

GUÍA DE FACILITACIÓN PARA IDENTIFICAR Y GESTIONAR ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD)

2016
NOVIEMBRE



ALIANZAS
PÚBLICO PRIVADAS
PARA EL DESARROLLO



cooperación
española



INTEGRARSE

Integración de Cultura y Normas del Voluntariado



ONGAMM

INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO



INTEGRARSE
Integración Empresarial y el Cambio de Responsabilidad Social Empresarial



ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Autor: ONGAWA - Ingeniería para el Desarrollo Humano
Diseño y maquetación: XXX

NOVIEMBRE 2016

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del autor y no refleja necesariamente la postura de la AECID, INTEGRARSE y SUMARSE

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 2.5 España de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/>

ÍNDICE

ENTIDADES PROMOTORAS	5
PRESENTACIÓN	8
1. ¿POR QUÉ TRABAJAR EN ALIANZA?	9
1.1. LA NUEVA AGENDA DE DESARROLLO	9
Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	9
Elementos clave de la Agenda 2030	10
Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles	12
1.2. LOS RETOS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE	13
El crecimiento económico	13
La perspectiva sectorial	14
La perspectiva transversal	14
Principales retos y beneficios para las empresas en el marco de la nueva Agenda 2030	15
1.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	16
1.4. LAS APPD COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	17
2. CONCEPTOS CLAVE SOBRE ALIANZAS	20
2.1. DEFINICIÓN DE ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO	20
Diferencias entre APP y APPD	21
2.2. TIPOS DE APPD	22
Objetivos	22
Sector o temática	23
Forma de organización	24
Alcance	25
Negocios inclusivos	25
Innovación	26
2.3. LAS ALIANZAS EVOLUCIONAN	28
2.4. LOS PARTICIPANTES DE UNA APPD	28
Entidad promotora	29
Entidades socias y colaboradoras	29
Entidad facilitadora	30
Colectivo destinatario	30
2.5. BENEFICIOS DE LAS APPD	31
Beneficios de los proyectos en alianza	31
Beneficios para las empresas	31
Beneficios para el sector público	32
Beneficios para las organizaciones sociales y academia	33
2.6. RIESGOS DE LAS APPD	33
Los escépticos y detractores	35
2.7. LA APPD COMO LA MEJOR OPCIÓN	35

3. GESTIÓN DE PROYECTOS DESARROLLADOS EN ALIANZA	35
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO	36
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	38
Mapeo de actores	38
Criterios valorativos y excluyentes	38
Entrevista con los potenciales actores	39
Seleccionar a los actores	40
3.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO	41
3.4. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	42
3.5. DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES	44
Asignación de responsabilidades y recursos	44
Toma de decisión	45
Procedimientos de seguimiento	45
Comunicación externa	46
Incorporación y salida de socios	46
Formalización	47
4. GESTIÓN DE ALIANZAS	48
4.1. ALIANZA EXITOSA	48
4.2. ASEGURAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS Y GRUPOS DE INTERÉS	49
4.3. GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS	52
4.4. REALIZAR UN SEGUIMIENTO DE LA ALIANZA	53
4.5. DEFINIR LA ESTRATEGIA DE SALIDA	54
4.6. EVALUAR Y SISTEMATIZAR LA ALIANZA	56
4.7. HABILIDADES PARA TRABAJAR EN ALIANZA Y EL ROL DE MEDIACIÓN	59
5. PROMOCIÓN DE ALIANZAS	61
5.1. CUESTIONES PREVIAS	61
5.2. BARRERAS PARA LA PROMOCIÓN DE APPD Y ESTRATEGIAS	62
Visión sobre el desarrollo	62
Diferencias entre actores	62
Intercambio de información y diálogo entre actores	64
Conocimiento y habilidades en relación con las APPD	65
Marco institucional y normativo	66
Incentivos para el trabajo en APPD	67
Estrategias para la promoción de APPD	68

ENTIDADES PROMOTORAS

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) es el principal órgano de gestión de la Cooperación Española, orientada a la lucha contra la pobreza y al desarrollo humano sostenible. Según su Estatuto, la Agencia nace para fomentar el pleno ejercicio del desarrollo, concebido como derecho humano fundamental, siendo la lucha contra la pobreza parte del proceso de construcción de este derecho. Para ello sigue las directrices del IV Plan Director de la Cooperación Española, en consonancia con la agenda internacional marcada por los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y con atención a tres elementos transversales: la perspectiva de género, la calidad medioambiental y el respeto a la diversidad cultural.

El IV Plan Director de la Cooperación Española (PD) dedica el apartado III.6.2 a la incorporación del sector privado empresarial como aliado en la promoción del desarrollo humano. El sector empresarial contribuye a la generación de riqueza, emplea a una gran parte de los trabajadores, desarrolla y comercializa productos y servicios esenciales para la vida de muchas personas, y atesora un enorme caudal de talento y creatividad. Las empresas, incluidas las de los países socios, pueden jugar un papel relevante en la cooperación al desarrollo española, especialmente en los ámbitos relacionados con la promoción del tejido económico.

En estos momentos confluyen por parte de la Cooperación Española una predisposición a promover Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, y en el sector privado una indudable inquietud por colaborar de manera activa con el sector público y el tercer sector en alianzas que maximicen impactos positivos sobre el desarrollo. La Cooperación Española busca contribuir más fuertemente a una nueva cultura de cooperación entre Estado, sector privado empresarial y la sociedad civil que fomenten alianzas entre múltiples grupos de interés.

Las Estrategia de Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial de la AECID (2013-2016), asume cuatro áreas de intervención, destacándose el área 4 relativa a los espacios para el diálogo, la coordinación y la acción conjunta entre los sectores público y privados y de éste con las organizaciones de la sociedad civil en los países socios, tanto en la generación de iniciativas transformadoras como en la promoción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Dentro de esta área, la Estrategia recoge la directriz de apoyar las Alianzas Público-Privadas en favor del desarrollo (APPD), estableciendo como línea de trabajo la promoción y el respaldo a iniciativas con presencia de actores privados. La Estrategia reconoce el importante valor añadido que puede aportar el sector privado en un esquema de colaboración y a alianza con otros actores y presenta a las APPD como un poderoso e innovador instrumento, llamado a tener creciente presencia en la cooperación para el desarrollo.

Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE)

La Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) es una alianza de las organizaciones promotoras de la Responsabilidad Empresarial y la Sostenibilidad en Centroamérica y el Caribe que busca promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de responsabilidad social empresarial y contribuir efectivamente al desarrollo sostenible y la integración regional.

INTEGRARSE tiene como misión propiciar una sociedad centroamericana sostenible e inclusiva a través de la acción conjunta y complementaria de nuestras organizaciones, en apoyo al empresariado, el sector público y la sociedad civil, para promover e implementar la Responsabilidad Social, mediante estrategias en ámbitos económicos, sociales y ambientales para contribuir al desarrollo sostenible.

INTEGRARSE está formada por las siguientes organizaciones:

- Costa Rica: AED (Asociación Empresarial para el Desarrollo)
- El Salvador: FUNDEMÁS (Fundación Empresarial para la Acción Social)
- Guatemala: CENTRARSE (Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala)
- Honduras: FUNDAHRSE (Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial)
- Nicaragua: uniRSE (Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial)
- Panamá: Sumarse (Organización sin fines de lucro cuyo tema principal es la RSE)
- República Dominicana: ECORED (Red Nacional de apoyo a la protección Ambiental)

Entre todas las organizaciones, la Red INTEGRARSE reúne a más de 690 empresas de todos los tamaños en la región; desde pequeñas y medianas empresas, hasta grandes empresas nacionales y multinacionales, para promover un modelo de negocios basado en la triple generación de valor: económico, social y ambiental. Para maximizar este impacto es necesario involucrar a través de alianzas multisectoriales a todos los actores relevantes de la sociedad: empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y organismos internacionales.

