



## **CONSTRUIR ALIANZAS POR LA JUVENTUD:** Lecciones de *Obra*

Noviembre 2011



*Este informe ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por el Acuerdo de Cooperación, No. EPP-A-00-08-00006-00. La información que aquí se suministra no es información oficial del gobierno de los Estados Unidos y no representa la opinión ni la posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni tampoco del gobierno de los Estados Unidos.*



*La International Youth Foundation (IYF) cree e invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. Fundada en 1990, la IYF construye y fomenta una red mundial de empresas, gobiernos, y organizaciones de la sociedad civil comprometidas en el empoderamiento de los jóvenes para que sean ciudadanos saludables, productivos y participativos. Los programas de la IYF sirven como catalizadores del cambio para que los jóvenes puedan acceder a educación de calidad, adquirir habilidades para el empleo, tomar decisiones acertadas e involucrarse en el mejoramiento de sus comunidades. Para obtener más información, visite [www.iyfn.org](http://www.iyfn.org).*

## PREFACIO

---

Se calcula que cerca de 100 millones de jóvenes de 15 a 24 años de edad viven actualmente en la región de América Latina y el Caribe. Si bien un grupo demográfico joven tan numeroso tiene el potencial de desempeñar un papel decisivo para incentivar el crecimiento y el progreso en la región, cerca de la mitad se considera “en riesgo” y viven en comunidades carentes de servicios básicos. Uno de cada cuatro de estos jóvenes está desempleado, muchos más aún abandonaron los estudios y un número cada vez mayor debe enfrentar una creciente violencia dentro de sus comunidades. Ningún sector de la sociedad puede, por sí solo, abordar esta gran diversidad de desafíos sociales y económicos. Movilizar recursos de los sectores público, privado y de la sociedad civil, así como trabajar conjuntamente hacia metas comunes son las únicas soluciones a largo plazo.

Durante más de una década, la International Youth Foundation (IYF) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) han trabajado junto con empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos e instituciones internacionales para determinar cuáles son las necesidades de los jóvenes, actuar como intermediarios para establecer conexiones clave y crear nuevas oportunidades para los jóvenes vulnerables. Una de estas iniciativas, la cual reunió a múltiples protagonistas, es el programa *Obra*, un proyecto de dos años iniciado en 2009 por la IYF, USAID y la Dirección de Asuntos del Hemisferio Occidental del Departamento de Estado. Su objetivo: generar nuevas oportunidades educativas y laborales, abordar necesidades vitales e infundir esperanzas entre los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe. Habiendo surgido del llamado a la acción del Presidente Obama en abril de 2009, en ocasión de la Cumbre de las Américas, el Programa *Obra* y sus resultados y lecciones aprendidas son un testimonio del compromiso contraído por el gobierno de los Estados Unidos de hacer frente a los desafíos de hoy en día, junto con los principales protagonistas locales.

Este documento, *Alianzas por la Juventud: Lecciones de Obra*, describe lo que hemos aprendido durante los dos últimos años a través de las actividades de *Obra*, ayudando a comprender mejor cómo determinar el rol de cada socio, formulando estrategias de cooperación y ejerciendo influencia en las políticas públicas que afectan positivamente las vidas de los jóvenes. Algunos de los logros más importantes son: el compromiso de participación de más de 60 empresas, organismos públicos y organizaciones no gubernamentales en los siete países participantes y la documentación de más de dos docenas de “mejores prácticas” en educación y empleo. Como consecuencia de esta

corriente de apoyo, que incluyó un apalancamiento de *Obra* de casi US\$4 millones en nuevos compromisos, un mayor número de jóvenes está recibiendo ayuda a través de capacitación laboral, pasantías y oportunidades de trabajo, y los temas de la juventud están logrando mayor atención entre los funcionarios responsables de la formulación de políticas en la región.

El informe también subraya que si bien las alianzas son esenciales para abordar aún los desafíos más difíciles, no son necesariamente fáciles de construir o mantener. Dicho sea a su favor, este informe no solamente describe los frutos que se obtienen a través de este tipo de colaboración, sino también los obstáculos a superar. Estas lecciones prácticas sobre lo que funciona (y lo que no funciona) son siempre útiles tanto para mantener las alianzas ya existentes como para crear nuevas.

Creemos que esta publicación presenta una práctica mirada en retrospectiva sobre lo que se ha logrado a través de *Obra* en los últimos dos años. Más importante aún, presenta lecciones valiosas para el futuro que podrán ayudar a fortalecer nuestro trabajo en común para crear mayores oportunidades para los jóvenes de América Latina y el Caribe. Esperamos que usted comparta esta publicación con sus amigos y colegas dentro de la comunidad del desarrollo.

***Bill Reese***

Presidente y CEO

International Youth Foundation

***Mark Feierstein***

Administrador Adjunto

Oficina para América Latina y el Caribe,  
USAID

**CONSTRUIR ALIANZAS POR LA JUVENTUD:**  
Lecciones de *Obra*

## CONSTRUIR ALIANZAS POR LA JUVENTUD: LECCIONES DE OBRA

### Introducción

En ocasión de la Cumbre de las Américas de 2009, el Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, propuso la formación de alianzas nuevas y más fuertes a fin de crear mayores oportunidades para los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe (LAC). En noviembre de 2009, respondiendo directamente al llamado del Presidente y con el apoyo del Departamento de Estado de los Estados Unidos y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la International Youth Foundation (IYF) puso en marcha la iniciativa *Obra*.

*Obra* es una iniciativa de dos años desarrollada por la IYF y USAID bajo el programa Youth:Work. Concebido con el objetivo de mejorar el acceso a la educación, el desarrollo de capacidades y las oportunidades laborales, *Obra* reunió socios de los sectores público y privado y organizaciones sin fines de lucro en tres subregiones y siete países, haciendo uso de recursos y conocimientos, y difundiendo mejores prácticas en programas para jóvenes en toda la región de América Latina y el Caribe.

Basándose en los programas fundamentales de la IYF, como *entra21* y Education & Employment Alliance (EEA)<sup>1</sup>, la iniciativa *Obra* agrupó aliados de todos los sectores y subregiones para mejorar el acceso de los jóvenes vulnerables a los servicios necesarios para lograr ciudadanía, trabajo y vidas productivas. Durante el transcurso de dos años de duración, el programa *Obra*:

- Creó tres alianzas<sup>2</sup> multisectoriales basadas en Jamaica, Guatemala y Perú, con más de 60 instituciones asociadas, dedicadas a aumentar el apoyo para jóvenes vulnerables en el Caribe, América Central y América del Sur.
- Aportó habilidades para la vida, empleo y/o formación académica a más de 1.500 jóvenes vulnerables, por medio de siete subvenciones para la innovación.
- Apalancó la inversión inicial de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de \$2 millones, con casi \$4 millones en nuevas contribuciones de los socios de *Obra* y de otras fuentes públicas y privadas.
- Sirvió como centro de intercambio de información, recursos y buenas prácticas en programas innovadores para la juventud.
- Promovió el debate político y la conciencia pública con relación a temas de la juventud, obteniendo la colaboración de líderes políticos, autoridades, organizaciones al servicio de la juventud y de los propios jóvenes en un diálogo productivo.

