

BANKPRO

Programa para el Fortalecimiento del
Ecosistema de CTel de Bogotá-Región

Guía para la creación de alianzas exitosas en proyectos de CTel

La Guía para la creación de alianzas exitosas en proyectos de CTel tiene como propósito orientar a las organizaciones y equipos responsables de la formulación y gestión de proyectos en la identificación, selección, conformación y formalización de alianzas que aporten valor real a sus iniciativas. Este documento parte de reconocer que una alianza estratégica va más allá de la incorporación de actores como requisito que impone cierta convocatoria, y responde a un propósito concreto del proyecto, mediante la articulación de capacidades, conocimientos, recursos, experiencia, legitimidad y alcance territorial. En este sentido, la Guía tiene un objetivo a tres niveles: (i) contribuir a fortalecer la calidad técnica de las propuestas, (ii) aumentar sus posibilidades de acceso a fuentes de financiación y (iii) generar condiciones favorables para su posterior ejecución, apropiación, transferencia, sostenibilidad y escalamiento.

Para ello, el texto se estructura en seis secciones complementarias: la primera presenta los principios orientadores para evaluar el valor y pertinencia de una alianza. La segunda sección aborda las tipologías de actores que pueden participar en proyectos de CTel; incluyendo referentes como el modelo de Cuádruple Hélice y, cuando corresponda, actores del sector internacional. La tercera parte desarrolla las fases para la construcción de alianzas estratégicas; desde el análisis de la convocatoria hasta el mapeo y evaluación de potenciales aliados. Una cuarta sección reúne los elementos clave para su conformación y formalización, mientras que la quinta identifica riesgos comunes y medidas de mitigación para fortalecer la gestión de la alianza. Finalmente, la sexta y última parte del documento plantea recomendaciones para proyectar las relaciones más allá de una convocatoria específica; promoviendo alianzas de largo plazo, capaces de generar nuevas oportunidades, fortalecer capacidades y contribuir a la sostenibilidad y escalamiento de los resultados de los proyectos de CTel.

1. PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA LA CONFORMACIÓN DE ALIANZAS

Una alianza estratégica trasciende la agrupación de logos institucionales o cartas anexas al momento de postular un proyecto. Debe abordarse como una arquitectura de colaboración que explica por qué cada actor es necesario ante el propósito del proyecto, qué valor aporta, cómo participa en la toma de decisiones y cómo contribuye a resultados verificables. Los siguientes principios permiten evaluar si una alianza realmente fortalece la propuesta en torno a la cual se constituye o se consolida.

Tabla 1. Principios para evaluar el valor de la alianza en proyectos de CTel

Principio	Aplicación práctica
Alineación con la convocatoria	Cada aliado debe responder a un requisito, criterio de evaluación, objetivo técnico y/o resultado esperado de la convocatoria a la cual buscan presentarse. Si el aliado no aporta -de manera expresa- valor agregado al proyecto, su vinculación debe revisarse.
Complementariedad de capacidades	Los socios deben aportar capacidades diferenciadas, tales como: conocimiento, experiencia, valor técnico, infraestructura, acceso a beneficiarios, capacidad regulatoria, tecnología, recursos financieros, redes nacionales o internacionales o alcance territorial.
Legitimidad institucional y social	Los actores deben ser reconocidos como pertinentes por parte del ecosistema en el que se enmarca el proyecto. Por lo tanto, la presencia de una comunidad, una autoridad territorial o una institución académica dentro de la alianza, podría aportar mayor legitimidad al proyecto.
Selección técnica	La selección de aliados debe quedar documentada mediante criterios técnicos, estratégicos y administrativos. Esto permite justificar por qué se incluyó o excluyó a cada uno de los actores contemplados.
Participación significativa y corresponsabilidad	Los actores clave deben involucrarse desde la formulación del proyecto. La alianza debe distribuir responsabilidades, riesgos y beneficios. Un socio que solo aparece en una carta formal, pero no participa en actividades, presupuesto y/o gobernanza, es un aliado nominal, al cual no se le reconocería su valor frente a lo que se demanda en el proyecto.
Sostenibilidad	La alianza debe asegurar que los resultados continuarán después de finalizado el proyecto, en términos de: adopción institucional, escalamiento, mantenimiento de capacidades, incorporación en política pública, continuidad financiera o apropiación social.
Gobernanza clara	Se deben definir instancias de decisión, coordinación técnica, seguimiento, resolución de conflictos, manejo presupuestal y rendición de cuentas entre los miembros de la alianza.