ONGAWA - Ingeniería para el Desarrollo Humano

ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo (en adelante, ONGAWA) es una organización no gubernamental para el desarrollo (ONGD) española que tiene como misión poner la tecnología al servicio del desarrollo humano y la lucha contra la pobreza, para construir una sociedad mundial justa y solidaria.

ONGAWA trabaja desde hace 25 años en programas de desarrollo en América Latina y África, a través de los cuales hemos mejorado las condiciones de vida y el acceso a servicios básicos de más de 500.000 personas. Desde hace 10 años tiene una línea de “Empresa y Desarrollo Humano” que promueve el desempeño socialmente responsable de la empresa como actor de desarrollo humano, desde un enfoque de derechos.

ONGAWA tienen una amplia experiencia en la promoción de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, así como en la investigación, análisis, sistematización, publicación y formación en el ámbito de Empresa y Desarrollo.

Presentación

El objetivo de la guía es facilitar la identificación y gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) como medio para la participación más estratégica del sector privado en proyectos de desarrollo.

Esta Guía se enmarca dentro de un proyecto más amplio de capacitación y formación del sector público-privado y representantes de Asociaciones de Responsabilidad Social Empresarial de Centroamérica (ARSE) en Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, fruto de la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, a través de la Oficina Técnica de Cooperación en Panamá, INTEGRARSE, SUMARSE y ONGAWA.

Como parte de este proyecto se realizaron dos talleres en la ciudad de Panamá, el primero los días 26 y 27 de septiembre con personal de las organizaciones miembros de INTEGRARSE y SUMARSE y el segundo el 28 de septiembre con empresas y sector público en Panamá, donde se contrastarán gran parte de los contenidos de esta guía.

Se ha tomado el concepto de desarrollo que promueve Naciones Unidas especialmente a través de las Agendas 2030 de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La guía se organiza en 5 capítulos que abordan los temas principales relativos a las alianzas, como su importancia actual, su definición, la ejecución de proyectos, la gestión eficiente de alianzas y la promoción de las mismas.

Se ha buscado un equilibrio entre la concisión y brevedad que debe tener cualquier guía y la exigencia de tratar con rigor y no generalizar un tema relativamente nuevo y complejo. Por limitaciones de espacio se ha recogido sólo los aspectos más relevantes comunes a la mayor parte de las alianzas. Para poder profundizar en cada uno de los aspectos se dan referencias de información que está disponible en la Web.

Esta guía se complementa con documentación complementaria disponible en la web integrarse.org.

1. ¿POR QUÉ TRABAJAR EN ALIANZA?

La primera cuestión a abordar es por qué es interesante trabajar en alianza. ¿Por qué ahora? ¿Qué cambios suponen respecto a la forma tradicional de abordar los problemas? ¿Cómo aprovechar mejor las capacidades y recursos de los diversos actores que tienen un interés en común? Para responder a estas cuestiones revisaremos la nueva agenda de desarrollo, el papel de la empresa en esta agenda, la evolución del papel social de la empresa y la promoción del instrumento de las alianzas por el sistema internacional de cooperación para el desarrollo.

1.1. La nueva agenda de desarrollo

En el año 2015 las Naciones Unidas aprobaron la nueva agenda de desarrollo para el período 2015-2030, que sustituye a su vez a la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio que han estado vigentes en el periodo 2000-2015.

Este agenda ha sido elaborada tras múltiples consultas sectoriales y regionales y consensuada por todos los países, por lo que está llamada a enmarcar las principales iniciativas de desarrollo en los próximos años. Es necesario conocerla para entender mejor los procesos y dinámicas que se pondrán en marcha en el futuro.

Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La agenda se detalla en el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” y se complementa en los aspectos de financiación del desarrollo con la “Agenda de Acción de Addis Abeba” y en los aspectos de cambio climático con el “Acuerdo de París” de la Convención Marco sobre el Cambio Climático.

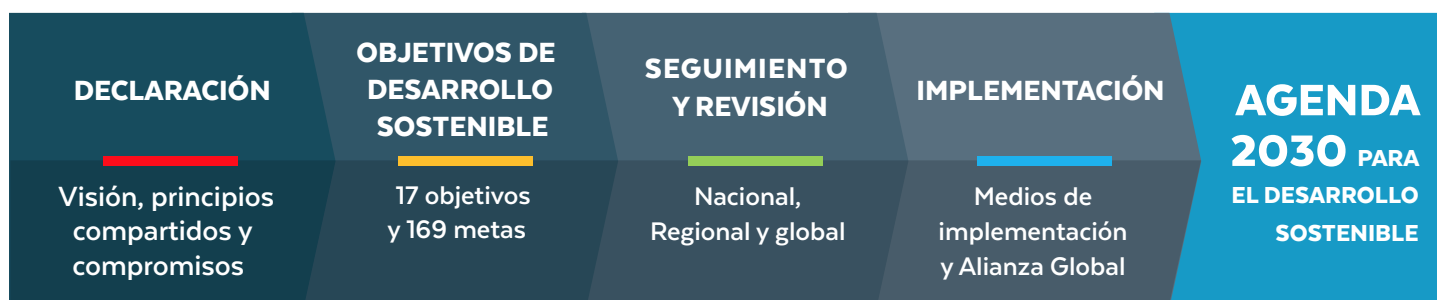
En la Agenda 2030 convergen las tres agendas internacionales de desarrollo que durante los últimos años se han ido construyendo de una forma autónoma.

- La agenda social fue definida principalmente en la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio y planteaba reducir la pobreza para potenciar el desarrollo humano.
- La agenda ambiental que se definió inicialmente en 1992 en la cumbre de Río con la Agenda 21 y se actualizó de nuevo en Río de Janeiro en 2012.
- La agenda económica que se ha ido definiendo en las Cumbres de Financiación del Desarrollo y en las grandes reuniones de los países más influyentes como el denominado G20 que agrupa a los grandes países desarrollados y emergentes.

A partir de ahora las iniciativas de desarrollo se tendrán que analizar desde la dimensión social, ambiental y económica de forma integral. No sólo midiendo impactos en estas dimensiones como ya estaban empezando a hacer las organizaciones más avanzadas, sino entendiendo que para conseguir impactos sociales será necesario tomar medidas ambientales y económicas, para obtener impactos ambientales se tendrán que adoptar medidas sociales y económicas, y que no se podrán alcanzar impactos económicos sin programas sociales y ambientales.

Elementos clave de la Agenda 2030

La Agenda 2030 tiene una estructura compleja siendo sus elementos clave la declaración, los 17 objetivos de desarrollo sostenible, los medios de implementación, los mecanismos de seguimiento y revisión, y la agenda de financiación de Addis Abeba.



AGENDA DE ACCIÓN DE ADDIS ABEBA

La Agenda 2030 es amplia y compleja, permitiendo múltiples lecturas, pero existe un amplio consenso en algunos aspectos.

Es una agenda muy ambiciosa. Plantea alcanzar en quince años objetivos por los que se lleva trabajando décadas como por ejemplo acabar con la extrema pobreza y el hambre, frenar el cambio climático, o el acceso universal a los servicios básicos. Además, no obligación legal de los países de cumplirlos y el compromiso más bien moral. La propia Naciones Unidas reconoce esta situación y a veces da a entender que algunos objetivos son más “aspiracionales” para la dirección de avance.

