



## **Módulo 4**

### **Propuestas de valor de USAID, de los Socios Implementadores y del sector privado**

#### **I. Resumen del módulo de aprendizaje**

*Este cuarto módulo de aprendizaje te permitirá explorar las propuestas de valor de USAID y sus Socios Implementadores en el relacionamiento con el sector privado. Se destacarán también los beneficios de la co-creación como herramienta para resolver desafíos de desarrollo. Como Socio Implementador que representa a la Agencia y a sus intereses, te invitamos a hacer tuyos estos conceptos y aplicarlos en la práctica de manera efectiva.*

#### **II. Objetivos de aprendizaje del módulo**

- Conocer los beneficios del trabajo colaborativo entre USAID, sus Socios Implementadores y el sector privado, y sus aportes a la generación de resultados de desarrollo sostenibles.
- Identificar cómo el enfoque de CLA aporta a mejorar el relacionamiento con el sector privado.
- Identificar las propuestas de valor de USAID y del sector privado.
- Reconocer los aportes de la co-creación a la resolución de desafíos de desarrollo compartidos entre el sector privado y USAID.

### III. Contenidos

#### Introducción al Módulo

*“El sector privado es una fuerza poderosa para impulsar el crecimiento económico, crear empleo y promover oportunidades que mejoren el bienestar de las personas y las comunidades de todo el mundo”*

USAID, Política de Relacionamiento con el Sector Privado. 2022

USAID reconoce que las empresas privadas y los mercados juegan un rol fundamental para el logro de resultados de desarrollo de los países. Por esta razón, trabaja con el sector privado de forma directa o a través de sus Socios Implementadores, para desarrollar y promover enfoques basados en el mercado. Estas colaboraciones buscan impulsar el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, a la vez que fomentan el desarrollo social en las comunidades donde operan.

Al colaborar con USAID y sus Socios Implementadores, el sector privado puede aprovechar las capacidades, la experiencia, las redes y otros activos de la Agencia para ganar visibilidad e impulsar transformaciones económicas y sociales significativas. De la misma forma, el trabajo conjunto con el sector privado permite ampliar el acceso a nuevos mercados, reducir los costos operativos, mejorar la productividad y aumentar la capacidad de innovación.

Al aprovechar las fortalezas únicas, los recursos y conocimientos de cada sector, se generan soluciones más integrales y sostenibles para los desafíos complejos que enfrentan las comunidades en desarrollo.

El contenido del módulo está estructurado en cuatro secciones y un ejercicio práctico. La primera sección explora el **alcance del trabajo colaborativo**, definiendo sus principios, beneficios y los cinco pasos para determinar el modo óptimo de colaboración con el sector privado. Luego se aborda la **acción colectiva** como un enfoque colaborativo específico, proporcionando procedimientos prácticos para su aplicación en el contexto de USAID y sus Socios Implementadores. Después, presentamos el **enfoque de CLA y su relevancia** en la colaboración con el sector privado. Finalmente, analizaremos las **propuestas de valor de USAID y del sector privado**, concluyendo el módulo con un **ejercicio práctico** para aplicar los conceptos aprendidos.

## I. El Trabajo Colaborativo y su Alcance

### ¿De qué manera la colaboración entre USAID, los Socios Implementadores y el sector privado beneficia nuestro trabajo?

La colaboración entre estos actores permite identificar los intereses y las metas comunes, optimizar recursos disponibles, y aprovechar las capacidades de cada actor. La visión de USAID, al articularse con el sector privado, es que ambos puedan obtener resultados que de otra manera no serían posibles.

Este camino de colaboración, se construye siguiendo **cinco pasos** clave para determinar el modo óptimo de colaboración y así aprovechar de la mejor manera las contribuciones de cada actor involucrado.

#### a. ¿Cuáles son esos pasos?

**Paso 1. Explorar las posibilidades de colaboración**

**Paso 2: Definir el alcance de la colaboración**

**Paso 3: Revisar el alcance de la colaboración**

**Paso 4: Continuar el proceso de co-creación**

**Paso 5: Oficializar la colaboración**

#### Paso 1. Explorar las posibilidades de colaboración

El proceso de colaboración empieza con la conversación entre USAID y/o los Socios Implementadores y el sector privado. Este diálogo permite identificar los puntos de encuentro y determinar si existen posibilidades de trabajo conjunto. De ser así, se establecerán los mecanismos de colaboración pertinentes.

La base de este primer paso es establecer una comunicación fluida y transparente. Esta comunicación está enfocada en crear un entendimiento común sobre las perspectivas, los intereses y objetivos de ambas partes. Estas primeras conversaciones deben facilitar la identificación de roles, posibles formas de trabajar, así como los momentos clave para involucrarse con otros actores de interés. Algunas preguntas de reflexión que pueden ayudar a avanzar en este primer paso son: *¿En qué momento debe generarse el relacionamiento y construir vínculos? ¿Cómo hacerlo?*

En caso de que USAID, sus Socios Implementadores y los actores del sector privado consideren que las conversaciones pueden enriquecerse con el involucramiento de otros actores, están en total libertad de invitarles a participar.

*¿Qué aspectos son clave al momento de comunicarse y cocrear en el marco de las relaciones de colaboración con el sector privado?*

**1.1 Mapear los actores clave.** Es necesario crear un mapa de actores que permita definir con claridad quiénes son los actores interesados y explorar los potenciales puntos de colaboración que existen entre ellos y los Programas de USAID. Diferentes tipos de actores pueden ser identificados en este punto: sector privado, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la academia, entre otros.

**1.2 Liderar la comunicación y la co-creación desde el sector privado.** Se invita a los actores a cocrear de manera proactiva, así como a entablar las conversaciones que sean necesarias para generar un entendimiento común sobre los intereses y objetivos, y comprender los posibles roles y las responsabilidades para anticipar los niveles de participación.

**1.3 Tejer vínculos de confianza.** Establecer canales de comunicación que faciliten el relacionamiento y la colaboración entre los actores. Es importante identificar un enlace (persona) a cargo de liderar y mediar las conversaciones entre las partes, además de definir cómo y a través de qué acciones colaborar.