Principio	Aplicación práctica
Viabilidad administrativa	Se debe verificar si el aliado puede gestionar y formalizar oportunamente su participación en el proyecto, de acuerdo con sus procedimientos internos, competencias institucionales y disponibilidad de recursos humanos y administrativos; garantizando el cumplimiento de los compromisos asumidos. La inclusión de un aliado debería procurar que eso no implique un aumento de trámites administrativos, tiempos y riesgos tanto operativos como jurídicos.

Fuente: elaboración propia, BankPro, 2026.

2. TIPOLOGÍAS DE ALIADOS EN PROYECTOS DE CTel

Los actores que podrían entrar a conformar alianzas para proyectos de CTel usualmente están caracterizados bajo el modelo de la Cuádruple Hélice¹, en tanto enfoque de innovación que plantea que el conocimiento y las soluciones se generan a partir de la interacción y colaboración entre cuatro actores: academia, sector productivo, gobierno y sociedad. Cada uno de estos actores aporta capacidades diferenciadas que contribuyen al diseño, desarrollo, implementación y apropiación de los proyectos, así como sus respectivos resultados.

A continuación, se detallan los actores que, a modo de ejemplo, podrían hacer parte de cada una de las hélices de este modelo.

Tabla 2. Tipología de actores bajo el modelo de Cuádruple Hélice

Academia	Sector Productivo	Gobierno	Comunidad y sociedad
- Instituciones de Educación Superior. - Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. - Instituciones de Educación no Formal.	- Empresas. - Empresas de base tecnológica. - Empresas altamente innovadoras. - Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación. - Parques científicos, tecnológicos y de innovación. - Gremios. - Clústeres empresariales. - Cámaras de comercio. - Centros de I+D+i.	- Gobernaciones. - Alcaldías municipales. - Entidades públicas del sector central y descentralizado. - Institutos públicos. - Agencias de desarrollo regional.	- Organizaciones sociales y de la sociedad civil. - Asociaciones productivas. - Fundaciones. - Comunidades. - Colectivos de ciudadanos.

Nota: Es posible que un actor puede pertenecer a más de una categoría.

Fuente: elaboración propia, BankPro 2026.

Frente a lo anterior, cabe resaltar que, si el proyecto de CTel está pensado para aplicar particularmente a convocatorias internacionales, suele ser necesario ampliar el mapa de actores a vincular. Es decir que, aparte de garantizar presencia de actores de las cuatro hélices, también se debe contemplar aliados tales como financiadores, organismos multilaterales, redes globales, ONG's, agencia de cooperación, plataformas de conocimiento y redes internacionales, entre otros.

Tabla 3. Actores estratégicos en cooperación internacional

Organismos internacionales	Redes internacionales
- Agencias de Naciones Unidas - Bancos de desarrollo - Bancos multilaterales - Agencias de cooperación - Embajadas - Organismos multilaterales - Organizaciones regionales - Organizaciones supranacionales	- Redes temáticas internacionales - Redes de ciudades y gobiernos - Redes de innovación y emprendimiento - Redes académicas y científicas - Fundaciones filantrópicas - Plataformas globales - ONG's - Sector privado / filantropía corporativa

Fuente: elaboración propia, BankPro 2026.

¹ El modelo de la Cuádruple Hélice fue desarrollado por Elías G. Carayannis y David F. J. Campbell, y presentado en el año 2009, con el propósito de promover ecosistemas de innovación más colaborativos, participativos y conectados con las necesidades del territorio.

3. FASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La conformación estratégica de alianzas para proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) puede desarrollarse en dos fases complementarias, orientadas a analizar las condiciones de la convocatoria -de un lado- y a identificar y valorar los actores que pueden aportar mayor valor al proyecto -de otro lado-. Estas fases abarcan, en primer lugar, el análisis de los requisitos habilitantes y criterios de evaluación de la convocatoria y, en segundo lugar, el mapeo y evaluación de potenciales aliados desde sus capacidades técnicas, administrativas, relacionales, estratégicas y territoriales. El desarrollo de estas fases busca trascender la conformación de alianzas como un requisito para la postulación y promover, desde la etapa de formulación, la construcción de alianzas pertinentes, viables y sostenibles, que fortalezcan las capacidades del proyecto, mejoren sus posibilidades de acceso a financiación y, especialmente, contribuyan a una adecuada ejecución, generación de resultados, apropiación, transferencia y sostenibilidad de los resultados del proyecto.

3.1. Fase 1: Análisis previo de la convocatoria, con enfoque en los actores

Antes de definir los aliados en torno a un proyecto, se recomienda realizar una revisión estructurada, tanto de los requisitos habilitantes, como de los criterios de evaluación de la convocatoria a la cual se pretende presentar el proyecto de CTel.

3.1.1 Requisitos habilitantes de la convocatoria

Identificar si la convocatoria detalla requisitos como los siguientes:

- Tipos de entidades que pueden y deben participar.
- Condiciones de experiencia mínima.
- Roles permitidos (proponente, aliado, colaborador, ejecutor, operador, otro si aplica).
- Si la experiencia que aporta el proponente o los aliados tiene requerimientos específicos.
- Restricciones de presupuesto (contrapartida).

3.1.2. Criterios de evaluación de la convocatoria (cuando aplique)

Identificar claramente si la convocatoria otorga puntaje por aspectos como los siguientes:

- Capacidades técnicas.
- Experiencia específica.
- Alianzas o articulación interinstitucional.
- Impacto regional, nacional o internacional.
- Apropiación social, transferencia o sostenibilidad.

Recomendación orientativa: A partir del anterior análisis de requisitos habilitantes y criterios de evaluación de la convocatoria frente a la participación de actores, se recomienda priorizar aquellos criterios que tengan mayor impacto en el puntaje, para posteriormente lograr seleccionar a los aliados que permitan obtener el máximo puntaje, y fortalecer así la participación del proyecto en la convocatoria.

3.2. Fase 2: Mapeo y evaluación estratégica de potenciales aliados

Para llevar a cabo la selección de los aliados que mayor peso tengan para lograr obtener el puntaje máximo que otorga la convocatoria, se sugiere analizar cada potencial aliado desde cuatro dimensiones:

3.2.1. Dimensión Técnica y de Capacidades en CTel

Con el fin de valorar la inclusión de un potencial aliado desde la dimensión técnica y de capacidades, es preciso responder a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿El potencial aliado aportaría capacidades en CTel (talento humano, grupos de investigación, infraestructura científica o tecnológica, entre otras) que permitan robustecer el proyecto en su formulación y posterior ejecución?
- ¿Su experiencia contribuiría al cumplimiento de los requisitos de la convocatoria a la que aplica?
- ¿La inclusión de este aliado permitiría aumentar el puntaje de evaluación del proyecto? (cuando aplique)

Recomendación orientativa: Se sugiere guiar la decisión de vincular o no al potencial aliado por lo que surja de las anteriores preguntas. Esto, para evitar el riesgo de incluir aliados que no aporten valor técnico con claridad y que, por el contrario, pueden llegar a complejizar la gestión del proyecto.

3.2.2. Dimensión Administrativa y Relacional

Para valorar la inclusión de un aliado desde la dimensión administrativa y relacional, cabe responder a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿El potencial aliado cuenta con procedimientos ágiles de trámite de documentos y consecución de requisitos habilitantes para la convocatoria de interés? (por ejemplo, la consolidación de soportes de experiencia, los documentos de constitución de la entidad o del representante legal, entre otros)
- ¿Previamente ha desarrollado proyectos, presentado propuestas y/o gestionado convocatorias en conjunto con el potencial aliado?
- ¿Actualmente existe algún vínculo profesional o desarrolla algún trabajo colaborativo con el potencial aliado?
- ¿El potencial aliado cuenta con una reputación institucional sólida y le genera confianza?