El mundo es cada vez más interdependiente. La apertura de los mercados, los grandes flujos financieros internacionales, el comercio internacional de recursos naturales limitados, la movilidad de las personas a través de las fronteras o la contaminación atmosférica provoca que lo que haga un país pueda tener impacto en el resto. Por eso la nueva agenda es universal y obliga a todos los países por igual, aunque consagra el principio de “responsabilidades comunes pero diferenciadas” ya que cada país se encuentra en una situación de desarrollo distinta y tiene distintas capacidades, necesidades y recursos.

Cada país es el principal responsable de su propio desarrollo y son los Gobiernos los que tienen que liderar la definición de la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible del país, sustentada por marcos de financiación integrados. La financiación de la agenda de desarrollo tiene que provenir principalmente de recursos nacionales públicos, que se tendrá que complementar con los recursos provenientes de la actividad financiera y comercial privada nacional e internacional, la cooperación internacional para el desarrollo y el comercio internacional.

No dejar a nadie atrás. El desarrollo sostenible sólo se dará si este llega a todos los países y todas las personas. Por eso es importante poner especial atención a los países más vulnerables y a los colectivos y personas que se encuentran en peor situación.

Dada la ambición de los objetivos solo se podrán alcanzar si se cuenta con la participación de los actores públicos y privados, a los que se invita a que hagan suya la agenda y trabajen de forma conjunta. Además, en la medida que la humanidad enfrenta retos nuevos se hace un llamamiento a probar nuevos caminos para acelerar los procesos, a innovar y poner la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo.

Los elementos básicos de la nueva agenda se resumen de una forma sintética y fácil de recordar con las **5 “P”**, del inglés **People, Planet, Prosperity, Peace y Partnership**.

- **Las personas:** Poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, y velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.
- **El planeta:** Proteger el planeta contra la degradación, incluso mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y medidas urgentes para hacer frente al cambio climático, de manera que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
- **La prosperidad:** Velar por que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y por que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.
- **La paz:** Propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz, ni paz sin desarrollo sostenible.
- **Las alianzas:** Movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas.

LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLES

Operacionalmente la agenda se articula a través de 17 objetivos y 169 metas. En cada objetivo hay dos tipos de metas: las que marcan un hito a alcanzar, y las metas relativas a los medios de implementación. Las dos revisten la misma importancia, aunque a veces las segundas tienen una redacción menos precisa.

1. Erradicación de la pobreza, en todas sus formas y en todos los lugares.
2. Acabar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria, nutrición y agricultura sostenible.
3. Salud y bienestar para todas las edades.
4. Educación y aprendizaje a lo largo de toda la vida.
5. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
6. Agua y saneamiento para todos.
7. Energía.
8. Crecimiento Económico y Empleo.
9. Infraestructura, industrialización e innovación.
10. Reducir la desigualdad.
11. Ciudades sostenibles y asentamientos humanos.
12. Producción y consumo sostenibles.
13. Cambio Climático.
14. Conservación y uso sostenible de los Recursos Marinos, Océanos y Mares.
15. Ecosistemas y biodiversidad.
16. Sociedades pacíficas e inclusivas, acceso a la justicia, e Instituciones capacitadas.
17. Mediso de Implementación / Partenariado Global para el Desarrollo Sostenible.

Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Naciones Unidas, 2015. Resolución 70/1 de la Asamblea General.

Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>

Agenda de Acción de Addis Abeba

Naciones Unidas, 2015. Resolución 70/1 de la Asamblea General.

Disponible en http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares69d313_es.pdf

Projecting progress: reaching the SDGs by 2030.

Overseas Development Institute (ODI), 2016. Nicolai, S., Hoy C., Berliner, T. y Aedym T.

Disponible en: <https://www.odi.org/publications/9895-projecting-progress-reaching-sdgs-2030>

SDG Index & Dashboards Global Report

SDSN, Bertelsmann Stiftung, 2016

Disponible en <http://sdgindex.org/download/>

Acuerdo de París. Convención Marco sobre el Cambio Climático

Naciones Unidas. FCCC/CP/2015/10

Disponible en <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/109r01s.pdf>

1.2. Los retos principales de las empresas en el Desarrollo Sostenible

Las empresas tiene mucho que aportar a la Agenda 2030 y por otra parte muchas se verán afectadas por los cambios que se vayan produciendo al ponerse los ODS en práctica.

El crecimiento económico

La nueva agenda señala al crecimiento económico como el principal vector de desarrollo en tanto generador de riqueza y empleo, e incluye un objetivo específico y varios más vinculados a este fin. El sector empresarial tendrá un papel fundamental en la consecución de este objetivo en tanto es actor principal de la actividad económica.

ODS 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

8.1 Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio.

8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

La perspectiva sectorial

Además del objetivo de promover el crecimiento económico sostenible que afecta a todas las empresas, en muchos objetivos hay metas concretas que apelan a sectores empresariales específicos como el agrícola, forestal, pesquero farmacéutico, construcción, energético, financiero, transporte, químico o industrial.

- 2.b. Corregir restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios.
- 3.4. Reducir la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento.
- 3.b. Proporcionar acceso a los medicamentos para todos.
- 6.1. Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos
- 6.2. Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos.
- 7.1. Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.
- 7.2. Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable.
- 10.5: Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos.
- 10.c. Reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas.
- 11.2. Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos.
- 11.6. Prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales.
- 12.3. Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos.
- 12.4. Gestión ecológicamente racional de los productos químicos.
- 14.1. Prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo.
- 14.2. Gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos.
- 15.2. Gestión sostenible de todos los tipos de bosques

La perspectiva transversal

Hay algunos aspectos que afectarán a todas las empresas con independencia del sector en el que actúen porque se refieren a aspectos como la formación, la igualdad de género, la inclusión social, la gestión eficiente de recursos y energía.

4.4. Aumentar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios.

7.3. Duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.

10.2. Potenciar y promover la inclusión social, económica.

10.4. Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

12.2. Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

12.5.: Reducir considerablemente la generación de desechos.

12.6. Grandes empresas y las empresas transnacionales adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

13. Reducciones de emisiones de gases efecto invernadero.

Principales retos y beneficios para las empresas en el marco de la nueva Agenda 2030

LOS PRINCIPALES RETOS

Alianzas multiactor entre gobiernos, empresas y sociedad civil para establecer agendas comunes, movilizar los recursos necesarios y asegurar el seguimiento y la rendición de cuentas.

Inversión privada y soluciones basadas en mercado, así como contribuciones filantrópicas o modelos híbridos, para alcanzar y escalar impactos sostenibles.

El liderazgo en el nivel nacional en procesos de transformación hacia la sostenibilidad.

LOS PRINCIPALES BENEFICIOS

Aprovechar su potencial para generar crecimiento, productividad y empleo, factores clave de progreso.

Incorporar la innovación del sector privado en torno a tecnologías, productos, servicios, procesos y modelos de negocio.

Crear oportunidades para escalar soluciones aprovechando el conocimiento de las empresas para el diseño de modelos de negocio que satisfagan las necesidades de los clientes de una forma escalable.

Incorporar capacidades y conocimientos complementarios de sector privado.

Construir alianzas para promover buenas prácticas sociales y ambientales, difundir los valores y normas más amplias tales como la protección y el respeto de los derechos humanos, promover el buen gobierno y la rendición de cuentas, y el aumento de la inclusión y la igualdad.

Fuente: SDG Fund, Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspiris Limited (2016).