## **Paso 2. Definir el alcance de colaboración**

Después de establecer que sí pueden trabajar juntos, USAID/Colombia, los Socios Implementadores y el sector privado deben definir el alcance de su alianza:

- **Breve descripción del problema, desafío u oportunidad identificada.** Incluir una breve descripción de la problemática que será abordada. Esta descripción debe incluir los intereses, los objetivos y las motivaciones del sector privado frente a la problemática que se desea resolver.
- **Definición de actividades con enfoque de mercado.** Describir la colaboración y el objetivo de las actividades que serán realizadas en el marco de la misma. Esta descripción debe reflejar las conversaciones entre los actores involucrados como parte del proceso de co-creación entre USAID/Colombia y el sector privado. Es importante que las actividades

propuestas reflejen un enfoque basado en el mercado y que describan la sostenibilidad de las inversiones que se realizarán.

*Para diseñar las actividades con enfoque de mercado te recomendamos consultar el siguiente [documento](#), que presenta algunos puntos centrales sobre cómo implementarlo, los actores involucrados y las diferentes vías para su implementación. Además, reconoce las buenas prácticas y los desafíos relacionados con el monitoreo y la evaluación.*

*También te compartimos este [marco de referencia conceptual](#) que resalta la importancia de incluir el enfoque de mercado debido a sus aportes en la construcción de sistemas locales resilientes, la inclusión de comunidades vulnerables y el fortalecimiento de la innovación para abordar desafíos de desarrollo. Este documento también explora las características de los sistemas de mercado inclusivo y su relación con otros sistemas. Por último, puedes ver [este video](#) para comprender mejor el enfoque de mercado.*

- **Roles y responsabilidades.** Incluir una lista de socios (privados, públicos, ONG) con su información de contacto, además de definir los roles y responsabilidades de cada aliado.
- **Efectos y resultados esperados.** Es crucial determinar si los resultados y los impactos potenciales de la colaboración son lo suficientemente valiosos como para continuar con el proceso de co-creación. Evaluar si las metas y beneficios esperados justifican el compromiso y los recursos necesarios es fundamental para la sostenibilidad de la colaboración.
- **Contribuciones de recursos provenientes del sector privado y de otros socios.** Definir los recursos del sector privado y otras organizaciones; estos pueden ser en especie o monetarios.

*Te invitamos a ampliar tus conocimientos sobre colaboración entre actores consultando los siguientes [recursos](#) dispuestos por USAID en el Learning Lab.*

### **Paso 3. Revisar el alcance de la colaboración**

Una vez definido el alcance de la colaboración, es crucial revisarlo para asegurar que todas las partes involucradas comprendan claramente las expectativas, objetivos y posibles desafíos. La revisión del alcance de la colaboración ayuda a determinar si se continuará con la colaboración y facilita la identificación de metas comunes, el involucramiento activo de todos los actores y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

Además de los aspectos descritos en el paso 2, la revisión también implica que las partes involucradas identifiquen con claridad las expectativas de las personas participantes y las

limitaciones, así como anticiparse a los riesgos que podrían presentarse durante el camino de colaboración. Dialogar con transparencia permite identificar también hasta dónde puede o no participar la Misión y los diferentes roles que cumplen los actores.

Ten presente que establecer el alcance de la propuesta de colaboración requiere la siguiente información:

#### **a. Identificación de Hipótesis y Riesgos**

Durante la revisión del alcance de la colaboración, es esencial considerar los supuestos clave y los riesgos asociados al resultado de la colaboración entre las partes que participan en el relacionamiento. Por ejemplo, si la colaboración integrará un enfoque de innovación, se debe analizar cómo este enfoque sustentará las acciones dentro de los Programas de USAID. Anticipar los riesgos permite diseñar estrategias de mitigación efectivas. Algunas estrategias incluyen:

- **Mapeo de Riesgos:** Crear un mapa de riesgos que identifique posibles obstáculos y sus impactos. Por ejemplo, en un proyecto de infraestructura, los riesgos podrían incluir retrasos en la construcción o problemas con la adquisición de materiales.
- **Estrategias de Mitigación:** Desarrollar planes de contingencia para abordar los riesgos identificados. Esto podría involucrar la implementación de *Planificación de Escenarios*, diversificación de proveedores o la implementación de controles de calidad más estrictos.

#### **b. Evaluación de Fortalezas y Áreas de Mejora relacionadas con los actores que participan en el relacionamiento**

Para colaborar eficazmente, es necesario que todas las partes comprendan sus fortalezas y las áreas que requieren mejora. Una evaluación honesta y transparente de estos aspectos facilita una colaboración intencionada, permitiendo construir sobre bases sólidas y trabajar conjuntamente en los puntos débiles. Esto puede incluir:

- **Análisis FODA:** Utilizar esta herramienta para identificar las áreas en las que cada parte puede contribuir más efectivamente y dónde se necesitará apoyo adicional.
- **Capacitación y Desarrollo:** Implementar programas de capacitación para fortalecer áreas débiles. Por ejemplo, si el socio implementador carece de experiencia en la gestión de proyectos grandes, podrían beneficiarse de talleres de gestión de proyectos.

#### **c. Inclusión de voces nuevas o no tradicionales**

La colaboración debe fomentar la generación de soluciones innovadoras que contribuyan a visibilizar las voces tradicionalmente excluidas y a integrar nuevas voces de las comunidades, nuevas perspectivas y necesidades comunitarias. Al revisar el alcance de la

colaboración, los Socios Implementadores deben evaluar si las soluciones propuestas responden adecuadamente a las particularidades de los territorios y optimizan los recursos locales. Esto puede lograrse mediante:

- **Consultas Comunitarias:** Realizar consultas con las comunidades locales para asegurar que sus necesidades y preocupaciones sean escuchadas y abordadas. Esto puede incluir reuniones comunitarias, encuestas y talleres participativos.
- **Diseño Inclusivo:** Integrar principios de diseño inclusivo en las iniciativas para asegurar que las soluciones propuestas sean accesibles y relevantes para todos los grupos demográficos.