Recomendación orientativa: Valorar estas preguntas puede llevar a trabajar con aliados con los que se tenga mayor cercanía institucional y que tengan experiencia previa de trabajo conjunto. Esto podría arrojar una mayor probabilidad de lograr:

- Agilidad en trámites (como firmas de cartas aval o de compromiso institucional, aprobación o avales institucionales que pueden ser esenciales ante convocatorias de interés).
- Mayor coordinación operativa.
- Fluidez en ajustes técnicos.
- Gestión de imprevistos.
- Negociaciones y acuerdos presupuestales.
- Definición clara de responsabilidades.
- Mejor gobernanza tanto en la formulación como en la ejecución del proyecto.

3.2.3. Dimensión Estratégica: rol en el proyecto

Determinar con certeza el rol que tendrá el potencial aliado dentro de la propuesta es clave para articular la gobernanza del proyecto. Por lo tanto, se recomienda valorar detalladamente si el aliado en análisis podría tener alguno(s) de estos cuatro roles: Proponente, Aliado formal, Proveedor o Beneficiario. A continuación, se presenta una herramienta que puede facilitar la definición de roles, mediante preguntas orientadoras.

Tabla 4. Preguntas orientadoras para la definición de roles

Pregunta orientadora	Proponente	Aliado formal	Proveedor	Beneficiario
¿Cumple con los requisitos para presentar formalmente la propuesta ante el ente financiador?	✓	✓	×	×
¿Participa directamente en el diseño y ejecución del proyecto?	✓	✓	×	×
¿Debe formalizar su participación en el proyecto por medio de un convenio, carta u otro instrumento?	✓	✓	×	×
¿Participa principalmente en prestar un servicio o suministrar un bien requerido por el proyecto por el cual recibirá un pago a cambio?	×	×	✓	×
¿Se limita a recibir beneficios derivados del proyecto sin asumir ejecución?	×	×	×	✓

Fuente: elaboración propia, BankPro 2026.

Recomendación orientativa: En el marco de la definición de los roles de los potenciales aliados, se sugiere revisar detalladamente cuál rol es el más conveniente, de acuerdo con las condiciones y atributos de cada aliado, así:

- **Proponente:** se recomienda este rol cuando la organización tiene capacidad jurídica y administrativa para presentar la

propuesta, suscribir el contrato o convenio, y asumir la responsabilidad principal del proyecto frente al financiador, tanto en su postulación como en su posterior ejecución y evaluación (en caso de recibir la financiación por parte de la entidad cooperante).

- **Aliado formal:** se recomienda cuando la organización tendrá una participación activa en la ejecución del proyecto, asumirá compromisos concretos (como la implementación de actividades y la contribución con productos), aportará capacidades y/o recursos (bien sean en especie o en dinero), y su participación debe -por lo tanto- quedar formalizada.
- **Proveedor de servicios:** se recomienda cuando la relación es principalmente comercial. Es decir, el proveedor suministrará un bien o prestará un servicio específico a cambio de una contraprestación económica; sin corresponsabilidad sobre los resultados generales del proyecto.
- **Beneficiario:** se recomienda cuando la organización, comunidad o población será receptora directa de los productos, servicios o beneficios, e impactos del proyecto, y no tendrá responsabilidades sustantivas en la ejecución.

Por lo anterior, se sugiere que, luego del análisis, se incluyan actores que tomen el rol de aliados únicamente cuando su participación tenga un propósito claro y aporte capacidades, recursos, conocimiento o legitimidad, que contribuyan directamente a la ejecución exitosa del proyecto y fortalezcan su viabilidad ante el financiador.

3.2.4 Dimensión Territorial

Los términos de referencia de convocatorias nacionales e internacionales, por lo general fomentan el fortalecimiento de capacidades en territorios específicos. Por ello, se sugiere adelantar preguntas orientadoras -como las siguientes- que permitan dar cuenta de esa capacidad que podría aportar el potencial aliado, en cierto territorio de interés.