Otro reto importante para la empresa es producir bienes o prestar servicios a la población del segmento que se denomina la base de la pirámide, los cuatro mil millones de personas que viven en el mundo con ingreso inferiores a tres dólares diarios y que muchas veces carecen de los servicios más básicos.

SDG Compass: the guide for business action on the SDGs.

Global Compact, World Business Council for Sustainable Development, Global Reporting Initiative | 2016

Disponible en http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

Creando la arquitectura post2015 del compromiso empresarial.

Global Compact | 2014

Disponible en http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/PublicacionArquitectosparaelfuturo2013_final1.pdf

Business and the United Nations: working together towards the sustainable development goals.

SDG Fund, Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspiris Limited | 2016.

Disponible en https://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf

Visión 2050: una nueva agenda para los negocios.

World Business Council for Sustainable Development | 2014.

Disponible en <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>

1.3. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las empresas afrontan su involucramiento en la nueva agenda de desarrollo sostenible desde la doble lógica de adaptarse por un lado a un mundo en cambio, que presentará retos y oportunidades, y por otro jugar un rol activo en ese mismo a través de una actuación responsable.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es uno de los principales impulsores del trabajo en alianzas de las empresas. Aunque existen múltiples definiciones la más aceptada a nivel internacional es la establecida por la guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de la Organización Internacional de Normalización.

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Las actividades de la empresa son sus productos, servicios y procesos dentro de su esfera de influencia. A su vez las partes interesadas son los individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por cualquier decisión o actividad de la organización. Hay algunos grupos muy próximos y que afectan directamente a la actividad empresarial como propietarios o accionistas) empleados, sindicatos, proveedores, clientes, administraciones públicas o medios de comunicación con los que suele haber canales de comunicación permanente. Sin embargo existen otros grupos que afectan poco a la empresa pero que pueden verse afectados por ella, como las comunidades locales donde operan las empresas, con los que la comunicación no suele ser tan fluida.

En la medida que la RSE es la responsabilidad de una organización (incluyéndose también a las empresas en esta definición) ante los impactos de sus acciones y decisiones sobre la sociedad y el medio ambiente, es algo distinto de la Acción Social, aunque esta pueda ser una parte de la RSE. Por otra parte, en la medida que los impactos se generan en todos los ámbitos de actuación de la empresa, la RSE tiene que estar integrada en todos los departamentos, y no sólo en el departamento de RSE al que le compete principalmente la promoción de las políticas dentro de la empresa y la elaboración de memorias de sostenibilidad, por ello se promueve la integración de las estrategias de negocios con la estrategia de RSE, conformándose de esa manera un modelo empresarial innovador denominado sostenibilidad corporativa, el cual rige el accionar de muchas empresas a nivel mundial

La forma en que las empresas incorporan la RSE es muy variada y las empresas más avanzadas apuestan por una RSE estratégica que les permita mejorar sus impactos a la vez que mejoran sus resultados económicos. Esta tendencia promueve la evolución de la RSE hacia un modelo de sostenibilidad corporativa en la cual, surgen diversas iniciativas innovadoras como el concepto de valor compartido, que junto al valor privado que redonda principalmente en los propietarios y gestores de la empresa, pone el foco en el valor social generado y distribuido del que se benefician diversos colectivos. La generación de valor compartido se produce cuando se amplía el espectro de los intereses que definen el proyecto empresarial.

ISO 26000. Descubriendo ISO 26000.

ISO | 2010. Disponible en http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

ISO 26000. Guía de responsabilidad social.

ISO | 2010. Disponible en <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Shared Value Initiative.

Disponible en <https://www.sharedvalue.org/>

Guía de creación de valor compartido.

Sumarse | 2015 Disponible en

<http://www.sumarse.org.pa/wp-content/uploads/2016/01/SUMARSE-guia-creacion-de-valor-compartido-2015-digital.pdf>

1.4. Las APPD como instrumento para el Desarrollo Sostenible

En la última década las alianzas con el sector empresarial han sido promovidas por las agencias de cooperación internacional como un mecanismo para articular las relaciones con las empresas, para atraer al sector privado al ámbito de desarrollo, a la vez que se buscan respuestas distintas a los problemas tradicionales y a los nuevos que van surgiendo.

Una de las principales motivaciones es ampliar los recursos disponibles, pero no es la única. Muchas veces también se persiguen otros objetivos como que las empresas hagan sus negocios más inclusivos incorporando en su cadena de valor a pequeños productores, coordinar mejor las actuaciones de para evitar duplicidades, transferir capacidades y tecnología, o promover un conocimiento más profundo sobre problemas de desarrollo y establecer consensos sobre sus soluciones.

Con la aprobación de la Agenda 2030 se ha dado un salto cualitativo y cuantitativo en la promoción de este instrumento para la captación de recursos financieros y como medio para movilizar e intercambiar conocimientos, especialización, tecnología. Así en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 de fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible plantea dos metas concretas sobre alianzas.

META	INDICADOR
17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.	17.16.1 Número de países que informan de los progresos en marcos de seguimiento de la eficacia de las actividades de desarrollo de múltiples interesados que favorecen el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.	17.17.1 Suma en dólares de los Estados Unidos comprometida para asociaciones público-privadas y asociaciones con la sociedad civil.

Algunas de las iniciativas de desarrollo propuestas en los Agenda 2030 y la Agenda de Acción de Addis Abeba ya se están poniendo en marcha en formato de alianza.

Además, en varias de las metodologías oficiales que se proponen para poner en marcha los ODS, el primer paso es iniciar un diálogo inclusivo sobre la aplicación de los ODS, y a partir de este diálogo con actores empresariales es posible que surjan iniciativas colaborativas que se puedan entender como alianzas.

La participación de fundaciones privadas en la financiación de algunas iniciativas de desarrollo también va aumentando de forma progresiva. El caso más conocido es el de la Fundación que trabaja prioritariamente en los sectores de sanidad, educación y agricultura para contribuir a la erradicación de la pobreza extrema y tiene un presupuesto anual de 5.000 millones de dólares.

RECURSOS

Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización (GAVI)

Desde 1999 la Fundación Bill y Melinda Gates ha comprometido 2500 millones de dólares a la Alianza GAVI. Esta es una asociación mundial de carácter público-privado formada por científicos, expertos en materia de salud, líderes gubernamentales, empresas y organizaciones filantrópicas, cuyo objetivo es salvar niños y mejorar su salud garantizando un mayor acceso a la vacunación en 73 de los países más pobres del mundo. La Alianza GAVI financia proyectos de compra de vacunas y brinda apoyo técnico a los países más necesitados.

gavi.org

A una escala más pequeña hay miles de fundaciones privadas que apoyan o participan en proyectos. Además, muchas de las grandes empresas tienen fundaciones con presupuestos y estructuras organizativas más flexibles que las de propia empresa por lo que canalizan su participación en alianzas a través de estas fundaciones.

Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
Naciones Unidas, 2015. Resolución 70/1 de la Asamblea General.