#### **d. Clarificación de Expectativas**

Es fundamental definir claramente las expectativas de la colaboración. Los Socios Implementadores deben dialogar abiertamente con el sector privado para entender hasta dónde puede llegar su participación y cuáles son sus limitaciones. Esto ayuda a evitar malentendidos y a asegurar que todos los actores estén alineados con los objetivos establecidos. Esto puede involucrar:

- **Análisis de Impacto:** Evaluar el impacto potencial de la colaboración en términos de beneficios sociales, económicos y ambientales.
- **Retorno de la Inversión:** Calcular el retorno esperado de la inversión, considerando tanto los beneficios tangibles como intangibles.

*Para profundizar en estos aspectos, puedes consultar diversas fuentes. Por ejemplo, los documentos y recursos proporcionados por el Learning Lab de USAID ofrecen herramientas y guías sobre prácticas colaborativas y gestión de riesgos.*

### **Paso 4: Continuar el proceso de co-creación**

La co-creación se desarrolla a lo largo de todos los pasos del proceso colaborativo con el sector privado, e integra a múltiples actores en un diálogo continuo y constructivo.

#### **a. ¿Qué es la co-creación?**

La co-creación es una herramienta clave para el relacionamiento que transforma la dinámica tradicional del desarrollo, convirtiendo a los participantes en protagonistas activos de su propio progreso. Este enfoque, que USAID ha adoptado como parte integral de su estrategia, permite que todos los actores involucrados establezcan prioridades, diseñen actividades y compartan responsabilidades en las inversiones y proyectos.



En esencia, la co-creación es un proceso intencional y acotado en el tiempo que se centra en compartir el poder y la toma de decisiones para lograr resultados mutuamente beneficiosos. En el contexto específico de la relación con el sector privado, la co-creación crea una plataforma que ayuda a identificar áreas de interés mutuo y a establecer un lenguaje común entre los profesionales del desarrollo y las empresas. Al fomentar un sentido de propiedad compartida y compromiso mutuo, la co-creación fortalece la relación con el sector privado, lo que puede llevar a una mayor inversión y participación en iniciativas de desarrollo..

Los impactos de este enfoque son diversos y significativos, abarcando desde el fortalecimiento de la gobernanza local hasta el impulso del desarrollo social y económico con un enfoque territorial y diferencial. Un ejemplo concreto de estos impactos se puede observar en el Programa Juntanza Étnica en Colombia, que ha utilizado la co-creación para fortalecer la autonomía y la identidad de las comunidades étnicas en seis regiones del país, facilitando el reconocimiento de los gobiernos propios y la diversidad cultural. Este caso, que les invitamos a explorar en el siguiente [video](#), ilustra cómo la co-creación puede ser una poderosa herramienta para el cambio social y el desarrollo sostenible.





## b. ¿Cuáles son los aportes de la co-creación?

La co-creación tiene diversos aportes, estos son algunos de ellos:

<b>Mejorar el entendimiento de los problemas</b>	La co-creación ayuda a construir una definición sólida de los desafíos de desarrollo, reconociendo e integrando múltiples perspectivas, permitiendo una <b>comprensión profunda del contexto, las necesidades y las capacidades de los actores involucrados.</b>
<b>Desarrollar nuevas ideas</b>	<b>Generar soluciones innovadoras, reconociendo nuevas voces o voces tradicionalmente poco escuchadas</b> para la conformación de una comunidad colaborativa. Este enfoque colaborativo facilita el desarrollo de nuevos enfoques para problemas complejos que han sido abordados de manera tradicional en el pasado y <b>reduce riesgos programáticos</b> al considerar la diversidad de puntos de vista.
<b>Construir alianzas y fortalecer la confianza</b>	Escuchar, involucrar y dar un lugar a cada actor permite crear <b>alianzas basadas en la confianza.</b> La co-creación fomenta un mayor sentido de apropiación y compromiso entre los socios, aumentando la responsabilidad y riesgo compartido del proyecto.
<b>Incrementar la Adaptabilidad y Aprendizaje continuo</b>	La co-creación fomenta un enfoque de <b>aprendizaje</b> continuo y adaptación. Permite ajustar las estrategias en función de <b>resultados obtenidos, buenas prácticas y lecciones aprendidas</b> , incrementando la sostenibilidad, relevancia y eficiencia de los programas frente a cambios y desafíos imprevistos.
<b>Fomentar la Localización</b>	<b>Promover la Agenda de Localización</b> en las conversaciones con otros actores, fomentando el liderazgo y la participación activa de los actores locales en el diseño e implementación de soluciones. El <b>empoderamiento</b> de actores locales asegura que las soluciones desarrolladas estén alineadas con las necesidades y realidades del contexto.
<b>Definir y gestionar las dinámicas de poder</b>	Comprender las <b>diferencias que existen entre los actores y sus roles</b> en este proceso, definiendo claramente sus intereses, niveles de involucramiento y procesos de toma de decisiones.
<b>Optimizar recursos y maximizar el impacto</b>	Al involucrar a múltiples actores desde el principio, se logra una <b>mejor identificación y aprovechamiento de los recursos disponibles</b> , evitando duplicaciones y maximizando el impacto de las intervenciones. Esto puede descubrir sinergias que no serían evidentes de otra manera.

