciones		Becas	Subvenciones tecnológicas		Ayudas a la innovación

Tabla 7.2: Matriz de alianzas/oportunidades



En el Apéndice 7.1 figura una lista ampliada de ejemplos de Tipos de Alianzas.

2

Evaluación de oportunidades

7.6.3 Oportunidades de alianza

Existen muchos modelos para evaluar las oportunidades de alianza y formalizarla, ya que no hay un único enfoque correcto.

A medida que surgen oportunidades, las organizaciones necesitan orientación práctica sobre la conveniencia de formar alianzas estratégicas, ya sean públicas, público-privadas o con la sociedad civil y, de ser así, sobre dónde empezar el proceso de desarrollo de alianzas. Por esta razón, desde el principio se decide un proceso para evaluar las oportunidades de alianza. Para esto, existen muchos modelos; cualquier enfoque depende del tipo de alianza que se esté evaluando, de las sensibilidades culturales, de la política nacional y de los marcos jurídicos vigentes.

Normalmente, una alianza/empresa colaborativa en el ámbito geoespacial incluye ocho pasos principales: (1) establecer criterios de selección para la alianza específica que se esté considerando; (2) identificar a los socios potenciales; (3) llevar a cabo una investigación preliminar y una búsqueda de datos; (4) iniciar estrategias de compromiso, por ejemplo, “Solicitud de información” o “Solicitud de propuesta”; (5) evaluar las opciones e identificar las implicaciones operativas; (6) preparar una evaluación del impacto sobre los recursos y un análisis financiero; (7) llevar a cabo negociaciones y formalizar la alianza; y (8) aplicar un Plan de Gobernanza y Comunicación (Figura 7.6).



Figura 7.6: Ejemplo de proceso de evaluación de alianzas/empresas de colaboración geoespaciales.

7.6.4 Criterios de selección

Antes de identificar a los socios potenciales, suele ser mejor establecer los criterios de selección para evaluar la oportunidad específica.

A veces éstos se denominan criterios de evaluación de una alianza. Pueden incluir:

- La oportunidad de mejorar la experiencia en un área;
- La capacidad para llenar brechas de conocimientos y competencias;
- El impacto potencial en la contratación y retención de personal;

- El grado de adecuación cultural entre los socios;
- El efecto sobre el acceso a los recursos financieros; y
- La capacidad para potenciar diferenciales competitivos, mejorando la base de usuarios y los resultados financieros.

3 Identificación de socios potenciales

7.6.5 Socios potenciales

Considere a las partes interesadas como socios potenciales.

Identificar socios puede ser todo un reto. Se pueden encontrar socios potenciales a todos los niveles: internacional, supranacional, nacional y local. Pueden ser, entre otros, organismos y agencias gubernamentales, organismos internacionales de desarrollo y ayuda, donantes y fundaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, la industria y el sector privado, instituciones académicas y de investigación, organismos profesionales y autoridades reguladoras, e instituciones financieras, así como, parlamentos, legisladores, autoridades locales, consejeros locales, grupos comunitarios y líderes consuetudinarios.

Como punto de partida, sería aconsejable llevar a cabo un ejercicio de identificación de las partes interesadas (véase VE9: Acción 9.6.4) y de análisis de las partes interesadas (véase VE9: Acción 9.6.5), tal y como se recomienda en la VE 9: Comunicación y Compromiso para los socios potenciales.



Se puede adaptar una plantilla para identificar y clasificar a los socios potenciales de anexo 9.2 - Identificación y Clasificación de las Partes Interesadas



Véanse Acciones Interrelacionadas: Identificación de las Partes Interesadas (VE9); Análisis de las Partes Interesadas (VE9)

7.6.6 Selección preliminar

Realizar una selección preliminar para determinar si existen socios potenciales o si es necesario ampliar la búsqueda.