Disponible en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>

Alianza de Busán para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.
OCDE | 4º Foro de Alto Nivel para la Eficacia de la Ayuda | 2011

Disponible en <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

More than the sum of its parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work
Global Development Incubator | 2016

Disponible en <http://globaldevincubator.org/wp-content/uploads/2016/02/Making-MSIs-Work.pdf>

Development Co-operation Report 2015. Making Partnerships Effective Coalitions for Action
OCDE | 2015

Disponible en http://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2015/summary/spanish_70ac93dd-es?isSummaryOf=/content/book/dcr-2015-en

Multilateral Aid 2015: Better Partnerships for a Post-2015 World
OCDE | 2015

Disponible en <http://www.oecd.org/dac/multilateral-aid-2015-9789264235212-en.htm>

Platforms for Partnership: Emerging good practice to systematically engage business as a partner in development

The Partnering Initiative | Reid, S., Hayes, J.P. y Stibbe, D.T. | 2014

Disponible en http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/11/Platforms_for_Partnership_report.pdf

How European Social Fund Managing Authorities and Intermediate Bodies Support Partnership
European Social Fund | Stott, L. | 2008

Disponible en http://esflive.archiv.zsi.at/files/guidebook_spread_lowres.pdf

Cómo empezar con los ODS. Una guía para los grupos de interés
The Sustainable Development Solutions Network | 2015

Disponible en <https://sdg.guide/>

Alianzas: Por qué son importantes
Naciones Unidas | 2016

Disponible en http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/17_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Public Private Partnerships (PPP). Nuevas oportunidades y mejores perspectivas en América Latina y el Caribe
GTZ | 2001

Disponible en http://ley8839.go.cr/blog/wp-content/uploads/2009/02/doc_ppp_esp1.pdf

2. CONCEPTOS CLAVE SOBRE ALIANZAS

2.1. Definición de Alianza Público Privada para el Desarrollo

Existen múltiples definiciones y cierta confusión sobre el término Alianza Público Privada. Existen muchos tipos de acuerdo entre la administración pública y las empresas, y en muchos casos se las denomina de forma genérica con la palabra “alianza” por las connotaciones positiva que tiene la palabra, por lo que ha dado lugar que se denominen de forma igual a relaciones que son muy distintas.

El término Alianzas Público Privadas (APP) se ha utilizado con frecuencia para denominar la prestación por parte de una empresa de un bien o servicio que tradicionalmente estaba en el ámbito de los servicios públicos, y en algunos casos son similares los contratos de gestión o las concesiones. Son habituales en el ámbito de las infraestructuras, se regulan por contratos mercantiles en los que el cliente es el Estado y el proveedor la empresa, y están regulados por la normativa de contratación pública.

Para diferenciar este tipo de relaciones de otras entre el sector público y el empresarial para obtener objetivos de desarrollo se va consolidando el término Alianzas Público Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPD), definido en función de una serie de características básicas.

Relación voluntaria, colaborativa y formal

- entre administraciones públicas y una o varias entidades del sector empresarial, a la que se pueden sumar organizaciones de la sociedad civil, del ámbito universitario o de la cooperación internacional
- en la que se establece un objetivo común con un demostrable impacto en desarrollo
- en la que se definen conjuntamente las responsabilidades
- se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros.

Fuente: Adaptado del Protocolo AECID para la gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. MAEC, (2013).

Las APPD se establecen para combinar recursos complementarios de organizaciones distintas para conseguir un objetivo de desarrollo común, compartiendo la toma de decisión, los costes, los beneficios y los riesgos, cuyos resultados impactan en el desarrollo. Por otra parte no se deberían denominar APPD a las relaciones cliente - contratista donde una parte adquiere los servicios de la otra.

Diferencias entre APP y APPD

	APP	APPD
OBJETIVO	Prestación por una empresa de un bien o servicio del ámbito tradicionalmente público	Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
FORMALIZACIÓN	Contrato Normativa de contratación pública	Convenio de Colaboración
SECTORES PRINCIPALES	Infraestructuras Servicios públicos	Cualquier sector
ACTORES	Administración Pública: Cliente Empresa: Proveedor Sociedad: Beneficiario	Múltiples actores con un objetivo común Relaciones más horizontales Inclusión de grupos de interés Roles variados
RENDICIÓN DE CUENTAS	De la empresa hacia la Administración	De todos hacia todos

En las APPD es común que, además del actor público y empresarial, participen otros actores de la sociedad civil, la academia o la cooperación internacional. Esto hace que a veces se confundan las APPD con las alianzas multiactor. El término “multiactor” se suele utilizar cuando en la alianza intervienen varios actores, pero no necesariamente tienen que haber uno del sector público y otro del empresarial. En este sentido se puede considerar que las APPD son un tipo de alianza multiactor, pero que no todas las alianzas multiactor son APPD.

RECURSOS

Protocolo AECID para la gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación | Gobierno de España | 2013

Disponible en: http://interconecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Protocolo_APPD.pdf

2.2. Tipos de APPD

Prácticamente cualquier proyecto se puede hacer en forma de alianza, por tanto la variedad de las mismas es muy grande. Para poner de manifiesto esta variedad se muestran a continuación algunas APPD en función de los distintos elementos que las caracterizan.

Objetivos

Desde el punto de vista de los objetivos, las alianzas pueden centrarse desde la promoción de cambios sistémicos y un entorno facilitador, a la resolución de una problemática muy concreta y el desarrollo de un producto o servicio. Entre las primeras se encuentran, por ejemplo, la creación o mejora de marcos normativos o la mejora de políticas o actuaciones públicas o empresariales, así como la generación de espacios de diálogo entre actores. También existen alianzas dirigidas al apoyo de grandes programas internacionales o a canalizar esfuerzos de financiación o iniciativas en determinados sectores. Otras alianzas buscan resultados más concretos como ofrecer un producto o servicio, desplegar una infraestructura, diseñar un nuevo producto o negocio, capacitar a grupos de interés locales o concienciar a colectivos específicos respecto a prácticas con impacto positivo en desarrollo. También las alianzas se consideran en ocasiones en proyectos de innovación y piloto en los que es necesario el aporte de conocimientos y experiencias de diversos actores, y otras veces se dirigen a fortalecer instituciones o generar conocimiento.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Fomento del mercado: Productos orgánicos nacionales en Panamá

Puesta en marcha del sistema de certificación público de productos orgánicos para pequeños productores en Panamá y comercialización de los primeros productos en supermercados. Participan la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), Grupo Supermercados Riba & Smith, Supermercados Tienda Orgánica, Asociación Panameña de Agricultura Orgánica (APAO) y Cooperativa la Esperanza.

Más información en https://www.facebook.com/Cooperaci%C3%B3n-Espa%C3%B1ola-Panam%C3%A1-40869765599693/?ref=page_internal

Protección a mujeres: Sello Empresa segura, libre de violencia y discriminación hacia la mujer

Promover la no violencia contra la mujer y la igualdad entre mujeres y hombres, al interior de las empresas y en la comunidad en Perú, entre el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y empresas.

Más información en http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgcvg/sello_empresa_segura_dgcvg.pdf

CASOS Y EXPERIENCIAS

Financiación: Fondo Global para la lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria

El Fondo Mundial es un instrumento financiero, no una entidad ejecutora. Recauda fondos de otros donantes y los invierte en los países ejecutores de programas. El Fondo Mundial procura financiar programas basados en estrategias nacionales de salud y actuar de un modo equilibrado en lo que se refiere a las diferentes regiones, así como en materia de VIH, tuberculosis y malaria.

Más información en www.theglobalfund.org/es/

Creación de estándares: EITI (Iniciativa de Transparencia de Industrias Extractivas)

EITI es un estándar global para promover la transparencia en la gestión de los recursos naturales de los países, especialmente del petróleo y gas. Busca fortalecer los sistemas de reporte entre empresas y gobiernos, animar el debate público y promover el entendimiento. En cada país EITI está constituido por una alianza entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil.