- ¿El potencial aliado tiene presencia en los territorios requeridos por la convocatoria o propuestos por el proyecto?
- ¿El potencial aliado cuenta con conocimiento del contexto social, económico, institucional o cultural del territorio?
- ¿El potencial aliado ha ejecutado previamente proyectos en el territorio de interés?
- ¿El potencial aliado tiene relación con actores locales (productores, comunidades, sector público)?
- ¿El potencial aliado puede facilitar procesos de transferencia, apropiación o escalamiento?
- ¿La participación del potencial aliado podría fortalecer el impacto territorial (regional, nacional o internacional) del proyecto?

Recomendación orientativa: se sugiere priorizar aliados con presencia efectiva en el territorio de intervención del proyecto; especialmente cuando cuenten con equipos, redes, experiencia y/o relaciones institucionales que faciliten la ejecución del proyecto. Además, es importante considerar el conocimiento del aliado frente al contexto local como un factor clave; incluyendo dinámicas sociales, institucionales, culturales, económicas y regulatorias.

- **Ante proyectos de alcance nacional:** es conveniente priorizar aliados que puedan replicar o escalar la intervención en diferentes regiones y que cuenten con mecanismos de coordinación territorial.
- **Ante proyectos internacionales:** cabe verificar que el aliado tenga experiencia comprobada en los países objetivo, así como redes locales y capacidad para gestionar diferencias normativas, institucionales y culturales entre territorios de formulación e impacto del proyecto.

4. ELEMENTOS CLAVE PARA LA CONFORMACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA ALIANZA

Una vez analizadas las condiciones de la convocatoria y evaluados los potenciales aliados, el siguiente paso es conformar y formalizar la alianza con aquellos actores que, de acuerdo con el análisis realizado, aporten capacidades, recursos, conocimiento, experiencia o legitimidad; relevantes para el proyecto. Esta etapa busca traducir la selección de aliados en una estructura concreta de colaboración, definiendo las condiciones bajo las cuales participará cada actor, y asegurando que exista coherencia entre sus capacidades, los roles asignados, las actividades, los recursos y las responsabilidades que asumirá. De esta manera, la alianza queda estructurada no solo para responder adecuadamente a los requerimientos de la postulación, sino también para contar con condiciones claras de gobernanza y ejecución en caso de obtener la financiación. Los elementos clave son:

- **Revisión de inhabilidades e incompatibilidades:** realizar una verificación temprana evita riesgos jurídicos que puedan afectar la viabilidad del proyecto o su ejecución futura.
- **Claridad en roles y entregables:** establecer con claridad los roles para evitar duplicidad de actividades, vacíos de responsabilidad o conflictos entre los actores durante la ejecución del proyecto.
- **Monitoree permanentemente posibles cambios en los términos de referencia:** Revise adendas, notas aclaratorias, respuestas a observaciones y demás comunicaciones oficiales que puedan modificar las condiciones o requisitos de la alianza de la convocatoria de financiación de proyectos.
- **Coherencia entre perfil institucional y funciones asignadas:** asignar responsabilidades, de acuerdo con el perfil del aliado para reducir riesgos en la ejecución o debilidades en la evaluación técnica del proyecto.
- **Correspondencia entre presupuesto y actividades:** verificar que el presupuesto refleje el nivel real de participación de cada aliado, en donde exista correspondencia entre los recursos solicitados por actividad y los productos esperados.
- **Disponibilidad de documentación actualizada:** garantizar que se cuenta con la documentación actualizada, de acuerdo con los tiempos estipulados en la convocatoria para evitar retrasos en la formalización de la alianza o dificultades para el cumplimiento de requisitos.
- **Gobernanza y seguimiento:** contar con un modelo de gobernanza sólido es uno de los elementos que más confianza genera al momento de la evaluación de proyectos. Un proyecto con muchos socios, pero sin estructura de decisión, parece riesgoso. Una propuesta con los socios necesarios, que tengan roles claros, mecanismos de coordinación y reglas de reporte transmite capacidad de ejecución.
- **Instrumento de conformación de alianzas:** definir un documento sólido que muestre el compromiso, gobernanza y factibilidad de la propuesta, y esté alineado con los requerimientos de la convocatoria. Los instrumentos más usados son: carta aval, carta de apoyo, carta de compromiso, memorando de entendimiento, acuerdo de consorcio, convenio de cooperación y contrato.