1 Hasta la fecha, *entra21* ha aportado los conocimientos y destrezas necesarias para competir en el mercado de trabajo del siglo XXI a más de 110.000 jóvenes latinoamericanos. A través de EEA, 320 organizaciones multisectoriales en un total de seis países mejoraron las oportunidades educativas y laborales, alcanzando a más de 30.000 jóvenes.

2 Las palabras "asociación" y "alianza" se usan indistintamente a lo largo de todo el documento.



*Adela de Torrebiarte, candidata presidencial de Guatemala, participa en el foro de la juventud organizado por la Alianza Obra: América Central.*

- Inspiró otras iniciativas de cooperación a menor y mayor escala, como el programa Youth Upliftment Through Employment (YUTE) en Jamaica, una iniciativa dirigida por la Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ). El programa aporta habilidades básicas para la vida, capacitación laboral, pasantías y oportunidades laborales a 2.200 jóvenes desarraigados jamaquinos.<sup>3</sup>

**Visión general del modelo Obra.** La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la IYF ha comenzado a trabajar conjuntamente, hace más de una década, para crear alianzas multisectoriales, conscientes de que ningún sector ni protagonista puede, por sí solo, atender las urgentes necesidades de los jóvenes que están surgiendo en todo el mundo.

### **Organizaciones de Secretariado de Obra**

Las organizaciones de Secretariado, seleccionadas por su capacidad institucional para administrar y por su credibilidad para dirigir, fueron:

- Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ), una asociación de más de 200 empresas que promueven un sector privado competitivo (Obra: El Caribe)
- DEMOS, una organización no gubernamental formada por un grupo de expertos [think tank] en Guatemala, dirigida a la juventud, a los derechos de las minorías y a la concienciación (Obra: América Central)
- CEDRO, una organización sin fines de lucro en Perú, dedicada a combatir el consumo de drogas y tratar otros problemas que enfrentan los niños y jóvenes (Obra: América del Sur)

\* Para ver la lista de socios, consulte la última sección.

<sup>3</sup> “Jóvenes desarraigados” (“unattached youth”) son los jóvenes desempleados, que no estudian ni participan en actividades dentro de sus comunidades.

## Principios para construir alianzas

En décadas recientes, han surgido ciertos principios considerados esenciales para lograr alianzas multisectoriales exitosas. Este informe presenta lecciones aprendidas a través de *Obra* para ayudar a los futuros formadores de alianzas, en base a los siguientes principios:

- Elegir entornos prometedores y liderazgo confiable
- Cultivar socios fundadores fuertes
- Crear conciencia, confianza y cohesión entre los socios
- Definir claramente el rol de cada socio
- Adaptarse al contexto regional
- Identificar propuestas de costo/beneficio para los socios
- Comunicarse para lograr el éxito
- Apoyar una alianza equilibrada
- Planificar para lograr sostenibilidad

Con el transcurso de los años, las estrategias para construir alianzas han ido evolucionando y dando lugar a nuevas prácticas. A través de *Obra*, la IYF desarrolló aún más el modelo de alianza multisectorial, por medio de la creación de alianzas subregionales destinadas a abordar los problemas de la juventud que trascendían las fronteras nacionales (por ejemplo, la violencia de pandillas). Con el apoyo de USAID y los requisitos de apalancamiento en el orden de 1:1, las partes interesadas en los países de América Latina y el Caribe intercambiaron ideas y conocimientos sobre programas innovadores para jóvenes y sobre construcción de alianzas atravesando fronteras, y financiaron proyectos para beneficiar directamente a los jóvenes en sus países de origen.

*Obra* se concibió como un modelo subregional en el cual “un país líder” en cada una de las regiones de América Latina y el Caribe serviría como foco local para la construcción de alianzas. Algunas organizaciones en otros países de esas regiones (denominados “países de alianza”) participarían en las alianzas subregionales, haciendo uso de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en los países líderes.

Durante el plazo de dos años, *Obra* formó tres alianzas subregionales dirigidas por organizaciones en Jamaica, Guatemala y Perú. Con la participación de numerosas instituciones de países vecinos, *Obra* creció e incorporó dos alianzas locales dirigidas por la Fundación Restrepo Barco en Colombia y la Cámara de Comercio local en St. Lucía. Habiendo surgido a partir de intereses y oportunidades locales creadas por *Obra* así como por el desafío de participar plenamente en las alianzas subregionales, estas asociaciones recibieron el apoyo y asesoramiento de los Secretariados subregionales y de la IYF.<sup>4</sup>

## **Obra y el modelo subregional: principales lecciones para futuras alianzas**

Este informe resume las lecciones más importantes aprendidas a través del proceso

<sup>4</sup> En este documento, el término “país líder” se refiere a Jamaica, Guatemala y Perú. Los “países de alianza” se refieren a St. Lucía, República Dominicana, El Salvador y Colombia, países invitados a participar en las alianzas subregionales. El término “alianzas locales” se refiere específicamente a las alianzas creadas o en proceso de formarse en estos países de la alianza, en Colombia y también incipiente en Santa Lucía al momento de terminar esta publicación.



de *Obra* de construcción de alianzas en las tres subregiones. Basadas en principios generales alcanzados por la experiencia de más de veinte años de la IYF<sup>5</sup>, estas lecciones sugieren formas de progresar en la formación de nuevas alianzas y de mantener las alianzas que están desarrollándose, tal como las que se describen anteriormente. (Para obtener mayor información sobre lecciones relacionadas con un proyecto o país en particular, véase el resumen al final de este informe y las demás publicaciones y materiales de aprendizaje de *Obra*, disponibles en el siguiente sitio web: [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)).



La IYF ha aprendido a través de los años hasta qué punto el éxito de una alianza se basa en las capacidades de liderazgo de los socios, así como en el sentido profundo de su compromiso de trabajar con todos los sectores de la sociedad para mejorar las vidas de los jóvenes.

— William S. Reese, Presidente y CEO, IYF

**Seleccionar entornos prometedores y liderazgo confiable.** Las alianzas que tienen éxito requieren tanto un ambiente receptivo a la colaboración como un liderazgo confiable. Ampliamente reconocido como líder en materia de proyectos para la juventud en la región, la IYF posee el conocimiento de la región como para reconocer entornos promisorios, así como la credibilidad como para reunir a los principales participantes y la competencia técnica para dirigir el proceso en su conjunto. La IYF pretendió identificar países líderes con necesidades críticas en el sector de la juventud y el **entorno necesario para la construcción de alianzas**, entre lo que se incluye: un sector público que preste apoyo, una sociedad civil capaz, un sector privado comprometido, el potencial de apalancamiento de recursos públicos/privados y la presencia y apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. De acuerdo a esos criterios, Jamaica, Guatemala y Perú fueron seleccionados. Luego, la IYF seleccionó organizaciones de Secretariado en cada uno de esos países con la capacidad y el liderazgo necesarios como para administrar las operaciones de la alianza y la credibilidad para atraer más participantes y mayor apoyo. (Véase el recuadro de la página 3 con una descripción de las organizaciones del Secretariado.)