Más información en eiti.org

Sector o temática

Muchas alianzas se organizan en torno a un sector: como agua, energía, lucha contra la pobreza, cambio climático, salud, educación, gestión de riesgos y desastres, inclusión social, conservación de biodiversidad, protección de los derechos humanos, entre otros.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua

Conformada por el Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación FEMSA, Fondo para el Medio Ambiente Mundial y The Nature Conservancy presta asistencia técnica y financiera para la creación y fortalecimiento de Fondos de Agua en la región. Actualmente cuenta con 18 Fondos de Agua en etapa de operación y otros 25 en diferentes etapas (pre-factibilidad, diseño, creación, operación, consolidación).

Más información en <http://fundosdeagua.org/es>

Algunas alianzas se organizan en torno al territorio o sobre temáticas transversales como la pobreza. En estos casos pueden ser multisectoriales.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Desarrollo de un territorio: Fortalecimiento institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba

El objetivo fue contribuir al desarrollo y la inclusión de la población de la provincia de Acobamba y para ello, se trabajó en seis ejes estratégicos: Gestión territorial, Educación, Productivo, Telecomunicaciones, Género, Gobernabilidad.

La alianza fue promovida por la AECID y participaron la Fundación Telefónica y Telefónica Móviles, Santillana, la Fundación Microfinanzas BBVA, la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), la Fundación Ayuda en Acción (AeA), Alianza por la Solidaridad, la Fundación Entreculturas - Fe y Alegría, y la Mancomunidad Qapaq Ñan (alcaldías de Acobamba, Marcas, Caja Espiritu y Pomacocha).

Más información en <https://www.oecd.org/derec/spain/Evaluacion-intermedia-de-la-alianza-pppd-en-Acobamba.pdf>

Forma de organización

Las alianzas pueden adoptar múltiples estructuras organizativas y jurídicas, que pueden ir desde una estructura formalizada institucionalmente con recursos propios hasta mecanismos menos formales como la firma de un memorándum de entendimiento o acuerdo de colaboración entre distintos actores.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Bajo el Protocolo de la AECID: Luz en Casa Oaxaca

Acceso a la iluminación eléctrica mediante sistemas fotovoltaicos a 25.000 personas en México. Fundación Acciona Micronegías, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

Más información en <https://sites.google.com/a/accioname.org/accioname.org/accioname-mexico/programa-luz-en-casa-oaxaca>

Gestionada por las Naciones Unidas: La Alianza Global de Cocinas Limpias

Cocinar con leña provoca grandes daños en la salud, el bienestar de las mujeres y el medio ambiente. La Alianza Global de Cocinas Limpias está bajo el paraguas de la Fundación de Naciones Unidas y tiene como objetivo salvar vidas, mejorar los medios de vida, empoderar a la mujer y proteger el medio ambiente creando mercados para cocinas limpias y eficientes. Para el año 2020 aspira a que 100 millones de hogares hayan conseguido cocinas limpias.

Más información en <http://cleancookstoves.org>

Alcance

Hay alianzas de todas las escalas, desde lo local a lo global. Desde las de dos participantes a otras a las que se adhieren cientos de entidades de cualquier naturaleza.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Alcance local: mejora del sistema de agua de Manhiça

Alianza apoyada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en la que una ONG y una administración local mozambiqueña suman capacidades para mejorar la gestión del sistema de agua municipal de la ciudad de Manhiça.

Más información en <http://compromisoydesarrollo.org/wp-content/uploads/2014/04/C2-Mozambique-1.pdf>

Alcance nacional: concertación de actores trabajando por el saneamiento en Nicaragua

Espacio multiactor con participación de sector empresarial, universidades, sector público y sociedad civil, que se abre para intercambiar experiencias y conocimientos con el objetivo compartido de mejorar el acceso al saneamiento en zonas rurales a través de tecnologías apropiadas.

Más información en www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/10/C7-Inodoro-ecol%C3%B3gico.pdf

Alcance regional: Alianza para una Revolución Verde en África (AGRA)

La iniciativa se fundó en el 2006 para promover la inversión en agricultura como el mejor instrumento para reducir la pobreza y el hambre en África, aumentando la productividad agrícola y los ingresos de los pequeños agricultores. En la alianza participan organizaciones de agricultores, líderes comunitarios, investigadores en agricultura, gobiernos locales y nacionales, empresas, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones privadas, organismos internacionales y países donantes.

Más información en www.agra.org

Aliance Global: The Global Partnership for Education

La alianza proporciona apoyo a 65 países para asegurar que una educación básica de calidad, priorizando a los grupos más pobres y vulnerable, así como aquellos que viven en países frágiles o en zonas de conflicto

Más información en www.globalpartnership.org

Negocios inclusivos

En el nuevo contexto en el que la vertiente económica del desarrollo gana peso son cada vez más comunes las alianzas para incorporar a colectivos vulnerables en la producción, distribución, reciclaje, o como consumidores.

Como trabajadores (creación o mejora del empleo)

- Integración de micro empresas formales o informales
- Incorporación de trabajadores (mujeres)

Como consumidores

- Venta de bienes o servicios básicos esenciales de mayor calidad o a menor precio
- Regulación de determinados mercados para proteger a los más vulnerables y hacerlos universales.

Para incorporar a los colectivos vulnerables a la actividad empresarial es habitual utilizar la herramienta de análisis denominada cadena de valor que permite describir todas las actividades que realiza una organización y ver el valor que aportan a la empresa. Sobre esta base se establecen oportunidades de mejoras económicas, sociales y/o ambientales, derivándose en iniciativas atendidas a partir de alianzas.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Impulso para tu negocio

Formación e inserción laboral de 1600 persona para la instalación y reparación de servicios domésticos de gas, electricidad y agua en México. Fundación Gas Natural Fenosa, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

Más información en <http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/programas-internacionales/mexico1/>

Gama de muebles de Madera Justa

Gama de muebles de jardín comercializados en España y producidos por cooperativas en Guatemala con certificación de comercio justo y manejo del bosque sostenible FSC. Leroy Merlin, ONG Copade, Instituto Europeo de Design y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Más información en http://www.leroymerlin.es/ideas-y-consejos/especiales/especial_madera_justa.html

Alianza de empresas sin pobreza extrema

Es una iniciativa social empresarial que promueve INTERARSE y que se lleva a cabo por sus Asociaciones de Responsabilidad empresarial en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. En cada país agrupa a empresas que han aceptado el reto de erradicar los casos de pobreza extrema que puedan existir entre sus colaboradores, con líneas de trabajo como la Educación Financiera.

Más información en <http://www.empresassinpobrezaextrema.com/home>

Innovación

En la nueva Agenda 2030 la innovación tiene un papel muy destacado, buscándose el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, o la introducción de mejoras significativas en otros ya existentes, y su difusión a cierta escala. Los procesos de innovación son complejos y largos ya que tienen varias fases como diagnóstico, diseño, proyectos piloto, evaluaciones y difusión masiva. Además al ser la primera vez que se prueba algo no está asegurado el éxito. Por esto es interesante hacer proyectos de innovación en alianza, ya que permite sumar capacidades de actores que son especialistas en las distintas fases del proceso a la vez que se comparte el riesgo.

RECURSOS

Alianzas para la innovación en el acceso a servicios básicos.

Universidad Politécnica de Madrid (UPM) | Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) | 2014

Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39032361>

Getting Started with the Sustainable Development Goals

Red de Soluciones para del Desarrollo Sostenible | 2015

Disponible en <http://unsdsn.org/resources/publications/sdg-guide-getting-started-with-the-sdgs/>

Creating Space for Innovation - understanding partnership enablers

Building Partnerships for Development in Water and Sanitation | 2013

Disponible en http://www.bpdws.org/bpd/mdr_pub/statsHandler_doc.aspx?r=%2fweb%2fd%2fDOC_365.pdf

Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change

Joe Tidd, John Bessant | 2013

Disponible en <http://www.innovation-portal.info/>

También se considera innovación el cambio en las organizaciones y en los paradigmas de intervención de las mismas, como puede ser la innovación social, organizativa o comercial, que genera nuevas ideas, instituciones, prácticas o comportamientos. Las 4P de la innovación ofrecen un esquema útil de los tipos de innovación.