5. RIESGOS COMUNES EN ALIANZAS CONSTITUIDAS DE PROYECTOS DE CTel

La conformación de una alianza no garantiza, por sí misma, una adecuada articulación entre actores. Una vez seleccionados y formalizados los aliados, es necesario identificar y gestionar oportunamente los riesgos que podrían afectar la formulación, postulación o posterior ejecución del proyecto. En este sentido, se recomienda anticipar aquellos factores que puedan comprometer la participación efectiva de los actores, la gobernanza, la complementariedad de capacidades, el cumplimiento de los tiempos y la continuidad de la alianza. Las siguientes medidas de mitigación buscan reducir la probabilidad de ocurrencia y el potencial impacto de estos riesgos, así como establecer condiciones que favorezcan una alianza viable, coordinada y preparada para la ejecución del proyecto.

Tabla 5. Riesgos comunes y medidas de mitigación

Riesgo	Medida de Mitigación
Aliados "nominales" sin participación activa: algunos proyectos terminan incluyendo aliados en la propuesta que -ya en la práctica- no alcanzan una participación real en el marco del desarrollo del proyecto. Esto puede generar debilidad técnica, dificultades en la coordinación y cuestionamientos en los procesos de seguimiento y evaluación del proyecto.	Definir desde la formulación el aporte concreto de cada aliado. Establecer actividades, productos, responsabilidades, recursos y resultados asociados a su participación. Formalizar estos compromisos en el instrumento correspondiente y realizar reuniones de seguimiento durante la formulación para verificar que la participación se mantenga activa. Evitar incluir aliados cuya participación responda únicamente a la propuesta en términos documentales o con el único fin de subir puntos sin estar realmente integrados en el proyecto.
Exceso de aliados que complejizan la gobernanza: aunque la articulación institucional es valiosa, incluir un número excesivo de aliados (muy superior al que se requiera para la postulación) puede generar complejidad administrativa, dificultades de coordinación o procesos más lentos de toma de decisiones.	Definir el número de actores con base en su aporte efectivo al proyecto. Antes de incorporar un nuevo aliado, verificar qué capacidad, recurso, conocimiento o función adicional aporta y si este aporte es realmente necesario. Establecer una estructura de gobernanza proporcional al número y tipo de actores, con mecanismos claros para la toma de decisiones, coordinación y reporte.

Salida anticipada de un socio sin lograr sustituirlo adecuadamente: si un aliado estratégico se retira durante la formulación, podría dejar actividades o capacidades críticas sin cubrir. Ahora bien, si un aliado estratégico se retira durante la ejecución podría derivar en incumplimiento del alcance y cronograma del proyecto; incluso, ante el SGR esto podría representar que el proyecto no pueda continuar, dado que un cambio en la alianza significa -para este Sistema- una modificación del alcance aprobado en el proyecto.	Identificar desde la formulación las capacidades críticas que dependen de cada aliado y establecer alternativas. Procurar que las funciones esenciales no queden concentradas exclusivamente en un único actor cuando exista posibilidad de contar con capacidades complementarias. Definir mecanismos para gestionar cambios de integrantes de la alianza durante la formulación y, cuando corresponda, establecer previamente las condiciones para su sustitución (si la convocatoria lo permite), de acuerdo con los términos de referencia y el instrumento de formalización de la alianza.
Desarticulación entre los actores durante la formulación: la falta de engranaje entre aliados puede generar dificultades en la construcción de la propuesta y, por lo tanto, dejar inconsistencias en la formulación del proyecto; lo cual podría poner en jaque la gobernanza del proyecto.	Establecer desde el inicio una dinámica de trabajo colaborativo. Definir responsables por componente, mecanismos de coordinación, cronograma de reuniones y canales de comunicación. Realizar sesiones conjuntas para revisar la problemática, objetivos, metodología, actividades, productos, indicadores y presupuesto, verificando que exista una comprensión compartida del proyecto y de las responsabilidades de cada actor.
Falta de complementariedad de capacidades: los aliados terminan aportando capacidades muy similares, y la alianza podría no cubrir competencias indispensables en otras áreas (técnicas, científicas, territoriales, tecnológicas, de gestión, entre otras).	Construir la alianza a partir del mapa de capacidades que demanda el proyecto. Identificar primero qué capacidades requiere el proyecto y posteriormente seleccionar actores que permitan cubrirlas de manera complementaria. Evitar incorporar aliados únicamente por su reconocimiento institucional cuando sus capacidades no respondan a las necesidades concretas del proyecto.
Retrasos en firmas por procesos internos complejos (avales): algunas entidades tienen procesos internos extensos para aprobar su participación en proyectos, tales como la aprobación por parte de juntas directivas, comités de ética, revisiones jurídicas o convocatorias internas para selección de proyectos por entidad. Esto podría incidir negativamente en la postulación final de la propuesta, dentro de los tiempos de convocatoria.	Verificar anticipadamente los tiempos y procedimientos internos de cada entidad. Identificar desde el inicio qué instancias deben aprobar la participación de cada aliado, qué documentos requieren revisión jurídica o técnica, quiénes tienen capacidad para suscribirlos y cuánto tiempo puede tomar cada trámite. Establecer un cronograma interno de formalización con fechas límite anteriores al cierre de la convocatoria y realizar seguimiento periódico al avance de cada trámite. Cuando sea posible y permitido por la convocatoria, contar con alternativas para acreditar oportunamente la participación del actor.