Una vez identificados los socios potenciales, la siguiente etapa consiste en realizar una investigación preliminar y una búsqueda de datos antes de ponerlos sobre la mesa. El nivel de escrutinio en esta fase puede incluir una revisión de las publicaciones disponibles. Estas pueden consistir en boletines, comunicados de prensa, anuncios, sitios web, informes anuales, discursos, planes estratégicos, revisiones recientes de resultados, expectativas de los accionistas e informes de responsabilidad social corporativa, junto con los consejos de administración y el liderazgo de los CEO publicados en los sitios web.

La selección preliminar permite comprender mejor y mejorar la confianza de los socios potenciales identificados. Puede iniciar un proceso de creación de confianza. También sirve para confirmar si existen socios potenciales, filtra a los que no encajan en el perfil necesario, y determina si la búsqueda de socios potenciales debe ampliarse. Es importante destacar que esta selección preliminar es

necesaria para crear un entendimiento mutuo y, en última instancia, la confianza necesaria para cualquier nueva alianza.

7.6.7 Compromiso inicial

Se puede solicitar una propuesta inicial para iniciar el proceso de alianza.

Puede haber diferentes etapas para considerar o buscar una alianza. Dependiendo de las circunstancias nacionales, y en particular en lo que se refiere al sector privado, puede haber mecanismos que permitan al gobierno buscar información sin comprometerse, incluido el compromiso de fondos o la firma de un acuerdo vinculante. Algunos ejemplos son la Solicitud de Información y la Solicitud de Propuestas para conocer las capacidades, recursos u ofertas de diferentes organizaciones en relación con las necesidades gubernamentales.

Otra opción para obtener información similar es programar un “Día de la Industria”. En este caso, una organización anuncia abiertamente una invitación a las partes interesadas, que pueden ser empresas comerciales, el mundo académico o la sociedad civil, para que visiten la organización, conozcan los posibles planes e intereses, un esbozo de los próximos requisitos de la organización para adquirir productos y/o servicios, y respondan a cualquier pregunta de los posibles vendedores o socios potenciales. Si los intercambios entre la organización y las partes interesadas potenciales son alentadores, la organización puede obtener más información sobre las capacidades y aptitudes de las distintas partes interesadas al mismo tiempo.

El siguiente paso en un esfuerzo de compromiso inicial es planificar cuidadosamente en qué quiere asociarse o adquirir la organización, y las condiciones en las que quiere que se desarrolle la relación. Con el sector privado, o cuando hay pagos de por medio, puede haber una forma de Expresión de Interés, Propuesta de Orden de Adquisición, Solicitud de Propuesta o Licitación, ya sea para la prestación de servicios o productos, o ambos. En casi todas las situaciones, hay un esbozo de los requisitos, especificaciones, términos de referencia, y duración y entregables (no exhaustivo). Y en muchos casos, un proceso de licitación competitiva es un enfoque más adecuado, especialmente cuando se establezca una alianza público-privada, ya que la transparencia y la rendición de cuentas son primordiales. Esta transparencia puede garantizarse publicando una Solicitud o Pliego de Licitación.

Si los resultados del contacto inicial con el sector privado no satisfacen los requisitos de la organización, se recomienda encarecidamente suspender el proceso de contratación antes de comprometerse. Un diálogo posterior puede ayudar a aclarar los intereses y conducir a una contratación satisfactoria en una fecha posterior. En general, las adquisiciones reflejan lo que la organización quiere y necesita, sin tener en cuenta las limitaciones a las que se enfrenta la entidad del sector privado. A menudo, las alianzas más sólidas implican la participación de varias entidades.



7.6.8 Opciones e implicaciones operativas

Los socios potenciales se evalúan en función de los criterios de selección.

El siguiente paso consiste en evaluar las opciones en función de los criterios previamente establecidos y priorizar a los socios potenciales para su consideración. Además de evaluar en función de los criterios predeterminados, se valoran los siguientes aspectos (Dubow, 2006):

- ¿En qué medida contribuye la posible alianza a los imperativos estratégicos para fortalecer la gestión de la información geoespacial?
- ¿Qué aporta el socio potencial? Puede tratarse de conocimientos de gestión y geoespaciales, recursos (instalaciones, tecnologías de la información y personal), acceso a capital y relaciones de apoyo pertinentes (contratos, asociaciones y afiliaciones/alianzas);
- ¿Cuáles son los puntos débiles potenciales (por ejemplo, reputación, fuentes de ingresos inciertas, etc.)?
- ¿Cuáles son las probabilidades de éxito de una alianza con esta entidad? Una relación efectiva tiene más probabilidades de éxito si las entidades comparten visión, valores y culturas comunes, así como unos parámetros de rendimiento compatibles; y
- ¿Cuál es el coste de oportunidad de no aliarse?