**Lecciones aprendidas:** *la selección de dos ONG y de una asociación empresarial destacada como Secretariados le permitió a la IYF observar que un tipo de organización no es de por sí más efectiva que otra para dirigir alianzas. La selección de una asociación empresarial tal como la PSOJ como Secretariado para *Obra* para el Caribe, por ejemplo, facilitó la entrada al sector privado, pero no garantizó, de por sí, la mayor participación del sector privado. En Perú y Guatemala, las alianzas dirigidas por ONG tuvieron una experiencia similar con un grado modesto de éxito en la incorporación del sector privado.*

<sup>5</sup> Para acceder a un debate más extenso sobre los principios de la formación de alianzas, véase la publicación: What Works in Public/Private Partnering: Building Alliances for Youth Development (IYF 2002), parte de la serie de publicaciones de la IYF sobre What Works [Lo que Funciona] sobre prácticas avanzadas para el desarrollo de los jóvenes. Disponible en: <http://iyfnet.org/document/1106>



*Las alianzas comienzan: trabajo de grupo en la Inauguración del programa Obra en Kingston, Jamaica.*

*Con respecto al apoyo del liderazgo de las alianzas, la experiencia de Obra sugiere que, sea cual fuere su forma organizativa, los Secretariados necesitan apoyo adicional para elaborar estrategias de involucramiento del sector privado y para determinar dónde los prejuicios intersectoriales afectan la selección. (Este tema continúa tratándose en la próxima sección.)*

**Identificar y cultivar socios fundadores.** Un conglomerado fuerte de socios fundadores que representen a los tres sectores facilita la formación de alianzas exitosas. Para escoger dichos socios para *Obra*, la IYF realizó un ejercicio de mapeo institucional en cada uno de los países líderes, identificando a más de 100 organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil que trabajaban con la juventud. A continuación, la IYF celebró una serie de reuniones en persona con dos docenas, aproximadamente, de las organizaciones más promisorias en cada uno de los países, a fin de cultivar el interés entre los niveles más altos de liderazgo. Como resultado de este trabajo preliminar, más de cuarenta posibles socios de los países líderes se acordaron en asistir a la inauguración de *Obra* en Kingston, Jamaica, en abril de 2010, formando posteriormente el núcleo de estas tres alianzas.

**Lecciones aprendidas:** *La participación relativamente más exitosa de las ONG durante la fase de preparación dio lugar a una mayor representación de ONG y a que la representación del sector privado en cada una de las alianzas fuera menor de lo que se hubiera deseado.<sup>6</sup> La experiencia de Obra subraya la necesidad de contar con una estrategia detallada para lograr la participación del sector empresarial desde el inicio. Dicha estrategia debe: identificar sectores empresariales con intereses creados en la empleabilidad juvenil y otros temas, llevar a cabo una labor de extensión dirigida a esos sectores por medio de la selección de liderazgos del sector privado, a fin de promover la alianza y definir claramente la propuesta de su costo/beneficio hacia todos los sectores*

<sup>6</sup> En términos generales, el 58% de los socios de Obra provienen de la sociedad civil, el 21% del sector privado y el 21% del sector público, aunque la sociedad civil en Perú alcanzó una representación de las tres cuartas partes en la alianza. Véase, más abajo, la sección final con listas de socios por clase.

(se trata más adelante en este documento). Los futuros formadores de alianzas también pueden considerar estrategias para identificar prejuicios intersectoriales o factores que puedan restringir la selección de socios.

**Preparar los cimientos para el éxito de la alianza: conocimiento, confiabilidad y cohesión.** Mediante el evento de inauguración de Kingston en abril de 2010 y el apoyo de seguimiento, el personal de la IYF trabajó con los socios fundadores y con socios potenciales para crear los cimientos de una cooperación efectiva: conocer los temas comunes que los jóvenes enfrentan en el ámbito local y regional, reconocer la necesidad de un enfoque multisectorial para abordar esos temas y entender el trabajo, el punto de vista y las posibles contribuciones de cada uno de los socios, así como sus intereses diferentes con respecto al tema de la juventud.

“

La clave de *Obra* es trabajar en conjunto y creativamente, desde el punto de vista organizativo, para superar los desafíos que enfrenta la juventud. *Obra* ha enriquecido nuestro conocimiento sobre la formación de alianzas entre los organismos gubernamentales, las empresas y las organizaciones no gubernamentales locales, comenzando con una base cohesiva, creando confianza, formulando estrategias y produciendo resultados concretos.

— Karen Towers, *Obra* AOTR/Asesora en educación, Oficina de América Latina y el Caribe, USAID

Hacia el final del evento de inauguración, 27 socios fundadores ya se habían fijado metas y objetivos, aportado ideas para dar comienzo a los respectivos Planes de Acción de las Alianzas<sup>7</sup> [Partnership Action Plans] y comprometido a construir alianzas multisectoriales subregionales con bases en Jamaica, Guatemala y Perú.

El número de miembros de *Obra* en las tres subregiones aumentó del grupo inicial de 27 socios a un total de 67. Los socios citaron varios factores importantes a los que atribuyen el éxito de *Obra* en la creación de confianza mutua y de conciencia, tal como el evento de inauguración, las visitas a los proyectos en campo y las conferencias subregionales de aprendizaje. Los socios de las ONG mencionaron especialmente el aumento del acceso a importantes organizaciones públicas y privadas por medio de estas actividades.

**Lecciones aprendidas:** *El evento de inauguración presentó un exitoso modelo para eventos de aprendizaje similares en todo el programa, aportando una estructura para: intercambiar experiencias y buenas prácticas sobre el programa, establecer conexiones entre expertos y profesionales en este campo, identificar similitudes entre iniciativas y factores de éxito y tratar temas de la juventud en contextos más amplios. Basándose en el aporte entusiasta de los socios, la experiencia de *Obra* sostiene la necesidad de invertir el tiempo y los recursos*

<sup>7</sup> Cada Plan de Acción de la Alianza [Partnership Action Plan] presenta en detalle los objetivos, metas y estrategias de la alianza. Estos planes, así como los logros de cada una de las alianzas, se describen brevemente en la sección final de este documento.

*necesarios para organizar un evento de inauguración y apoyar las posteriores conferencias de aprendizaje. (Para información más detallada sobre el evento de inauguración de Obra, visite el sitio web de la IYF.)*

**Definir claramente los roles y contribuciones de los socios.** Si bien la definición de roles es la pieza clave para la formación de alianzas, es mencionada con frecuencia como una de las tareas más difíciles. Como modelo subregional, *Obra* tuvo que enfrentar el desafío de definir el rol de los miembros en los países de alianza.

“

La acompañamiento y el apoyo de *Obra* me ayudó a mejorar mi autoestima y a relacionarme mejor con mis compañeros y mi comunidad. Aprendí a desarrollarme, a perder miedos y a lograr cosas que nunca me hubiera imaginado.