Fuente: elaboración propia, BankPro 2026.

En términos generales, la gestión de riesgos de la alianza debe comenzar mucho antes de su formalización. Para ello, se recomienda identificar las dependencias críticas, anticipar los tiempos administrativos, definir responsabilidades verificables y establecer mecanismos de coordinación y toma de decisiones. El objetivo no es eliminar todos los riesgos, sino reducir la probabilidad de que ocurran y/o limitar su impacto sobre la postulación y -especialmente- sobre la posterior ejecución del proyecto.

6. MÁS ALLÁ DE LA CONVOCATORIA: RECOMENDACIONES PARA PROYECTAR LA ALIANZA Y HACERLA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

Una vez conformada y formalizada la alianza, y gestionados los principales riesgos asociados a su funcionamiento, es importante adoptar una visión de largo plazo sobre las relaciones constituidas. Las siguientes recomendaciones complementan este proceso y buscan que la alianza se consolide como una plataforma para conectar capacidades, generar nuevas oportunidades de colaboración, facilitar el escalamiento de resultados, desarrollar capacidades futuras y fortalecer la sostenibilidad de las iniciativas de CTel.

- Diseñe la alianza como un ecosistema de innovación.** Seleccione y articule socios que conecten capacidades distintas y funciones complementarias (investigación, empresa, territorio, tecnología, financiación o usuarios), que permitan acelerar el paso a lo largo de la cadena de desarrollo de proyectos: desde la generación y validación del conocimiento, pasando por el desarrollo tecnológico y la articulación con el territorio, hasta la adopción, transferencia, escalamiento y sostenibilidad de los resultados.

- **Incorpore aliados capaces de abrir nuevas rutas de escalamiento.** Priorice organizaciones que no solo ejecuten actividades, sino que faciliten acceso a nuevos mercados, territorios, tecnologías, fuentes de financiación o redes estratégicas.
- **Gestione anticipadamente los riesgos asociados a la alianza.** Identifique y establezca acuerdos tempranos sobre propiedad intelectual, manejo de datos, aspectos éticos, salvaguardas y gestión de conflictos de interés.
- **Construya la alianza alrededor de capacidades futuras.** Valore socios con potencial para desarrollar conjuntamente nuevas competencias, activos tecnológicos, conocimiento o modelos de negocio que trasciendan el proyecto específico. Construya y fortalezca relaciones estratégicas de manera permanente y anticipada, no solo en torno a una convocatoria actual.

BANKPRO

Programa para el Fortalecimiento del Ecosistema de CTel de Bogotá-Región

Síguenos en nuestras redes sociales:



www.agenciaatenea.gov.co