- Innovación de producto: Cambios en los productos o servicios que ofrecen las organizaciones.
- Innovación de proceso: Cambios en la manera en que los productos o servicios son creados.
- Innovación de posición: Cambios en la forma en que los productos y servicios son presentados y suministrados.
- Innovación de paradigma: Cambios en los modelos mentales que enmarcan lo que las organizaciones hacen.

Fuente: Joe Tidd, John Bessant (2013)

2.3. Las alianzas evolucionan

Prácticamente cualquier proyecto se puede hacer en forma de alianza, por tanto la variedad de las mismas es muy grande. Para poner de manifiesto esta variedad se muestran a continuación algunas APPD en función de los distintos elementos que las caracterizan.

CASOS Y EXPERIENCIAS

Plataforma Global del Café

- Entre 2003 y 2005 representantes de todas las partes del sector cafetero inician un diálogo para establecer estándares de sostenibilidad en café
- En 2006 se crea la Asociación 4C como una alianza multiactor con el apoyo de la cooperación alemana, estableciendo su secretaría en Alemania y abriendo oficinas regionales en África del Este, Centroamérica y Brasil.
- En 2011 se establece la iniciativa IDH para el comercio sostenible como una alianza multiactor para escalar iniciativas de comercio sostenible y en 2012 inicia el Programa de Café Sostenible
- En 2016 la Asociación 4C y el programa de Café Sostenible junta sus esfuerzos y crean la Global Coffee Platform. La verificación del estándar 4C lo realiza la empresa Coffee Assurance Services GmbH & Co. KG mientras que el trabajo de campo en proyectos es absorbido por IDH.

Más información en <http://www.globalcoffeeplatform.org/>

2.4. Los participantes de una APPD

Tradicionalmente se habla del sector público, el sector empresarial, y tercer sector, que estaría entre los dos, persiguiendo fines de utilidad pública pero no son del Estado, y tiene gestión privada pero sin ánimo de lucro. La realidad es un poco más compleja porque también existen empresas de titularidad pública o mixta, fundaciones empresariales sin ánimo de lucro, u organizaciones de la sociedad civil que tienen actividad económica. Además, en cada sector a una enorme variedad de entidades.

- Administraciones nacionales, regionales, locales. Reguladores. Parlamentos. Jueces, Defensores del Pueblo ...
- Empresas públicas, mixtas, municipalidades ...
- Empresas multinacionales, nacionales, pymes, microempresas, cooperativas, empresas sociales, fundaciones empresariales
- Consultores, donantes, cooperación internacional, centros de investigación, universidades, sindicatos
- ONG de desarrollo, ONG de denuncia, medios de comunicación ...
- Comunidades, organizaciones locales, iglesias ...

En una APPD se puede considerar como parte pública a cualquier entidad que dependa orgánicamente de la administración del Estado en sus niveles, y como parte privada a cualquier entidad que tiene actividad económica o comercial.

En una APPD las entidades pueden tener distintos roles:

Entidad promotora

Es la entidad de la que surge la iniciativa de realizar el proyecto. Puede ser cualquier miembro de la alianza final y suele ser la encargada de identificar la iniciativa y a los actores, así como de redactar el diseño preliminar del proyecto

Cada actor puede tener algunas ventajas respecto a los otros para ser entidad promotora, lo que se debe tener en cuenta en función del contexto del proyecto.

- Actor público: Conocimiento del contexto público, legitimidad, continuidad.
- Actor empresarial: Capacidad de gestión, flexibilidad, recursos técnicos, financieros.
- Actor social: Proximidad al problema, neutralidad, capacidad de mediación, presencia local.

A su vez, cada entidad promotora tiende a alinear el proyecto con sus prioridades

- Actor público: Estrategia nacional de desarrollo sostenible, planes de reducción de la pobreza, compromisos electorales, recursos para sus planes y programas.
- Actor empresarial: Políticas de RSE y sostenibilidad, resolución de problemas en su entorno de operación, reputación corporativa.
- Actor social: Estrategias y planes operativos, oportunidades de financiación.
- Cooperación internacional: Prioridades de la comunidad internacional, estrategias del país de origen, acuerdos bilaterales entre los países.
- Academia: Programas de investigación o docencia, oportunidades de financiación.

Entidades socias y colaboradoras

Se denominan entidades socias a las que participan formalmente en la APPD asumiendo conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros. Las entidades socias que participen desde el inicio en la APPD deberán además definir conjuntamente los objetivos, y las que se adhieran posteriormente a la alianza deberán asumir estos objetivos y los procedimientos de trabajo ya acordados.

Se denominan entidades colaboradoras a las que participan en una APPD pero sin adherirse formalmente a la APPD y por tanto no tienen el mismo peso en la toma de decisiones. Algunas entidades tienen este rol bien porque sólo participan en acciones puntuales o bien porque por cuestiones legales o institucionales no pueden adherirse, por ejemplo algunos organismos públicos que requieren autorización al más alto nivel para incorporarse a una APPD pero que no tienen inconveniente en colaborar.

Una alianza puede contratar los servicios de otras entidades, pero en este caso no se debería denominar a socia o colaboradora a la entidad que presta un servicio regulado por un contrato de servicios en favor del proyecto que ejecutan los socios de la alianza.

Entidad facilitadora

Las APPD requieren de un intenso trabajo de coordinación entre los actores, por lo que es común que una entidad juegue el papel de facilitadora, apoyando las relaciones entre los distintos actores y dinamizando las tareas. La entidad facilitadora puede ser la misma entidad promotora, una de las entidades socias o una entidad tercera contratada expresamente para tal fin. En general suele actuar como secretaria de la APPD.

Colectivo destinatario

En muchos casos la APPD tendrá como objetivo mejorar las condiciones de vida de un colectivo concreto, el cual tendrá un rol dinámico en la preparación y puesta en práctica de la alianza. Para garantizar la máxima participación de este colectivo en la toma de decisión de las actividades que le van afectar lo ideal es que si están formalmente organizado participaran como socios de la APPD. Si esto no puede ser por falta de estructuras legales de representación o falta de capacidades, es imprescindible establecer los mecanismos que garanticen su participación en la preparación e implementación de la alianza.

2.5. Beneficios de las APPD

En la medida que las APPD son relaciones voluntarias y colaborativas, es fundamental que todas las partes obtengan un beneficio por su participación, dentro de la lógica “win-win” (ganar-ganar). Si no hay beneficios claros es muy difícil que una entidad se involucre y sobre todo que mantenga su participación activa en el mediano y largo plazo. Hay beneficios para los proyectos que se hacen en alianza y beneficios para los actores que participan en ellos.

Beneficios de los proyectos en alianza

Los beneficios más recurrentes en los proyectos de APPD son los que se refieren a la creación de sinergias entre actores.

- Mejora de la coordinación entre actores con objetivos comunes.
- Incremento de recursos económicos, humanos y organizativos.
- Conocimientos y experiencias complementarias.
- Aumento de escala de acciones.
- Mayor sostenibilidad al final del proyecto.

Además puede haber otros beneficios indirectos.