También es necesario evaluar las implicaciones operativas de la alianza prevista. Esta evaluación puede basarse en dos supuestos: que toda la organización depende de la continuidad de las operaciones de varias unidades operativas dentro de la organización; y que ciertas unidades operativas requerirían más recursos y atención si se produjera una perturbación, en este caso, por una alianza prevista.

Con cada opción, en relación con los fines y objetivos de la alianza prevista, y a partir de la información disponible de acciones anteriores (principalmente de la Acción 7.6.6 - Selección Preliminar, y de la Acción 7.6.7 - Compromiso inicial), debe considerarse y evaluarse, entre otras cosas: las implicaciones operativas y financieras; de calendario y duración; de personal; y cualquier implicación normativa y política o de cumplimiento. Siempre es útil documentar la evaluación y preparar un informe como resultado de esta acción.



En el Anexo 7.2 figura una plantilla de Evaluación de Socios Potenciales.

7.6.9 Análisis financiero

Un análisis financiero ayuda a definir las necesidades de recursos.

Después de evaluar las opciones y las implicaciones operativas de una posible alianza, el siguiente paso es llevar a cabo un análisis financiero para comprender y definir las necesidades de recursos. En la alianza planeada, cada socio tiene responsabilidades y obligaciones específicas, incluyendo la aportación de recursos, especialmente financieros, que deben entenderse, analizarse y acordarse.

El análisis pretende definir los recursos necesarios (personal, equipos, instalaciones, tecnología, logística, etc.) para que la alianza alcance sus metas y objetivos. Algunas de estas necesidades son eventuales, otras pueden ser compromisos recurrentes. En algunos casos, es necesario realizar un análisis del flujo previsto de fondos para comprender mejor los compromisos presupuestarios y financieros. Para más información sobre el análisis financiero necesario, consúltese la Vía Estratégica 3: Finanzas.



Véanse Acciones interrelacionadas: Fuentes de Financiación (VE3) y Caso de Negocio (VE3).

5

Formalizar la alianza



7.6.10 Establecimiento del acuerdo

Formalizar la alianza mediante un arreglo, convenio o acuerdo adecuado.

Cuando se establece una alianza/empresa colaborativa entre dos o más partes, es importante tener un entendimiento claro, definido y acordado de las metas y objetivos (o misión y propósito) de la alianza/empresa colaborativa, así como de las funciones, responsabilidades y obligaciones de todos los socios. Tiene que ser mutuamente beneficiosa y aceptable.

Cualquier acuerdo debe definirse en una fase temprana de la creación de la alianza. Es útil reconocer que a menudo se necesita flexibilidad para adaptarse a los cambios a medida que evoluciona la alianza o la empresa.

La formalización de una alianza depende de la confianza y el consenso, las negociaciones y los compromisos. En algunos casos, un tercer objetivo (asesor jurídico o legal, etc.) puede ayudar a facilitar el proceso y a encontrar un terreno común que satisfaga los objetivos de todas las partes (Dubow, 2006).

Formalizar un acuerdo de alianza conlleva cinco tareas clave:

- Promulgar una Declaración de Intenciones, un Memorándum de Entendimiento o un Acuerdo Legal de Alianza;
- Documentar las normas de la alianza y hacerlas accesibles. Las normas suelen incluir los principales puntos de contacto de cada parte, las estructuras de comunicación, la gestión del conocimiento, los protocolos del proyecto, la gestión de recursos, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la frecuencia de las reuniones;
- Establecer la gobernanza de la alianza, por ejemplo, a través de una junta independiente, un comité directivo, un comité de supervisión o mediante un proceso informal de gestión de los socios;
- Establecer los procesos de seguimiento, evaluación y revisión; y
- Definir el proceso de transición y conclusión de la alianza.