### c. ¿Cuántas fases tiene el proceso de co-creación?

En el marco del relacionamiento con el sector privado, el proceso de co-creación puede tener las siguientes fases. Estas fases no son necesariamente lineales y pueden superponerse o repetirse según las necesidades del proceso:

1. **Iniciar:** Identificar y discutir oportunidades, desafíos e intereses comunes que podrían beneficiarse de un enfoque colaborativo.
2. **Explorar:** Profundizar en la identificación de intereses comunes y aclarar los posibles aportes de cada actor involucrado. Se abordan preguntas como: ¿Cuáles son nuestros intereses frente a la resolución de problemas de desarrollo?, y ¿Qué aportes podemos realizar desde nuestras potencialidades? Aquí se explora cómo trabajar conjuntamente puede generar resultados que no serían posibles de manera individual.
3. **Profundizar:** Aplicar enfoques de mercado para identificar estrategias efectivas para resolver los desafíos identificados. Es el momento de preguntarse: “¿Qué estrategias podemos utilizar para resolver estos problemas o desafíos?” Esta fase implica una mayor profundización en las soluciones y métodos viables y se busca aprovechar las fortalezas del sector privado en la resolución de problemas.
4. **Planificar:** Determinar roles y responsabilidades de todos los actores involucrados. Este es el momento de establecer un plan de acción claro y definido, asegurando que cada participante entienda su papel y las expectativas.
5. **Comprometer:** Formalizar los acuerdos alcanzados, estableciendo expectativas claras y metas compartidas.
6. **Implementar:** La fase de implementación debe basarse idealmente en colaboración continua, la transparencia en las comunicaciones y el intercambio de información, la construcción de confianza, el compromiso y el aprendizaje continuo. Este paso asegura que la colaboración no se detenga en la planificación, sino que se mantenga viva y evolutiva durante todo el proyecto.

De manera transversal, el proceso de co-creación debe estar respaldado por una sólida estrategia de comunicación. Durante todo el proceso la comunicación debe ser horizontal, transparente y continua, alentando el intercambio de experiencias, información y conocimientos entre todos los actores involucrados. Esta comunicación puede realizarse a través de múltiples canales, adaptándose a las necesidades y capacidades de los diferentes participantes. Basada en el consenso y la confianza mutua, esta estrategia promueve una cultura participativa y dinámica, vital para el éxito del proceso de co-creación (Navarro (n.d). p. 102). Mantener una comunicación activa no solo permite la integración de los actores convocados, sino que

también dinamiza su participación, reforzando su rol como agentes activos en el proceso de co-creación.

#### d. ¿Cómo se puede implementar?

Las prácticas de co-creación pueden implementarse mediante una metodología híbrida, que combine sesiones virtuales y presenciales. Esta flexibilidad facilita el encuentro y la construcción conjunta de conocimientos entre los participantes, permitiendo además la participación remota de actores clave. Una buena práctica es tener un facilitador que fomente el diálogo y aprendizaje colaborativo.

#### e. ¿Cuánto tiempo requiere la planeación de una sesión de co-creación?

La duración del proceso de co-creación puede variar significativamente según la complejidad del programa y la disponibilidad de los actores. La planeación de una sesión de co-creación es un proceso flexible que puede ajustarse según las necesidades y contextos específicos. Se promueve que cada uno de ustedes se apropie de su proceso y lo construya a la medida de sus necesidades, sin embargo, a continuación, se presenta un ejemplo de línea de tiempo como guía general para la preparación de talleres de co-creación.

La línea de tiempo que se presenta en la Guía Interactiva de Co-Creación da cuenta de las sesiones de co-creación planeadas para ser ejecutadas con la participación de múltiples actores. En esta línea de tiempo se identifican acciones a realizar antes, durante y después de las sesiones, tal como lo muestra el siguiente diagrama:



The “Gold Standard” Timeline: Multi-Stakeholder Co-Creation Workshop. Pág 12. (USAID, 2022. [Co-Creation: An Interactive Guide](#))

<b>8 WEEKS TO GO</b> External facilitator hired or engaged Event planning process begins	<b>8 SEMANAS PARA EL EVENTO</b> Facilitador externo contratado o comprometido Inicio del proceso de planificación del evento
<b>5 WEEKS TO GO</b> Co-creation objectives agreed Participants identified Agenda drafted	<b>5 SEMANAS PARA EL EVENTO</b> Objetivos de la co-creación acordados Participantes identificados Agenda preliminar redactada
<b>4 WEEKS TO GO</b> Invitations circulated Participant assignments sent	<b>4 SEMANAS PARA EL EVENTO</b> Invitaciones enviadas Asignaciones para los participantes enviadas
<b>1 WEEK TO GO</b> Expectations call held with participants	<b>1 SEMANA PARA EL EVENTO</b> Llamada para alinear expectativas con los participantes
<b>CO-CREATION EVENT</b> Takes place typically lasting 2-4 days	<b>SESIONES DE CO-CREACIÓN</b> Se lleva a cabo generalmente con una duración de 2 a 4 días
<b>1 WEEK AFTER</b> Post co-creation call with Q&A and reflection	<b>1 SEMANA DESPUÉS</b> Llamada post co-creación con preguntas, respuestas y reflexión

### Antes de las sesiones de co-creación.

La experiencia ha demostrado que se requieren al menos seis (6) semanas para procesos de planeación y preparación.

- 6-8 semanas antes: Iniciar la planeación del evento, seleccionar la metodología y persona/s encargadas de facilitar el espacio.
- 5-6 semanas antes: Definir conjuntamente los objetivos, identificar participantes y elaborar el borrador de la agenda.
- 4 semanas: Enviar invitaciones a los participantes.

### Durante las sesiones de co-creación.

La duración y el número de sesiones pueden variar según la disponibilidad de los actores, la complejidad del proceso, la validación de información y los acuerdos necesarios entre los actores. Esto puede depender del cronograma trazado por los diferentes actores participantes en el proceso, su disponibilidad presupuestal y otros procesos internos. Es importante mantener un diálogo abierto, claro y transparente para identificar los puntos de encuentro y las expectativas de la colaboración.

### **Después de las sesiones de co-creación.**

Es esencial generar reflexiones posteriores a las sesiones de cocreación para identificar buenas prácticas y adaptaciones que deben considerarse para alcanzar los resultados esperados. Estos espacios de reflexión deben enfocarse en formalizar la alianza creada, adaptar las estrategias según las lecciones aprendidas y proporcionar apoyo de seguimiento, especialmente a los socios locales, para asegurar el éxito de las iniciativas.

Para más información y ejemplos prácticos, invitamos a ver [este video de USAID/Perú](#) sobre los procesos de cocreación y recomendamos la [guía interactiva de cocreación](#) desarrollada por USAID que presenta una propuesta de fases y cronograma para ese proceso. Estos recursos ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo adaptar el proceso de cocreación a diferentes contextos y escalas de los proyectos.