— Gerardo Morales, 18 años,  
Joven guatemalteco

A pesar de los esfuerzos realizados para definir roles durante la inauguración de *Obra* y a través de los Memorándums de Entendimiento, Planes de Acción de las Alianzas<sup>8</sup> y el permanente apoyo del personal del IYF, los roles de los socios dentro de las tres alianzas líderes no fueron suficientemente claros. Si bien los Planes de Acción de las Alianzas se describieron con la amplitud suficiente como para dar cabida a la participación de los países de la alianza, la inclusión de estos países puede haber causado confusión acerca del rol general de *Obra* entre los posibles socios, es decir, plantear preguntas sobre si *Obra* era una alianza subregional o una alianza basada en el país (aunque *Obra* fue subregional de acuerdo a su diseño original,

por motivos de naturaleza práctica, la labor de desarrollo se centró en los países líderes y las alianzas locales se fueron desarrollando más lentamente).

**Lecciones aprendidas:** *la definición de roles en sí misma tendría que reexaminarse como proceso, siendo un desafío recurrente en la formación de alianzas. La experiencia de Obra en Jamaica puso de manifiesto que los roles no pueden definirse totalmente al comenzar una alianza cuando los socios están recién conociendo el trabajo, las capacidades y las necesidades de asociación de cada uno de los socios. Consientes de que las alianzas maduran y de que los roles de los socios evolucionan con el tiempo, los formadores de alianzas deberían:*

- 1) *ayudar a los socios a establecer expectativas realistas, reconociendo el ciclo de desarrollo de la alianza,*
- 2) *preparar a los socios para que participen activa y continuamente en la definición de sus roles y contribuciones, y*
- 3) *hacer que la negociación de roles sea un componente estándar del programa de la alianza.*

*Cuando se pone en marcha una alianza subregional compleja tal como Obra, los roles de las alianzas locales dentro de las alianzas mayores deben examinarse*



Socios de Obra de las tres subregiones en el evento de lanzamiento de América Central en Guatemala.

*cuidadosamente. Para garantizar su inclusión regional y su éxito local, los países de la alianza y el liderazgo local de la alianza deben poseer clara comunicación, apoyo y dirección de los Secretariados de los países líderes. Es necesario contar con el tiempo, los recursos y el compromiso suficiente dentro de las organizaciones de Secretariado como para garantizar el éxito en el ámbito local y fortalecer los vínculos a través de las fronteras.*

**Adaptarse al contexto local.** Para tener éxito, las alianzas deben adaptar los proyectos y procesos a las necesidades únicas de la juventud de cada uno de los países. Igualmente importante, es necesario tener en cuenta el ambiente político y social del país, así como sus relaciones históricas ente sectores. Conociendo todas las necesidades de la juventud de la región, cada una de las alianzas de *Obra* se adaptó al contexto y se concentró en los temas más apremiantes.

- **Jamaica** Con un alto índice de desempleo juvenil, violencia masiva de pandillas y hasta 300.000 jóvenes “desarraigados” entre 15 y 19 años de edad, la labor del proyecto en Jamaica se centró en la adquisición de competencias y en la empleabilidad para estos jóvenes “desarraigados”.
- **Guatemala** Al enfrentar altos niveles de violencia después de 36 años de conflicto armado, los miembros de la alianza en Guatemala centraron su labor en la prevención de la violencia y en las oportunidades de empleo y capacitación. A

“

El modelo de alianza multisectorial de *Obra*, y el concepto de apalancar recursos adicionales, ha inspirado un cambio en la manera que el sector privado en Jamaica enfoca la responsabilidad social empresarial, reforzando la noción de que trabajar en forma estratégica y en colaboración con otros agentes, especialmente el sector público y las instituciones sin fines lucrativos, es la mejor forma de utilizar los recursos disponibles.

— Sandra Glasgow, CEO, Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ)

fin de contrarrestar la arraigada práctica política de anular proyectos existentes aún ya comprobados con cada cambio de gobierno, los miembros de la alianza recomendaron institucionalizar y “proteger contra los cambios de régimen” al programa Escuelas Abiertas, altamente respetado, creando una Agenda Nacional de la Juventud y prestando apoyo al establecimiento de la Dirección de Educación Extra-Escolar (DIGEEX) como oficina viceministerial.

- **Perú** También enfrentando un alto índice de desempleo, violencia en la juventud y tráfico de drogas, el trabajo del proyecto en Perú dio prioridad a la capacitación empresarial, desarrollo de capacidades para la vida, resolución de conflictos y prevención de la deserción escolar. En vista de la falta de coordinación institucional en materia de servicios para la juventud en el ámbito nacional, la alianza logró la participación de organismos públicos para mejorar la coordinación entre los ministerios gubernamentales para jóvenes, tales como educación, salud y trabajo.

En este proceso de adaptación a contextos políticos e intersectoriales, las alianzas enfrentaron importantes desafíos que sirvieron de lección para futuros formadores de alianzas. Por ejemplo, los ciclos de elecciones afectaron el trabajo de *Obra* tanto en Perú como en Guatemala. En Perú, la receptividad del sector privado con respecto a los temas de la alianza disminuyó y las oficinas gubernamentales encargadas del sector juventud decidieron tomar una posición de “esperar y ver” los resultados de la elección. En Guatemala, las expectativas de que el sector privado tomara parte en *Obra* se moderaron con la esperanza de que el cambio de gobierno mejorara las relaciones entre el gobierno y el sector empresarial. En ambos países, las alianzas se adaptaron a estos desafíos enfocándose en lo que podría lograrse a corto plazo y planeando “ir resolviendo poco a poco” los problemas a largo plazo, lo cual sirvió para recordar que la labor de incidencia y el compromiso que se requiere para mantener esta iniciativa deben proyectarse a largo plazo.

En retrospectiva, algunas de las metas de *Obra* en materia de incidencia (como el establecimiento de DIGEEX como oficina viceministerial) quisieron abarcar demasiado para ser un proyecto de dos años. Sin embargo, esa labor contribuyó a poner de relieve los temas de la juventud y brindó a los socios una valiosa experiencia en colaboración y incidencia. Los objetivos a plazo más corto dieron por resultado claros beneficios para la juventud. Por ejemplo, la labor de *Obra* motivó al gobierno entrante del Presidente Pérez Molina a declarar que el gobierno tomaría medidas para mejorar la sostenibilidad de los programas juveniles, tales como *Escuelas Abiertas*.<sup>9</sup> En Perú, *Obra* ayudó a dar mayor relieve y visibilidad de los temas de la juventud en las elecciones municipales de Lima de 2011, así como en las elecciones presidenciales.

---

9 En octubre de 2011, siendo candidato, el Presidente guatemalteco entrante, señor Otto Pérez Molina, declaró que continuaría con el proyecto Escuelas Abiertas e inclusive crearía un Ministerio de Desarrollo Social, bajo el cual alojaría este importante programa junto con otras iniciativas orientadas hacia los jóvenes.