7.6.11 Plan de Comunicación

Es importante establecer protocolos de comunicación claros desde el principio de la alianza.

Una vez formalizada la alianza, conviene asesorar a las partes interesadas internas y externas mediante un Plan de Comunicación para elevar el perfil y conseguir apoyo para la nueva entidad o iniciativa. La Vía Estratégica 9: Comunicación y Compromiso proporciona la orientación necesaria para preparar un Plan de Compromiso y Comunicación (véase VE9: Acción 9.6.10), el cual se utiliza para mantener abiertas las líneas de comunicación con los socios.

Es importante establecer protocolos de comunicación claros desde el principio de la alianza. Los casos de estudio han demostrado que la comunicación regular y clara es esencial, especialmente cuando y

si surgen problemas (Longmore, 2018). Un diálogo programado con regularidad entre los socios favorece el intercambio de información y la fluidez de las operaciones, evitando dificultades a medida que avanza la alianza.



Se puede adaptar un Plan de Comunicación de la Alianza del Anexo 9.5: Plan de Comunicación de las Partes Interesadas.



Véanse Acciones Interrelacionadas: Plan de Compromiso y Comunicación (VE9).

7.6.12 Estructura de gobierno

Las normas y estructuras de gobierno son esenciales para cultivar relaciones de trabajo sólidas y fructíferas en un entorno de confianza.

Las normas y estructuras de gobierno aportan sugerencias prácticas que ayudan a las personas y grupos implicados en una alianza a mantener debates productivos sobre temas difíciles, gestionar conflictos y tomar decisiones.

La colaboración funciona mejor cuando los socios comparten valores y principios, y cuando responde a la misión y los objetivos de cada organización; así como cuando cada socio comprende la misión, los objetivos y las prioridades del otro, incluidos sus respectivos entornos operativos. Por ejemplo, las organizaciones del sector privado tienen que entender el entorno político del gobierno y, viceversa, el gobierno tiene que entender el entorno empresarial del sector privado.

Las normas de alianza sirven para establecer los objetivos, la estructura y las responsabilidades de la relación de alianza. Esto incluye identificar y documentar los valores compartidos del grupo que abarcan lo siguiente: visión, objetivos, gobernanza, riesgo, recursos, procesos, información y recompensas.



7.6.13 Informes y rendición de cuentas

La racionalización de informes y la rendición de cuentas son cruciales para el buen funcionamiento de las colaboraciones y alianzas.

Un Plan de Trabajo colaborativo se puede utilizar para identificar las tareas específicas acordadas, los plazos realistas, los resultados mensurables, la rendición de cuentas y las responsabilidades compartidas. Este Plan de Trabajo suele ponerse en práctica designando a una persona de contacto (preferiblemente de alto nivel) para la alianza/proyecto colaborativo, principalmente para coordinar los acuerdos de gobernanza, gestionar la comunicación entre los socios, proporcionar supervisión y control, implementar y completar el seguimiento, y garantizar los requisitos de información y rendición de cuentas. Como la mayoría de las alianzas y proyectos colaborativos suelen durar varios años, es importante documentar el proceso, la historia y la cultura de la colaboración.

La tecnología puede servir para acercar a los socios, integrar procesos y contribuir a mantener relaciones sólidas a largo plazo, pero depende de la disponibilidad de una infraestructura de apoyo fiable. Los ejemplos que figuran a continuación demuestran la necesidad de ésta. Las plataformas

tecnológicas que apoyan la colaboración en línea varían en cuanto a la profundidad de la colaboración e incluyen:

- **Intercambio de redes/plataformas:** como mínimo, el intercambio de redes y plataformas es un eficaz elemento estratégico de la alianza. Pueden utilizarse para distribuir información, compartir nuevos recursos como conjuntos de datos, avisar de plazos, y poner al día a un socio sobre el estado de un proyecto. Entre los métodos habituales de distribución de información geoespacial se encuentran los portales de datos en línea, los visores de mapas centralizados y el almacenamiento en la nube para centros de intercambio de datos.
- **Plataformas de colaboración digital:** las plataformas digitales de colaboración van más allá del intercambio de información. Son espacios de trabajo virtuales que permiten a varios participantes editar documentos y conjuntos de datos compartidos de manera conjunta. Estos sistemas de interacción en tiempo real reproducen la experiencia de trabajar en la misma sala. Por ejemplo, los sistemas de interacción en tiempo real, como los Sistemas de Información Geoespacial (SIG) empresariales, permiten la edición colaborativa de conjuntos de datos/documentos a través de Internet.
- **Sistemas de gestión de proyectos en línea:** las herramientas de gestión de proyectos basadas en la web permiten a una organización líder hacer que los planes, funciones, responsabilidades y calendarios del proyecto sean transparentes para todos los socios (NRC, 2002).
- **Plataformas de comunicación:** las plataformas de comunicación, como los sitios de videoconferencia por Internet, reúnen a equipos remotos para planificar, intercambiar ideas y resolver problemas.
- **Software como servicio (SaaS, por sus siglas en inglés):** los sistemas de acceso a herramientas geoespaciales comunes, como la gestión y el análisis de datos, permiten a los equipos utilizar los mismos métodos y, por tanto, obtener los mismos resultados independientemente de dónde se encuentren.

7.6.14 Revisión y evaluación

Es importante revisar y evaluar continuamente tanto la propia alianza como el trabajo que se entrega.

Este trabajo puede ser un ejercicio de desarrollo de capacidades, la implementación de un sistema, el desarrollo de nuevos productos o servicios, una nueva aventura empresarial y/o la adquisición de datos. Por esta razón, es importante establecer y acordar el proceso de revisión y evaluación: sus metas y objetivos y cómo se aplican las lecciones aprendidas. Las revisiones y evaluaciones se facilitan si se dispone de un proceso sistemático y abierto para recibir comentarios y hacer un seguimiento de los resultados.

Una de las partes más difíciles del proceso de revisión y evaluación es elegir qué medir. Algunos ejemplos de medidas son (Figura 7.8a):

- **Aportes**, como los datos recopilados, las reuniones y los informes, y las acciones acordadas que la alianza lleva a cabo para alcanzar los objetivos;
- **Productos**, que son los resultados de las aportaciones y actividades, por ejemplo, el aumento del número de conjuntos de datos disponibles;

- **Resultados** en términos de beneficios generales y cambio de comportamiento, por ejemplo, el uso de prácticas de gestión de la información geoespacial más eficaces y eficientes; y
- **Impacto** de la alianza en términos de efectos a largo plazo sobre las condiciones sociales, medioambientales y económicas.

Las revisiones periódicas forman parte del proceso global de seguimiento y evaluación. Una revisión tiene en cuenta la propia alianza y emplea una combinación de medidas: financieras, de las partes interesadas, de los procesos y de su sostenibilidad (Figura 7.8b):

- **Finanzas:** revisión del presupuesto del proyecto y del índice de gasto en relación con el saldo presupuestario;
- **Partes interesadas:** nivel de satisfacción, reconocimiento de la marca y crecimiento de los usuarios finales;
- **Procesos:** aumento de la calidad de los productos y mejora de la capacidad de toma de decisiones; y
- **Sostenibilidad:** aumento de las competencias/conocimientos, mayor concientización y mayor uso de la información geoespacial.