### **Paso 5. Oficializar la colaboración**

Después de revisar el alcance, es importante formalizar los acuerdos y establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua. Esto asegura que la colaboración se mantenga alineada con los objetivos y permita realizar ajustes según sea necesario para mejorar los resultados.

El equipo técnico de USAID o de los Socios Implementadores, en estrecha coordinación con el equipo de la Oficina de Adquisiciones, y otro personal, recopila toda la información necesaria para finalizar el documento de colaboración, para luego iniciar con la implementación.

Como ejemplos de la colaboración se puede mencionar:

- **Alianza para el desarrollo global (GDA) “Yuca Amarga para una Dulce Leche”.**

Yuca Amarga para una Dulce Leche es una Alianza entre USAID, COLANTA, la Corporación Clayuca, la Red Nudo de Paramillo y la Fundación Universitaria Católica del Norte que busca aumentar la competitividad y mejorar la calidad de vida de pequeños y medianos productores en zonas afectadas por el conflicto armado en Antioquía, Bolívar, Córdoba, Sucre y Cesar. Te invitamos a ampliar tus conocimientos sobre las metas y resultados esperados de esta Alianza consultando este [documento](#) y a inspirarte en el siguiente video para diseñar propuestas de colaboración con el sector privado para contribuir al desarrollo incluyente y sostenible:



- **Alianza público-privada educativa de Colombia**

Te invitamos a conocer también la Alianza Público Privada “La educación que nos une”. Esta APP contó con la participación de la Fundación Empresarios por la Educación (ExE), Acdi/Voca y USAID/Colombia. Se desarrolló en alianza con algunas secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional (MEN). En esta alianza, el rol de la ExE fue fundamental para:

1. Articular diferentes aliados privados para que sus iniciativas y programas educativos estuvieran alineados con los objetivos del MEN.
2. Fortalecer las relaciones de cooperación público-privada, visibilizando que estos actores tienen roles complementarios y son necesarios para el desarrollo de los proyectos educativos.
3. Alcanzar una visión compartida que facilite el trabajo conjunto y el compromiso de las partes desde el inicio de la alianza para alcanzar los objetivos que están centrados en: según el MEN (2022), desarrollar contenidos para la promoción y fomento de la convivencia, el empoderamiento de familias y centros de educación para evitar la deserción escolar y fomentar un mejor uso del tiempo libre. Este proyecto se desarrolla en Bogotá, Jamundí, Cúcuta, Soledad, Buga, Barranquilla y Palmira, entre otros del país.

Consulta más información en la siguiente [nota técnica](#) del MEN en el que se presenta información relevante sobre las APP en educación.

Como hemos venido mencionando, el camino de la colaboración es esencial para identificar puntos de convergencia entre la Misión -a nivel de USAID o de los Socios Implementadores- y el sector privado que aporten a la transformación social y económica de los territorios. A continuación, te compartimos un ejemplo de enfoque colaborativo: la acción colectiva.

## 2. La acción colectiva. Un tipo específico de enfoque colaborativo

En la [\*Guía práctica para facilitadores sobre acción colectiva\*](#) en la programación de USAID, se hace referencia a la **acción colectiva** como un enfoque colaborativo que permite alinear e integrar el trabajo y los objetivos de las organizaciones participantes. Es considerada como una forma de colaboración más estructurada, estratégica e intencional. Si bien la Guía no está enfocada en la acción colectiva únicamente con el sector privado, sí aporta luces sobre cómo trabajar de manera colaborativa con este tipo de actor.

La transición de la acción coordinada a la acción colectiva implica un aumento en el nivel de colaboración entre los actores. Esta colaboración puede clasificarse en tres niveles:

- **Colaboración limitada:** Coordinación formal o informal entre organizaciones con objetivos y resultados diversos.
- **Colaboración moderada:** Inclusión de otros actores con objetivos comunes y una participación más consistente.
- **Alta colaboración:** Involucramiento activo y representación de otros actores, con un compromiso y entendimiento compartido de los objetivos, permitiendo una articulación efectiva y la toma de decisiones conjuntas.



**¿Qué caracteriza la colaboración limitada, moderada y alta en el marco de la acción colectiva?**

Atributos	Colaboración limitada	Colaboración moderada	Alta colaboración
Vinculación y relaciones	Existe una coordinación formal o informal entre las organizaciones y los participantes.	Los participantes incluyen otros actores interesados en la resolución de problemas. Sin embargo, la participación puede, o no, ser consistente.	Los actores se involucran activamente y participan incluso en representación de otros actores que hacen parte de la resolución del problema.
Compromiso en la colaboración	Una colaboración limitada puede reflejarse en un bajo compromiso: afectivo, calculado y normativo (Hernández Et al, 2017). El primero se refleja en una baja adhesión emocional que responde a la falta, por ejemplo, de satisfacción con el relacionamiento o las interacciones con otros actores. En el compromiso calculado se relaciona la inversión de tiempo y los esfuerzos. Si se perciben vacíos en esta interacción, se puede generar desinterés entre las partes. Finalmente, sobre el compromiso normativo, si los beneficios del relacionamiento no son tangibles o no logran percibirse, la colaboración puede ser limitada.	Compromisos de colaboración que suelen cumplirse una sola vez o se repiten con poca frecuencia.	Existe un compromiso en la colaboración que se sostiene en el tiempo. Hay comunicación frecuente y se toman decisiones conjuntas que impactan directamente en la implementación de las acciones.
Objetivos	Los actores involucrados en el relacionamiento trabajan con diferentes objetivos y persiguen diversos resultados.	Los actores involucrados trabajan hacia la consecución de los mismos objetivos	Los actores que participan del relacionamiento tienen un entendimiento común sobre los objetivos que guían la acción