**Lecciones aprendidas:** *la experiencia de Obra en Perú y Guatemala pone de relieve la necesidad de tomar en cuenta muy atentamente las realidades políticas al establecer objetivos y definir el éxito. Las alianzas necesitan adquirir experiencia real sobre la cultura política y la historia intersectorial así como estrategias para trabajar dentro de esos contextos. Como lección del enfoque pragmático en Perú y Guatemala, los formadores de alianzas deben considerar tanto la incidencia como la construcción de alianzas como un proceso a largo plazo que a menudo produce resultados en forma gradual.*

**Formular propuestas de costo-beneficio atractivas para los socios.** Para que un aliado potencial justifique su participación en la formación de una alianza, lo cual exige una importante dedicación de tiempo, es necesario que perciba una relación positiva de costo-beneficio. En los casos de sociedades civiles y organismos públicos con recursos limitados y guiados por un sentido de misión, las alianzas multisectoriales tienden a “venderse fácilmente”. Sin embargo, el sector privado, tendiendo a estar más impulsado por resultados financieros, requiere una mayor persuasión acompañada por una propuesta cuidadosamente formulada sobre la relación de costo-beneficio.<sup>10</sup>

En realidad, *Obra* fue un proyecto “fácil de vender” a las ONG en las tres subregiones y, en un grado un poco menor, a los organismos gubernamentales sobre juventud. Las ONG en Perú estaban tan deseosas de participar que CEDRO tuvo que cerrar temporalmente la inscripción de miembros para poder concentrarse en su labor de lograr la participación del sector privado y del gobierno. Aunque la participación de empresas en las tres alianzas no fue tan alta como se esperaba, los representantes del sector privado parecían estar muy conscientes de la importancia de su papel en los temas de la juventud. Se lograron avances graduales a través del esfuerzo común en la búsqueda de socios con una o dos empresas, por ejemplo, que se incorporaron a cada una de las alianzas en la última mitad del programa.

**Lecciones aprendidas:** *Además de una propuesta atractiva de costo-beneficio, lo cual se cita a menudo como elemento crucial para lograr la participación del sector privado, también es importante tener en cuenta otros factores complejos que afectan el deseo de cooperación. En la experiencia de Obra, los mayores impedimentos serían: la tensión de las relaciones entre el gobierno vigente y el sector privado y la desconfianza entre la sociedad civil y el sector privado. Cuando hay que enfrentar un legado de desconfianza entre sectores, la contratación de un consultor que conozca las condiciones políticas del lugar podría ser de utilidad para asesorar a la alianza. Para fomentar el deseo de cooperación del sector privado también puede ser necesario que el Secretariado*

10 Para obtener información sobre herramientas útiles para la búsqueda de socios en el sector privado, véase la publicación: Conducting a Multi-Sector Alliance Assessment: A Framework for Developing Alliance Strategies and Programming, USAID 2010. Available online at [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadw153.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadw153.pdf)

*cuenta con mayor capacitación y apoyo para formular la propuesta costo/beneficio del sector privado.*

Comunicación para lograr el éxito interno y externo. La comunicación efectiva es esencial para lograr el éxito de cualquier alianza. Internamente, *Obra* utilizó una serie de herramientas para facilitar su trabajo:

- Las reuniones regulares de las tres organizaciones del Secretariado permitieron que las tres subregiones aprendieran unas de otras a través de sus respectivas experiencias en formación de alianzas y diseño de programas innovadores. Estas reuniones reforzaron también la noción en cada una de las alianzas de la naturaleza interregional de los temas relacionados con la juventud.
- Las reuniones de socios dentro de cada alianza subregional facilitaron el alcance de acuerdos sobre los esfuerzos en común, la construcción de relaciones y el intercambio de buenas prácticas, recursos y competencia técnica en programas.
- Las visitas de aprendizaje a los sitios de los proyectos de los aliados pusieron a los socios en contacto con los jóvenes con quienes se está trabajando y con sus problemas, lo cual intensificó la motivación de los socios y ayudó a diseminar buenas prácticas en toda la alianza.
- El sitio web de *Obra* facilitó el intercambio de información y buenas prácticas sobre programas para la juventud.

En el ámbito externo, las alianzas de *Obra* aprovecharon la tecnología y las redes sociales para atraer la participación de los jóvenes, promover la alianza, identificar socios e interceder por los jóvenes. Entre las herramientas que se utilizaron se encuentran: el sitio web, las páginas de Facebook sobre la alianza y los testimonios de *YouTube* de los jóvenes beneficiarios directos. *Obra: América del Sur* se destaca por haber logrado aprovechar la experiencia de los socios en materia de comunicaciones para despertar interés en los temas de la juventud y por haber prestado apoyo a otros socios que no tenían acceso a esos conocimientos. En resumen, el enfoque de *Obra: América del Sur* en materia de comunicación demostró el poder del concepto mismo de construcción de alianzas: aprovechar la competencia técnica de los socios para llevar adelante asuntos clave y fortalecer la alianza.

***Lecciones aprendidas:*** *Tal como se esperaba cuando se concibió el proyecto Obra, las alianzas subregionales se fortalecieron a través del intercambio de información, tanto con respecto a la construcción de alianzas como a la capacidad de programación. Los proyectos realizados en una subregión dieron inicio a innovaciones en otras subregiones. Las técnicas de construcción de alianzas probadas en un país se adaptaron al otro. Dado que este proceso interno de comunicación produjo algunos de los beneficios más importantes del modelo*





Visita de aprendizaje a la Asociación para una Feliz Infancia (AFI) con los socios peruanos.

*subregional, los futuros forjadores de alianzas deben invertir tiempo y esfuerzo en la planificación de este tipo de estrategias.*

*Para lograr una comunicación externa eficaz, las futuras alianzas deben crear métodos para identificar y movilizar los conocimientos especializados de los socios en materia de comunicaciones, mercadeo y redes sociales. Basándose en las experiencias exitosas de Obra: América del Sur, se debe prestar especial atención a la formulación de estrategias efectivas a través de las redes sociales para defender a los jóvenes.*

**Apoyar una alianza equilibrada.** Tal como se señaló anteriormente, la representación desigual entre sectores presentó desafíos. Sin embargo, los socios también expresaron preocupación en cuanto a la inclusión, respecto a los criterios de entrada para su propia participación y a las dificultades en torno a la integración de miembros fundadores/nuevos miembros. Por ejemplo, los organismos gubernamentales de Jamaica que tratan asuntos de la juventud tuvieron interés en participar, pero mencionaron que tenían dificultades en “encontrar su lugar, su contribución”. Tal como se mencionó anteriormente, CEDRO interrumpió la incorporación de ONG para dedicarse a socios concretos de los sectores público y privado a fin de lograr un mayor equilibrio dentro de la alianza.