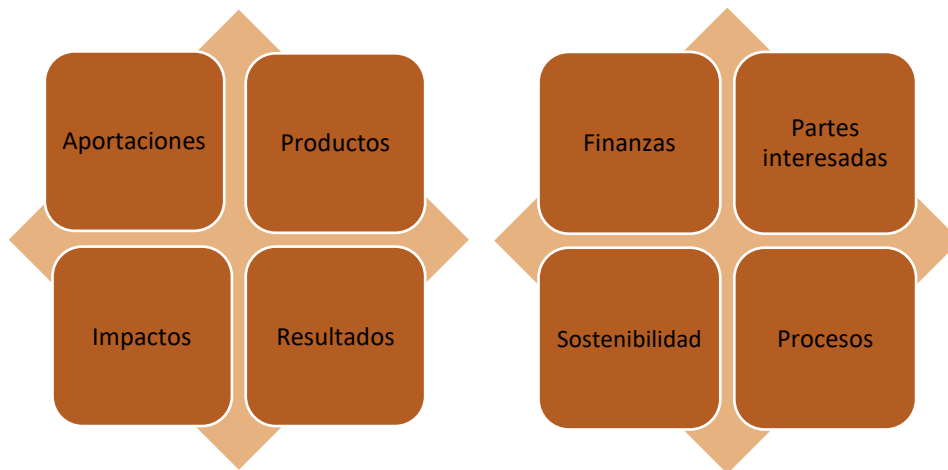


Figura 7.7: (a) Medidas de seguimiento y evaluación; y (b) Elementos de la alianza que deben revisarse periódicamente



En el Anexo 7.3 figura un ejemplo de proceso de Revisión y Evaluación de la alianza.

En el Anexo 7.4 se ofrece un ejemplo de elaboración de Indicadores de Éxito.

7.6.15 Concluir una alianza

A menudo, las alianzas terminan de manera brusca, o disminuyen gradualmente, sin llegar a concluirse.

El proceso de transición y conclusión de una alianza suele definirse en la fase de formalización de la alianza y en el acuerdo jurídico original. Es importante una disposición formal de cierre del proyecto. Toda alianza debe considerar las cuestiones relativas al cierre o la transición. Algunas alianzas pueden utilizar esta consideración para reconsiderar objetivos y compromisos, separarse de uno o varios socios o poner fin a la alianza por completo. Sin embargo, es importante mantener un debate abierto y honesto con su(s) socio(s) para comprender lo que una alianza debe considerar, transición o conclusión. Cada asociación es diferente, al igual que lo que motiva y compromete a cada organización

o individuo a participar y seguir trabajando en colaboración. Evaluar adecuadamente las circunstancias ayuda a determinar el mejor curso de acción (NRC, 2010).

También es importante fijar una fecha de finalización del acuerdo actual. Aunque algunas relaciones pueden continuar en el futuro sin detenerse nunca, se recomienda fijar una fecha de finalización con un nuevo inicio del acuerdo de alianza. Esta nueva versión permite realizar los ajustes que resulten convenientes en función de la experiencia pasada.

Una vez que todas las partes deciden terminar formalmente la alianza, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Verificar que se han completado todas las actividades acordadas de la alianza/proyecto colaborativo;
- Asignar explícitamente los recursos del proyecto, normalmente a uno de los socios;
- Revisar y aprobar las cuentas y los informes financieros finales, y transferir los fondos restantes/el saldo, según proceda;
- Archivar los expedientes finales y los documentos del proyecto;
- Realizar encuestas a socios y partes interesadas sobre la alianza;
- Preparar un informe de cierre que incluya las lecciones aprendidas;
- Reconocer y celebrar los logros del proyecto; y
- Emitir las comunicaciones oportunas para informar del cierre de la alianza y de sus logros.

7.7 Entregables

La lista de entregables que figura a continuación son los productos que normalmente se crean como resultado de completar las acciones de esta Vía Estratégica. Estos son indicadores clave del éxito en la realización de la gestión integrada de la información geoespacial. Los ejemplos incluyen:

- Comprensión de la necesidad de asociarse: cómo la alianza puede disminuir potencialmente las brechas de capacidades y competencias;
- Evaluación de las oportunidades de alianza;
- Criterios de selección para evaluar a los socios potenciales;
- Resultados de la investigación preliminar y la búsqueda de posibles socios;
- Opciones de evaluación de la alianza e implicaciones operativas de cada opción;
- Análisis financiero;
- Acuerdo y convenio de alianza, incluida una estructura de gobernanza y un Plan de Comunicación;
- Procesos de revisión y evaluación, incluidos indicadores de éxito; y
- Una metodología formal para el cierre de proyectos/alianzas.