		con respecto al reto de desarrollo identificado.	colaborativa y trabajan conjuntamente para el abordaje del problema y cumplimiento de los propósitos. Debido a que hay un compromiso compartido, los actores trabajan de manera articulada para el cumplimiento de las mismas metas, toman decisiones conjuntas que facilitan el desarrollo de acciones y aportan a la resolución de los problemas de forma innovadora. Los actores involucrados pueden dejar de lado su propia percepción para construir una nueva que sea representativa de los intereses de todos los actores.
Coordinación de Acción	El conocimiento de las acciones realizadas por los actores es limitado, por tanto, la coordinación entre las acciones también lo es.	El conocimiento de las acciones desarrolladas por los actores es moderado. Por tanto, se logran identificar objetivos comunes que permiten avanzar en conjunto, evitar duplicidad de esfuerzos y contradicciones entre los actores.	El conocimiento de las acciones adelantadas por los actores permite realizar un análisis colectivo de los problemas y definir un propósito que promueve la toma de decisiones conjuntas.
Compromiso de las partes	Los actores vinculados en el relacionamiento conservan plena autonomía.	Los actores comparten ciertas responsabilidades unos con los otros.	Los actores tienen influencia sobre las acciones que los otros actores realizan y así se promueve la corresponsabilidad.

Este ejemplo puntual de enfoque colaborativo converge con otros marcos de USAID, como el de CLA.

### 3. ¿De qué formas el enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA) contribuye al relacionamiento con el sector privado?

En el contexto de la cooperación internacional y el desarrollo sostenible, el enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA) resulta esencial para establecer y mantener relaciones efectivas con el sector privado. Utilizar un enfoque CLA en este tipo de relacionamiento es relevante porque promueve una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, lo cual es crucial para responder a las dinámicas cambiantes y complejas de los entornos de desarrollo. Además, CLA facilita la creación de alianzas sólidas y efectivas, permite una mejor gestión de los recursos y asegura que las acciones tomadas sean informadas y alineadas con los objetivos de todas las partes involucradas. En la siguiente sección, exploraremos cómo CLA puede potenciar el impacto de las colaboraciones con el sector privado, optimizando los resultados y contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo.

El enfoque de CLA es un marco estratégico de referencia que permite que las Misiones de USAID y los Socios Implementadores, alcancen sus objetivos de desarrollo, a partir de actividades cotidianas realizadas de manera intencional y sistemática. Este marco está compuesto por dos dimensiones:

- **CLA en el ciclo de Programas:** La incorporación de las prácticas CLA en los diferentes niveles del ciclo de Programas (estrategia, proyectos y diseño e implementación de actividades). Recuerda que puedes regresar al Módulo tres: “[Los principios que rigen el relacionamiento](#)”, para revisar qué es el ciclo de Programas de USAID.
- **Condiciones habilitantes:** La integración de CLA a partir de la cultura, los procesos operativos y la asignación de recursos.

En estas dimensiones se encuentran 16 componentes que facilitan la reflexión sobre las prácticas actuales y oportunidades de mejora relacionadas con CLA. Para ampliar la información te recomendamos consultar el siguiente [enlace](#), en el que encontrarás los conceptos clave de este marco.

#### **Beneficios del Enfoque CLA en el Relacionamiento con el Sector Privado**

La implementación de este marco es valiosa, en tanto permite que las diferentes misiones de USAID, los Socios Implementadores y el sector privado puedan avanzar hacia:

- I. **Consolidación de una cultura de Aprendizaje:** La implementación del marco CLA permite generar información y llenar brechas de conocimiento, facilitando la toma de decisiones informadas.

2. **Generación de espacios para el diálogo abierto y la Colaboración:** El enfoque CLA promueve la creación de espacios recurrentes para el diálogo abierto, discusiones honestas, y el establecimiento de vínculos y redes entre actores.
3. **Comprensión de Perspectivas e Intereses:** CLA facilita la identificación y comprensión de las perspectivas e intereses de los potenciales aliados y otros actores locales.
4. **Identificación y Aplicación de Aprendizajes:** A través de herramientas como “[Pausa y Reflexión](#)” y “[After-action review](#)”, se identifican Aprendizajes, incluyendo los logros obtenidos, las acciones que deben reorientarse y los próximos pasos que deben seguirse para superar los desafíos que surgen durante el relacionamiento y la implementación de las iniciativas.
5. **Gestión Adaptativa:** La incorporación de prácticas de gestión adaptativa permite ajustar las acciones según las realidades y dinámicas del relacionamiento y el contexto en el que se desarrolla.
6. **Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento:** CLA contribuye a consolidar buenas prácticas en la gestión del conocimiento, fortaleciendo los procesos de generación de evidencia técnica, el mejoramiento continuo y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Finalmente, te sugerimos consultar las [preguntas de aprendizaje](#) que USAID/Colombia formuló para apoyar su [Estrategia de Cooperación \(CDCS, 2020-2025\)](#). Algunas de estas preguntas fomentan la reflexión sobre las contribuciones del sector privado al desarrollo sostenible y a la identificación de conocimiento relacionado con la participación de este sector en iniciativas de desarrollo. En línea con esto, la pregunta de aprendizaje que ayuda a responder los aportes del relacionamiento con el sector privado en el caso de USAID/Colombia es: *¿Cuáles son las contribuciones de la participación del Sector Privado a la consecución de los resultados de la Estrategia de Cooperación para el desarrollo del país?* En el caso específico del sector privado puedes considerar esta: *¿Cómo el relacionamiento con el sector privado contribuye a la sostenibilidad y a la consecución de los objetivos de desarrollo?*

### Casos de Estudio: CLA en Acción

Como cierre a este espacio dedicado a los aportes de CLA al relacionamiento con el sector privado, te invitamos a continuar fortaleciendo tus conocimientos sobre este enfoque, teniendo en cuenta estos dos casos presentados en el marco de los Case Competition de USAID en 2023:

1. [Caso 1. Impulsar los resultados y el liderazgo en sistemas locales.](#) En este caso se presenta información sobre los flujos migratorios en Colombia y las acciones adelantadas desde el Programa Integra de USAID/Colombia para garantizar la inclusión e integración de esta

población a las comunidades de acogida. Se mencionan los subcomponentes del marco CLA: Colaboración Externa y Mecanismos de Implementación, como elementos esenciales para el fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias, en pro del bienestar de las personas migrantes. Además, se muestran los resultados y las condiciones habilitantes para el fortalecimiento de prácticas CLA al interior del Programa.