**Lecciones aprendidas:** *alcanzar el equilibrio y mantenerlo en una alianza exitosa es un constante reto. A medida que van madurando, las alianzas deben reexaminar sus criterios sobre elegibilidad de socios en función de las potenciales contribuciones, del mantenimiento de una representación razonablemente equilibrada y de la posibilidad de lograr las metas establecidas. Para garantizar la inclusión efectiva de los nuevos socios, las alianzas deben crear un proceso de orientación y quizás un programa de asesoramiento a través de mentores para los nuevos miembros.*



Los jóvenes participantes del fondo para la innovación de Guatemala reciben capacitación en TICs en el centro tecnológico dirigido por el Grupo Ceiba.

Mantener alianzas a través del tiempo. Con un compromiso de financiamiento de dos años solamente, las alianzas de *Obra* se iniciaron con una fecha de vencimiento ya incorporada. Cada una de las alianzas comenzó a explorar opciones de sostenibilidad en el segundo año del programa. Es de destacar que los socios estaban tan interesados en mantener las nuevas relaciones adquiridas a través de *Obra* como en mantener la estructura institucional de *Obra*. En consecuencia, surgieron debates con respecto a si se mantienen las alianzas “tal cual están” y/o se producen “escisiones” [*spin-off*] de determinados aspectos muy valiosos. Las opciones planteadas para continuar el modelo de alianza incluyeron la incorporación de la función coordinadora en una institución existente, la búsqueda de apoyo financiero por medio de la mayor participación del sector privado o a través de donantes públicos y privados, o la creación de una organización con miembros que paguen cuotas de membresía. Para mantener servicios específicos valorados los socios, se consideró la creación de proyectos “modelo” a fin de intercambiar mejores prácticas y de subgrupos dedicados y responsables por áreas de temas específicos.

**Lecciones aprendidas:** *la sostenibilidad y el éxito a largo plazo debe considerarse desde distintos puntos de vista. Para los socios, mantener el impulso y las relaciones logradas a través de Obra es al menos tan importante como mantener la institución de la alianza Obra. Si Obra se “escinde”, formándose, en toda la región, subgrupos prósperos más enfocados en una meta, tanto los socios como los jóvenes se beneficiarían de las relaciones institucionales sostenidas y de un modelo que evolucionó con el propósito de satisfacer necesidades específicas y la realidad diaria de la región. Si los socios deciden apoyar y mantener el modelo Obra “tal cual está” e incorporar las lecciones aprendidas hasta la fecha, tanto Obra como otras iniciativas similares podrían crecer en toda América Latina y el Caribe. En ambos casos, el mandato del Presidente Obama y la inversión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en estrategias subregionales para la juventud habrán forjado relaciones e innovaciones que continuarán mejorando las vidas de los jóvenes en América Latina y el Caribe en los años venideros.*

## **Conclusiones y reflexiones sobre el Modelo *Obra***

Concebido como un modelo subregional, *Obra* logró sus metas iniciales de: movilizar competencia técnica a través de los países y sectores, diseminar ideas innovadoras y construir alianzas multisectoriales en regiones con trayectorias más limitadas en materia de colaboración intersectorial. Además de las lecciones citadas anteriormente, basándose en la experiencia de *Obra*, se recomiendan algunas estrategias generales para el futuro desarrollo de alianzas subregionales:

- Para facilitar la creación de alianzas locales fuera del país líder, es necesario concentrarse primeramente en la construcción de núcleos fuertes de instituciones asociadas en los países de la alianza en lugar de tratar de integrar socios individuales dentro de la alianza subregional. Es necesario asegurarse de que los Secretariados den prioridad al desarrollo de este tipo de alianzas en otros países. Asignar recursos adicionales para esta labor.
- Para maximizar el impacto subregional, plantear metas para la alianza en los ámbitos subregional y nacional. Es necesario reconocer que los socios se guían por intereses dentro de sus propias fronteras y que la propuesta subregional sobre costo-beneficio debe ser clara.
- Para crear alianzas más efectivas y equilibradas, el cultivo inicial de socios debe dirigirse al sector privado.

Por último, en las siguientes páginas se presentan resúmenes de las tres alianzas: liderazgo, membresía, objetivos, logros, desafíos y lecciones aprendidas.

Quisieramos también agradecer a Susan Glenn por sus contribuciones significativas a este informe.

## OBRA: EL CARIBE (JAMAICA): CREAR UNA PERCEPCIÓN POSITIVA DE LA JUVENTUD

Bajo la dirección de la Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ), el Plan de Acción de la Alianza del Caribe se concentró en: aumentar las posibilidades de empleo y las oportunidades de empleo para los jóvenes vulnerables, promover el espíritu empresarial, ejercer influencia sobre las políticas públicas en materia de juventud, sensibilizar al público sobre los efectos de la exclusión social e impactar de manera positiva la forma en que se percibe a la juventud.

Socios del Caribe <sup>10</sup>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agency for Inner City Renewal</li> <li>• Area Youth Foundation</li> <li>• Children First</li> <li>• Jamaica Council of Churches</li> <li>• Jamaica Youth Advocacy Network</li> <li>• Junior Achievement</li> <li>• Kingston Restoration Company Operation Friendship</li> <li>• People's Action for Community Transformation (PACT)</li> <li>• RISE Life Management Services</li> <li>• St. Patrick's Foundation</li> <li>• Violence Prevention Network</li> <li>• Youth Opportunities Unlimited</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Private Sector Organisation of Jamaica</b></li> <li>• <b>Jamaica National Foundation</b></li> <li>• <b>National Commerce Bank Foundation</b></li> <li>• <b>Sandals Foundation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>HEART/National Training Agency</i></li> <li>• <i>Jamaica Foundation for Lifelong Learning</i></li> <li>• <i>National Center for Youth Development</i></li> <li>• <i>National Youth Service</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rise St Lucia</li> <li>• <b>St Lucia Chamber of Commerce<sup>11</sup></b></li> <li>• Fundación Sur Futuro (Dominican Republic)</li> </ul>

10 Para las tres alianzas indicadas en esta página así como en las páginas siguientes: los socios de la sociedad civil están en texto normal, **el sector privado en negrita** y *el sector público o los organismos intergubernamentales en letra cursiva*, y la Secretaría está subrayada. Todos los socios se encuentran en los países líderes, con excepción de aquéllos listados en la última columna.