7.8 Resultados

Las alianzas amplían las posibilidades y capacidades de los gobiernos para lograr más, al tiempo que se benefician de una variedad de conocimientos y experiencias que refuerzan la organización y la gestión de la información geoespacial, sus capacidades e infraestructuras.

Los siguientes resultados se derivan del intercambio, aprendizaje, transferencia de conocimientos, aumento de la capacidad y otros beneficios intangibles que se obtienen a través de las alianzas:

- Aumento de la capacidad de desarrollo mediante el intercambio, aprendizaje, transferencia de conocimientos y colaboración;
- Mejora de los conocimientos, experiencia, competencias de la organización y ampliación de las competencias mediante recursos complementarios;
- Agilidad y flexibilidad en la transformación y la reforma; y
- Potenciar la creatividad y la innovación mediante la colaboración y los esfuerzos conjuntos en empresas comunes.

7.9 Recursos

Como parte del programa de trabajo del Comité de Expertos de las Naciones Unidas sobre la Gestión Global de la Información Geoespacial (UN-GGIM), hay una serie de iniciativas y actividades que incluyen el Subcomité, los Grupos de Expertos y de Trabajo del Comité de Expertos. Estas iniciativas y actividades son de carácter consultivo, y tienen múltiples partes interesadas a la hora de obtener productos y resultados. Esta naturaleza inclusiva y participativa del trabajo ha permitido la preparación de una serie de documentos y publicaciones de referencia que resultan útiles y provechosos a la hora de abordar las oportunidades y las complejidades de las alianzas que afectan a la gestión de la información geoespacial.

Esto incluye específicamente el trabajo y las contribuciones del Grupo de Expertos sobre Administración y Gestión del Territorio, el Grupo de Trabajo sobre Tendencias en los Arreglos Institucionales Nacionales en la Gestión de la Información Geoespacial y el Grupo de Trabajo sobre Marcos Políticos y Legales para la Gestión de la Información Geoespacial. Los Grupos de Expertos y de Trabajo han proporcionado una serie de entregables que sirven de apoyo a las organizaciones en sus acuerdos de alianza para la gestión nacional integrada de la información geoespacial.

7.10 Referencias

Brinkerhoff, Jennifer M., 2002. *Partnership for international development; rhetoric or results?* Lynne Rienner Publishers, Inc., pp205

Compassion Capital Fund (CCFD) National Resource Centre (NRC), actualizado en 2010. *Strengthening Nonprofits: A Capacity Builders Resources Library – 10. Partnerships: Frameworks for Working Together*. Disponible en <https://pdf4pro.com/view/partnerships-frameworks-for-working-together-51a301.html>.

Longmore, 2018. *Building Trust: How the development community can engage the private sector*. OECD Development Matters, 11 de septiembre de 2018 [Online] Disponible en <https://oecd-development-matters.org/2018/09/11/building-trust-how-the-development-community-can-engage-the-private-sector/>. Accedido en enero de 2018.

Mark Dubow, 2006. *10 Steps for Evaluating and Selecting a Strategic Partner*: HealthLeaders Magazine, HealthLeaders News, agosto. [Online] Disponible en <http://www.hcpro.com/HOM-82777-3749/10-Steps-for-Evaluating-and-Selecting-a-Strategic-Partner.html>

Mark Tranel and Kay Gasen (Date) *Community Partnerships: A Sustainable Resource for Nongovernmental Organizations*. [Online] Disponible en http://www.Federalreserve.gov/communityaffairs/national/CA_Conf_SusCommDev/pdf/tranelmark.pdf.

Paul Polman, 2017. *An introduction to multi-stakeholder partnerships*. Briefing document for the GPEDC High Level Meeting, noviembre de 2016. [Online] Disponible en <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2017/03/Introduction-to-MSPs-Briefing-paper.pdf>. Accedido en enero de 2019.