2. [Caso 2. Cómo el marco CLA ayudó a USAID/ Colombia a crear nuevas alianzas.](#) En este caso, el Programa Juntos Aprendemos muestra como el uso de CLA, específicamente los subcomponentes de Gestión Adaptativa y la Colaboración Interna, aportaron al fortalecimiento de las capacidades de los socios locales y a la implementación de iniciativas educativas. Al implementar el marco CLA, los socios locales han logrado trabajar de forma conjunta, como un solo equipo y con una visión y unos objetivos compartidos; han identificado lecciones aprendidas como la importancia de establecer relaciones entre socios y crear equipos interinstitucionales.

Para potenciar las formas de colaboración también es importante poner en valor los aportes de USAID, de los Socios Implementadores y del sector privado en el marco del relacionamiento: conoce de qué se tratan estas propuestas.

#### 4. Propuestas de valor

A continuación encontrarás las propuestas de valor que ofrece USAID, y por consiguiente, los Socios Implementadores al momento de relacionarse con el sector privado.

Propuestas de valor de USAID y los Socios Implementadores
<p><b>Redes y relaciones sólidas a nivel nacional y local.</b> USAID y los Socios Implementadores tienen relaciones oficiales y forman parte de redes con las comunidades y el sector público a nivel local y nacional que también son útiles para el sector privado.</p>
<p><b>Apoyo para fortalecer entornos habilitantes.</b> USAID y los Socios Implementadores trabajan con el Gobierno de Colombia con el objetivo de facilitar la creación de entornos propicios para el crecimiento económico, de manera transparente e incluyente. Por su naturaleza, la Agencia tiene una relación entre gobiernos que puede ser importante para las empresas y para el fortalecimiento de condiciones habilitantes que facilitan el involucramiento en acciones donde participan múltiples actores del sector privado. Dentro de esta propuesta se pueden mencionar los aportes a las reformas normativas, las políticas y el desarrollo de capacidades gubernamentales.</p>

**Experiencia sectorial.** USAID y los Socios Implementadores tienen una amplia experiencia técnica en diversos sectores del desarrollo que permiten identificar intereses, capacidades y experiencias para compartir información y alinearse estratégicamente. Adicionalmente, bajo una perspectiva de CLA, USAID y los Socios Implementadores desarrollan investigaciones, reportes y diagnósticos, entre otros productos de conocimiento, que pueden ser de utilidad para el sector privado. Estas prácticas fomentan el aprendizaje y consolidan, por ejemplo, el uso de herramientas de investigación de mercados.

**Mitigación de riesgos.** USAID y los Socios Implementadores tienen la capacidad de mitigar los riesgos de las inversiones y atraer recursos públicos y privados que favorezcan los objetivos de desarrollo.

**Reputación y poder de convocatoria.** USAID y los Socios Implementadores tienen la capacidad de convocar a diversos actores en torno a oportunidades de negocio que dan respuesta a los desafíos de desarrollo.

El siguiente cuadro ilustra las propuestas de valor que ofrece el sector privado, a la hora de relacionarse con USAID.

Propuestas de valor del sector privado
<b>Escalabilidad, sostenibilidad y alcance.</b> Los recursos financieros del sector privado y su experiencia en soluciones basadas en el mercado tienen el potencial de lograr escalabilidad y sostenibilidad a la hora de dar respuesta a los desafíos de desarrollo. Recuerda, estos recursos pueden ser en efectivo y en especie (como lo vimos en el módulo 2)
<b>Innovación, capacidades y experiencia.</b> Las empresas y los inversionistas pueden aportar su amplia experiencia, así como sus conocimientos en innovación y uso de tecnologías para conseguir resultados y responder a desafíos de desarrollo.
<b>Flexibilidad.</b> El sector privado suele ser flexible, ya que cuenta con incentivos financieros para responder rápidamente a las oportunidades y abrir nuevos mercados.
<b>Eficiencia y eficacia.</b> El sector privado cuenta con servicios de logística, sistemas y procesos organizacionales que pueden aportar más eficiencia, escala y eficacia a la consecución de resultados. Esta propuesta de valor también incluye la experiencia de gestión y operativa respecto a la innovación, las tecnologías y el emprendimiento, entre otras.

Para profundizar sobre las propuestas de valor te recomendamos visitar el “[Mapa de Evidencia](#)” desarrollado por USAID, en alianza con Laser Pulse, University of Notre Dame y Purdue

University, en el que se puede consultar la evidencia existente sobre el relacionamiento con el sector privado y las propuestas de valor.

Ten presente que los mapas de generación de evidencia, siguiendo la propuesta de Shuller Et al (2021, p.2), son importantes porque permiten:

- Explorar la evidencia disponible en un tema de amplio espectro y envergadura con un método de búsqueda sistemático.
- Identificar brechas de conocimiento y/o necesidades en investigación a futuro.
- Presentar los hallazgos, avances y vacíos de información, en un formato amigable al usuario. Este balance de información viene acompañado, por lo general, de una representación gráfica que garantiza la accesibilidad a los datos.
- Definir prioridades para la agenda de investigación en los diferentes sectores de conocimiento.
- Apoyar la toma de decisiones en los diferentes ámbitos, nacional y local, con base en la evidencia producida para que estos procesos se realicen con mayor exactitud y certeza.