11 En el momento que se escribió este documento, la alianza en Santa Lucía no se había formalizado.

Logros de la Alianza	Desafíos	Lecciones aprendidas
<p><b>Construcción de la alianza y apalancamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresaron 24 socios públicos/privados; se apalancaron casi US\$3 millones en recursos no provenientes del gobierno estadounidense para el Programa YUTE, el cual está orientado al desarrollo de capacidades, pasantías e inserción laboral para 2.200 jóvenes “desarraigados” (fuera del sistema escolar, sin trabajo)</li> <li>• La fuerte participación de ONG y del sector público y el liderazgo del sector privado, a través de el Secretariado PSOJ, fueron de incalculable valor.</li> <li>• Se celebraron cuatro debates y mesas redondas con las partes interesadas más importantes relacionadas con la política de la juventud en Jamaica.</li> <li>• Se realizó una labor de concienciación a través de más dos docenas de artículos en periódicos, anuncios publicitarios de radio y documentales/ reportajes televisivos.</li> <li>• Con una colaboración multisectorial previa limitada, los socios encontraron en Obra una plataforma fundamental de aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Beneficios para los jóvenes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 319 jóvenes recibieron capacitación en habilidades para la vida, competencias básicas para la actividad laboral, educación remedial, capacitación vocacional y/o empresarial, a través de tres subvenciones para la innovación.</li> <li>• 600 jóvenes vulnerables comenzaron la capacitación en competencias para la empleabilidad a través del programa YUTE, inspirado en Obra.</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad de la alianza</b> Entre las opciones que se están considerando, se incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la capacidad actual del National Center for Youth Development a fin de incorporar un mecanismo formalizado de coordinación de alianza multisectorial basado en el modelo Obra.</li> <li>• Crear una asociación paraguas (o incorporarse como miembros de Obra dentro de una existente) e ingresar como miembro de la PSOJ, contando potencialmente con un puesto en su Comité Ejecutivo.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Jamaica)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La limitada colaboración multisectorial que existía previamente en Jamaica exigió una importante labor de establecimiento de contactos.</li> <li>• A pesar de estar bajo la dirección de la PSOJ, la participación del sector privado fue limitada</li> <li>• Algunas veces, los roles y responsabilidades de los socios no fueron suficientemente claros</li> </ul> <p><b>En las alianzas locales...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de socios potenciales en los países pequeños de la alianza es limitado, aumentando los costos y el trabajo ineficaz de búsqueda de socios</li> <li>• El liderazgo local no ha podido aprovechar la experiencia de PSOJ para construir alianzas locales y desarrollar una iniciativa para atender a los jóvenes vulnerables.</li> <li>• Los socios de la alianza local citaron el margen de tiempo de Obra como un factor limitante.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Jamaica)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A medida que la alianza madura, los roles y responsabilidades deben clarificarse y replantearse continuamente. Roles que parecen claros al inicio, pueden volverse menos claros a medida que la alianza evoluciona y los proyectos se integran.</li> <li>• Si bien una asociación empresarial puede facilitar entrada al sector privado, se requiere, no obstante, una clara estrategia de colaboración empresarial para garantizar la participación activa.</li> </ul> <p><b>En las alianzas locales...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de PSOJ fue decisivo para despertar el interés entre miembros potenciales para la alianza local, demostrando la importancia de que el liderazgo del Secretariado se comprometiera a este enfoque subregional</li> <li>• Para lograr el compromiso total de los países de la alianza en la alianza subregional exige más tiempo y mayores recursos.</li> </ul>

## OBRA AMÉRICA CENTRAL (GUATEMALA): ELABORAR UN PROGRAMA NACIONAL PARA LA JUVENTUD

Dirigida por DEMOS, *Obra América Central* intentó elaborar una Agenda Nacional para la Juventud mediante: consultas con jóvenes en todo el país, reuniones entre diversos sectores de la sociedad a fin de tratar asuntos de importancia crítica para los jóvenes, la construcción de alianzas para fortalecer programas juveniles, proyectos y políticas para crear oportunidades de empleo y prevención de la violencia, y documentación de mejores prácticas en empleo para la juventud y prevención de la violencia. Este trabajo incluyó esfuerzos por institucionalizar el Programa de Escuelas Abiertas<sup>12</sup> y promover la Dirección de Educación Extra-Escolar (DIGEEX) a un estatus viceministerial..

Socios centroamericanos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto DEMOS</li> <li>• Alianza Joven</li> <li>• Grupo Ceiba</li> <li>• Interpeace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Chamber of Commerce (AMCHAM)</li> <li>• COMDALSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas Abiertas</li> <li>• DIGEEX: Dirección de Educación Extra-Escolar (Ministry of Education)</li> <li>• UNICEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fedisal (El Salvador)</li> </ul>

12 Escuelas Abiertas es un programa gubernamental que ofrece la posibilidad de practicar deportes, así como oportunidades culturales y de capacitación laboral en los fines de semana a más de 230.000 jóvenes en Guatemala. La institucionalización del programa se refiere a que el programa sobreviva los cambios de las administraciones políticas.

Logros de la Alianza	Desafíos	Lecciones aprendidas
<p><b>Construcción de la alianza y apalancamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresaron 10 socios públicos/privados, y se apalancaron más de \$390.000 para proyectos y labor de la alianza</li> <li>• Los socios de Obra ejercieron influencia para que el Presidente entrante, Pérez Molina y el Presidente del Congreso de Guatemala, declararan su intención de aumentar la sostenibilidad de programas exitosos para la juventud, especialmente Escuelas Abiertas.</li> <li>• 1.500 jóvenes fueron consultados y formularon un programa de temas a nivel nacional y municipal de temas sobre la juventud – como culminación de un proceso de un año - presentando planes e intercediendo directamente ante el Presidente saliente, Álvaro Colom, y miembros del Congreso de Guatemala.</li> <li>• Se formó una alianza estratégica con CIEN (Centro de Investigación Económicas Nacionales) destinada a presentar recomendaciones importantes sobre el desarrollo de los jóvenes al nuevo gobierno.</li> </ul> <p><b>Beneficios para los jóvenes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 864 jóvenes vulnerables se inscribieron en Escuelas Abiertas y recibieron: capacitación en TIC, apoyo psicosocial y/o estrategias prácticas de prevención de la violencia.</li> <li>• Se elaboró un manual sobre “12 estrategias sobre prevención de la violencia juvenil”.</li> <li>• Se documentaron y diseminaron ocho buenas prácticas en programas para jóvenes.</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad de las alianzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se escribió este artículo, los socios estaban explorando la extensión de la Subvención para la Innovación para continuar mejorando el modelo de Escuelas Abiertas así como apoyando las actividades de la Alianza.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Guatemala)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación del sector privado se vio restringida por la entrada de miembros del sector público en la alianza Obra, y la tensa relación del gobierno actual con el sector empresarial.</li> <li>• El crecimiento de la alianza se vio limitado por una falta general de confianza institucional, prejuicios interinstitucionales y poca experiencia de las instituciones en materia de construcción de alianzas.</li> </ul> <p><b>En las alianzas locales...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La frecuente violencia y los desastres naturales redujeron el tiempo y los recursos disponibles para la construcción de alianzas en América Central.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Guatemala)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a la alianza para seleccionar a los beneficiarios de las subvenciones para la innovación ayudó a fortalecer la alianza. Superar la persistente resistencia del sector privado de trabajar con el sector público podría requerir estrategias nuevas e intensificadas.</li> <li>• La mayor participación del sector privado desde el inicio, así como la identificación de “campeones de la juventud” en el sector privado podría facilitar la búsqueda de miembros.</li> <li>• Al establecer objetivos, las alianzas deben ser realistas acerca del posible impacto que puedan tener en procesos que pueden ser de naturaleza política y deben tomar en cuenta las expectativas de los principales protagonistas, tales como USAID, IYF, socios y el gobierno.</li> <li>• Las relaciones formadas a través de Obra ayudaron a obtener respuestas mejor coordinadas ante varias crisis surgidas durante el programa, demostrando un posible beneficio que debe identificarse, valorarse y comunicarse al crear futuras alianzas.</li> </ul>

## OBRA AMÉRICA DEL SUR (PERÚ): AUMENTAR EL IMPACTO DE LAS INTERVENCIONES CON JÓVENES

Dirigida por CEDRO, la meta más importante de *Obra*: América del Sur fue aumentar el impacto de las intervenciones exitosas en la juventud por medio de la réplica de prácticas, el escalamiento y la incidencia política. Con esa finalidad, el Plan de Acción de la Alianza se centró en: destacar las experiencias exitosas con jóvenes que se pueden llevar a mayor escala, lograr mayor cohesión y alcanzar redes orientadas hacia la juventud, crear una cultura de colaboración, garantizar que los temas de la juventud se destaquen dentro de las prioridades nacionales, prestar apoyo al mapeo de servicios públicos para los jóvenes y creación de un Fondo de Innovación.

Socios sudamericanos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Centro de Educación e Información para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO)</a></li> <li>• Asociación para una Feliz Infancia</li> <li>• Asociación para la Inclusión de la Mujer (AIM Perú)</li> <li>• Centro de Investigación Social y Educación Popular—Alternativa</li> <li>• Asociación Negra de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos (ASONEDH)</li> <li>• Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB)</li> <li>• EnseñaPeru</li> <li>• Gobierno Coherente</li> <li>• Grupo Gea</li> <li>• Juventud Agraria Rural Católica del Perú</li> <li>• Junior Cámara International—Perú</li> <li>• Red Jesuita para la Inclusión de la Infancia y la Juventud—RedNaj</li> <li>• Instituto SASE</li> <li>• Taller de los Niños (TANI)</li> <li>• TECSUP</li> <li>• Un Techo para Mi País</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ferreiros</b></li> <li>• <b>Empresarios por la Educación</b></li> <li>• <b>Instituto Peruano de Acción Empresarial</b></li> <li>• <b>El Comercio</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ministerio de Educación—Oficina de Coordinación con Instituciones de la Sociedad Civil</i></li> <li>• <i>Ministerio de Educación—Secretariado Nacional de la Juventud</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Fundación Antonio Restrepo Barco</a><sup>13</sup></li> <li>• Fundación Metroagua</li> <li>• Fundación Para el Desarrollo Microempresarial</li> <li>• <b>Cámara de Comercio Santa Marta</b></li> <li>• <b>Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO)</b></li> <li>• <b>Asociación de Empresarios “Santa Marta Siglo XXI”</b></li> <li>• <i>Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Magdalena</i></li> <li>• <i>Acción Social</i></li> <li>• <i>Gobernación Magdalena</i></li> <li>• <i>Instituto Colombiano de Bienestar Familiar</i></li> <li>• <i>UN Development Program</i></li> </ul>

13 FRB es la secretaria local en Colombia. Esta actividad era relativamente nueva cuando este artículo fue escrito, habiéndose puesto marcha en la segunda mitad de 2011.



Logros de la alianza	Desafíos	Lecciones aprendidas
<p><b>Construcción de alianzas y apalancamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 socios en Perú se unieron para mejorar la educación, las posibilidades de empleo y la vida sana de los jóvenes, y para garantizar que los temas sobre la juventud adquieran importancia entre las prioridades nacionales.</li> <li>• En Colombia se inició una alianza local con 11 socios fundadores.</li> <li>• Se logró un intercambio importante de conocimientos y recursos, tales como: intercambio de conocimientos, lanzamiento de dos proyectos conjuntos a nivel local, presentación mensual de buenas prácticas sobre el terreno.</li> <li>• Los temas de la juventud estuvieron en primer plano en las elecciones municipales y nacionales en Perú, a través de entrevistas a candidatos publicadas en internet.</li> <li>• Obra logró que la Comisión de Transferencia-Sector Educación, del Presidente entrante, Ollanta Humala, redactara/presentara recomendaciones sobre instrucciones estratégicas para que el Secretariado Nacional de la Juventud siguiera adelante.</li> <li>• Los miembros de la Alianza aportaron ideas y abundante información a SENAJU poblar y diseñar el Observatorio / representación gráfica de apoyo a los jóvenes.</li> </ul> <p><b>Beneficios para los jóvenes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 330 jóvenes recibieron capacitación empresarial y de resolución de conflictos, así como apoyo psicológico y/o de prevención.</li> <li>• Se documentaron / difundieron 14 buenas prácticas sobre programas para jóvenes.</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad de la alianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios están buscando activamente donantes locales para apoyar el modelo Obra "tal como está" y también están considerando un modelo de membresía con pago de cuota.</li> <li>• La alianza también está explorando la posibilidad de poner en marcha un fondo de innovación comparable al de Obra a través de la Municipalidad de Lima, con gastos de gestión para apoyar las actividades del Secretariado y de alianza.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Perú)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las elecciones de abril de 2011 obstaculizaron la labor de la alianza, dado que la administración pública postergó la toma de decisiones relacionadas con la juventud.</li> <li>• La inclusión de nuevos socios con posterioridad en el ciclo de vida del proyecto presentó problemas de integración así como nuevas oportunidades.</li> </ul> <p><b>En las alianzas locales...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las grandes distancias entre los países de América del Sur representaron una carga en cuanto a los recursos necesarios para mantener las alianzas locales.</li> </ul>	<p><b>En el país líder (Perú)...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mantener una representación más equilibrada entre sectores a medida que la alianza crece, se necesitarían criterios de admisión más selectivos y limitar el ingreso.</li> <li>• La integración de nuevos socios en forma efectiva requiere un proceso de orientación, asesoramiento y de mecanismos de inclusión.</li> </ul> <p><b>En las alianzas locales...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan recursos financieros adicionales para facilitar el apoyo de alianzas locales cuando las distancias geográficas son grandes.</li> <li>• Para las instituciones que están interesadas pero todavía no pueden participar en una alianza formal, se requieren mecanismos adicionales para mantenerlas informadas.</li> </ul>



1. Youth from the Interpeace innovation grant in Guatemala with Felicia Wilson, USAID's Education Development Officer in Guatemala, at the Obra Learning event in Antigua, Guatemala.

*Jóvenes del fondo de innovación Interpeace en Guatemala con Felicia Wilson, funcionaria de USAID encargada de Desarrollo Educativo, en el Evento de Aprendizaje de Obra, en Antigua, Guatemala.*

2. Alejandro Vassilaqui, President of CEDRO, and Bruce Williams, US Deputy Chief of Mission to Peru, after the Obra learning event in Peru.

*Alejandro Vassilaqui, Presidente de CEDRO y Bruce Williams, Ministro Consejero de Estados Unidos en Perú, después del evento de aprendizaje en Perú.*

3. Jamaican youth participant in the cosmetology training for the Children First Innovation grant.

*Jóvenes de Jamaica participan en un curso de capacitación en cosmetología del Fondo de Innovación Children First.*