La evidencia generada sobre las propuestas de valor y las formas de relacionamiento entre USAID, los Socios Implementadores y el sector privado se encuentra distribuida de la siguiente manera:

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Scale, Sustainability, & Reach	Ability to Influence Policy	Innovation, Expertise, & Capabilities	Efficiency & Effectiveness	Flexibility & Pace	Strong In-Country Networks & Relationships	Support to Strengthen Enabling Environments	Sectoral Expertise & Knowledge	Risk-Mitigation & Flexible Authorities	Reputation & Credible Convening Power	
WAYS WE ENGAGE	Information-Sharing & Strategic Alignment	14	8	14	8	3	7	9	6	7	Information-Sharing & Strategic Alignment
	Advancing Learning & Mar...	7	3	6	3	3	3	3	2	3	Advancing Learning & Mar...
	Harnessing Private Sector Expertise & Innovation	9	6	14	5	2	9	8	5	7	Harnessing Private Sector Expertise & Innovation
	Catalyzing Private Sector Resources	17	7	16	11	3	7	8	8	7	Catalyzing Private Sector Resources
	Strengthening the Enabling Environment	7	2	3	5		4	4	1	4	Strengthening the Enabling Environment
WAYS WE ENGAGE											

En el caso de Colombia, este mapa de evidencia muestra una oportunidad para continuar avanzando en la generación de evidencia, especialmente la que está relacionada con el aprendizaje y la investigación de mercado. Esto significa, por ejemplo, que los actores locales pueden proponer estudios enfocados en aumentar la información disponible sobre la investigación de mercados, la identificación de buenas prácticas para el relacionamiento y la



planificación estratégica en pro de incentivar la toma de decisiones basada en la evidencia. Adicionalmente, se puede avanzar en producir y consolidar información que muestre los procesos de flexibilización al interior del sector privado y los incentivos financieros para abrir nuevos mercados.

Recuerda que los mapas de brecha de evidencia implican, como lo afirma Schuller Et al (2021), una búsqueda sistemática de información que permite identificar la evidencia disponible en un tema y las necesidades en investigación para cerrar las brechas de conocimiento. Estos mapas, tal como se muestra en el caso colombiano, presentan los resultados en un formato amigable al usuario para generar interacción con los datos compartidos y alentar la producción de nuevos conocimientos, fortaleciendo las capacidades relacionadas con las propuestas de valor y las formas de relacionamiento.

#### IV. Ejercicio pedagógico

Has fortalecido tus conocimientos sobre el proceso de colaboración, haciendo énfasis en la co-creación, y las propuestas de valor del sector privado, USAID y los Socios Implementadores.

Inspírate en el siguiente video **“El proceso de co-creación: Buenas prácticas, ejemplos y herramientas”** en el que se presenta qué es un proceso de co-creación y cuáles son las herramientas para hacerlo, reconociendo que su fundamentación teórica se encuentra en el principio de la inteligencia colectiva, la escucha activa y la colaboración.

Aunque este recurso pedagógico no representa la postura oficial de USAID, es valioso porque permite comprender, de manera sencilla y mediante un lenguaje cercano, los aportes de este proceso a la resolución de desafíos, las barreras para su implementación, y las adaptaciones que pueden realizarse para avanzar en el proceso de implementación de un proceso de co-creación.



Con lo que has aprendido en este módulo reflexiona sobre estas preguntas:

1. Identifica elementos conceptuales que te ayudan a comprender las características del proceso de co-creación y responde las siguientes preguntas:

2. Usa tres palabras para describir el proceso de co-creación:

3. Qué beneficios trae este proceso de construcción de propuesta colectiva de solución?

---

---

---

---

4. Menciona tres limitaciones o barreras que identificas para implementarlo:

- ---

---
- ---

---
- ---

---

5. ¿Cómo fomentar la participación de los diferentes actores a lo largo del proceso de co-creación?

---

---

---

---

## V. Referencias

Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820–846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>

Ministerio de Educación Nacional. (2022). *ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EDUCACIÓN*. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_6.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_6.pdf)

Robles, M. N. (n.d.). Comunicación horizontal e interactividad. Retrieved May 5, 2024, from <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/95642/Cap%C3%ADtulo%205.pdf?sequence=1>

Schuller-Martínez, B., Meza, N., Pérez-Bracchiglione, J., Ariel Franco, J. V., Loezar, C., & Madrid, E. (2021). Graphical representation of the body of the evidence: the essentials for understanding the evidence gap map approach. *Medwave*, 21(03), e8164–e8164. <https://doi.org/10.5867/medwave.2021.03.8164>

USAID. (2022). *Private-Sector Engagement Policy*. [https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/usaid\\_psepolicy\\_final.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/usaid_psepolicy_final.pdf)

USAID. (2022). Acción colectiva en la programación. Una guía para facilitadores. [https://usaidlearninglab.org/system/files/2022-11/collective\\_action\\_practical\\_guide\\_for\\_facilitators\\_spanish\\_31oct2022.pdf](https://usaidlearninglab.org/system/files/2022-11/collective_action_practical_guide_for_facilitators_spanish_31oct2022.pdf)

USAID. (2023). Annual Program Statement Number (APS). <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-05/Private%20Sector%20Collaboration%20Pathway%20%28PSCP%29%20Annual%20Program%20Statement%20%28APS%29.pdf>

USAID. (n.d.). Co-Creation: An Interactive Guide. Retrieved February 18, 2024, from [https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-01/co-creation\\_toolkit\\_interactive\\_guide\\_-\\_march\\_2022%20%283%29.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-01/co-creation_toolkit_interactive_guide_-_march_2022%20%283%29.pdf)

USAID. (n.d.). Market-Based Approaches. Retrieved January 17, 2024, from <https://www.usaid.gov/work-usaid/private-sector-engagement/market-based-approaches>

USAID. (2022). PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT, CO-CREATION GUIDANCE.

[https://usaidlearninglab.org/system/files/2023-04/pse\\_co-creation\\_at\\_usaid\\_guidance\\_final.pdf](https://usaidlearninglab.org/system/files/2023-04/pse_co-creation_at_usaid_guidance_final.pdf)

USAID. (2023). USAID/Colombia's Private Sector Engagement Storytelling. An opportunity to further understand its Data, Reporting and Outcomes.

[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00ZZG2.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZZG2.pdf)

USAID. (n.d.). Value propositions: What USAID and the Private Sector bring when we work together. Retrieved January 17, 2024, from

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/Value\\_Propositions\\_One-Pager\\_2\\_1.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/Value_Propositions_One-Pager_2_1.pdf)