- Mejora de conocimiento, confianza y colaboración entre actores de diversos sectores.
- Introducir a las empresas en el ámbito del desarrollo sostenible o la cooperación internacional.
- Concienciar a un público concreto.
- Introducir innovaciones en productos, servicios, procesos o visiones.

Beneficios para las empresas

Tradicionalmente las empresas han entendido las APPD como un instrumento que refuerza su Responsabilidad Social Empresarial y sus intereses, contribuyendo a la mejora de la reputación de la empresa, de su aceptación por la población y de su licencia social para operar. Constituyen una oportunidad para el involucramiento empresarial en el desarrollo de colectivos vulnerables y en el conocimiento que las organizaciones sociales tienen del entorno, y permite beneficiarse de la legitimidad que da las instituciones públicas. Pueda además servir para la mejora del clima laboral en la empresa.

- Reputación de la empresa.
- Aceptación social y licencia social para operar.
- Clima laboral e identificación de los trabajadores con la empresa.
- Integración de temas sociales y ambientales en gestión empresarial.
- Mayor facilidad para identificar y responder a los cambios del contexto y a necesidades de grupos de interés.
- Conocimiento y relaciones con los actores públicos.
- Legitimidad para sus actuaciones.

Actualmente el marco de la RSE y la sostenibilidad están evolucionado y las alianzas se empiezan a considerar como instrumentos con valor estratégico para maximizar los recursos y potencialidades de la empresa para responder a demandas sociales y ambientales que están más allá de su ámbito individual de acción, canalizando esfuerzos, voluntades y recursos hacia iniciativas de interés compartido, visibilizando de manera más evidente y proactiva su contribución al desarrollo

En APPD de negocios inclusivos también destaca el conocimiento y acceso a nuevos mercados o la posibilidad de establecer nuevas cadenas de suministro sostenibles gracias a la participación de grupos de interés locales. Estas también permiten fortalecer la relaciones de colaboración y negocios entre actores vinculados por una cadena de valor, generando oportunidades de mejora a partir de superar los temas críticos en ámbitos económicos, sociales y ambientales, que afectan su fluidez y competitividad.

Beneficios para el sector público

El principal beneficio para las administraciones es atraer recursos privados hacia sus programas y alinear a los distintos actores respecto a sus políticas de desarrollo.

- Recursos adicionales especialmente económicos
- Capacidades técnicas y experiencia
- Armonización de intervenciones de otros actores con las políticas públicas
- Aportación de dinamismo e innovación a proyectos y políticas públicas
- Contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 y a la meta 17.17

Beneficios para las organizaciones sociales y academia

Para las ONG las APPD suponen una oportunidad para conseguir resultados de desarrollo y aumentar el impacto, ya que uno de los problemas que se enfrentan habitualmente es que la escala de sus intervenciones es pequeña. A la vez pueden aportar a empresas y administraciones enfoques de trabajo y sistematización de experiencias. Los centros e institutos académicos tienen en las APPD una fórmula para abrir nuevos campos de investigación y formación.

2.6. Riesgos de las APPD

Como se ha indicado anteriormente, las alianzas no son fáciles de crear ni de gestionar. En este sentido, los participantes en talleres de promoción de APPD suelen ser conscientes de que a pesar de los diversos beneficios que puede comportar la participación en APPD, también existen riesgos que se deben asumir y trabajar para evitarlos o minimizarlos en lo posible.

Entre ellos destaca el potencial daño a su reputación e imagen cuando se producen alianzas con actores con distintos puntos de vista o formas de trabajo que choquen con la política institucional propia de cada uno de ellos. Esto sucede especialmente en el caso del sector público y las organizaciones de la sociedad civil, que pueden ser reticentes a trabajar con empresas del sector extractivo o grandes multinacionales con antecedentes de conflictos sociales.

Asimismo, la distinta interpretación de lo que es el desarrollo humano puede ocasionar diferencias a la hora de definir los objetivos que se quieren alcanzar o los mecanismos para su consecución.

El trabajo con el sector público supone específicamente ciertos riesgos por su alta rotación de personal y por las posibles interferencias del clima político en la alianza. En ocasiones el resto de actores desconfían por la posible utilización política de los resultados de la alianza, además de por el riesgo de corrupción, que pueden afectar a los objetivos de desarrollo del proyecto y a la imagen de las entidades socias.

Otro riesgo ampliamente citado procede de la falta de normatividad en relación con las alianzas, que deben adscribirse a la modalidad más aproximada según el caso, pero que por sus peculiaridades puede suponer problemas administrativos frente a determinadas instituciones públicas (ej. ante SUNAT, encargada de los impuestos en el Perú).

También la zona de intervención y el tipo de actores participantes en la alianza puede ser origen de riesgos, como puede suceder si alguna de las entidades socias no cuenta con la aceptación de la población local, o si no se trabaja adecuadamente la comunicación y participación de los grupos de interés y población local, lo que puede afectar a la aceptación y ejecución del proyecto en su conjunto.

En relación con los roles de los actores, existe el riesgo de incumplimiento de los compromisos adquiridos por algún actor al inicio de la alianza, como puede ser en materia de las aportaciones financieras o de los recursos humanos aportados. Esta falta de asunción de las responsabilidades y tareas de los actores puede afectar a la propia sostenibilidad de la alianza.

Otros riesgos derivan de los representantes de las entidades participantes, como las implicaciones negativas que puede tener una selección inadecuada de los representantes cuando no cuentan con las habilidades de negociación necesarias, o el cambio de los interlocutores que requerirán volver a ganarse la confianza del resto de participantes. Por otra parte, la falta de apoyo institucional de las entidades participantes puede suponer el riesgo de que su éxito dependa en exceso de los representantes.

Podemos resumir algunos elementos que aumentan los riesgos de la APPD:

- Falta de un marco normativo favorecedor del trabajo en alianza
- Daño a la reputación e imagen por diferencias institucionales de visión, formas de trabajo y valores
- Diferencias de objetivos y mecanismos de actuación por diferencias de interpretación del concepto de desarrollo humano
- Rotación del personal de instituciones públicas y cambios en los interlocutores del resto de actores
- Interferencias del clima político
- Utilización política de los resultados de la alianza
- Corrupción
- Falta de aceptación de la población y grupos de interés locales, por socios inadecuados, falta de comunicación y participación, etc.
- Insostenibilidad de la alianza por un incumplimiento de compromisos iniciales (financiación, recursos técnicos y humanos...)
- Disminución con el tiempo de la implicación de las entidades socias
- Demora de los plazos de ejecución, por la necesidad del diálogo y coordinación entre las partes
- Imprevisibilidad, al ser un proceso más flexible y, en ocasiones menos estructurado que proyectos convencionales
- Conflictos por el equilibrio de poder entre los distintos miembros
- Reducción de autonomía y control de los procesos de una única entidad frente al trabajo en colaboración
- Falta de transparencia y rendición de cuentas de los socios de la alianza entre sí y frente a terceros
- Marco normativo no adaptado a APPD. Problema: cómo usar dinero público
- Falta de aceptación de grupos de interés locales (socios inadecuados, falta de comunicación y participación, lavado de cara de empresa...)
- Menor autonomía y control de procesos (trabajar con otros)
- Relaciones complejas entre actores:
- Rotación de personal
- Conflictos por equilibrio de poder entre los socios
- Incumplimiento de compromisos iniciales
- Demora de los plazos de ejecución

Los escépticos y detractores

Debido a estos costes las APPD hay algunas personas que son escépticas sobre el potencial de este instrumento. Tratar con los escépticos requiere presentar las alianzas con la máxima objetividad, no ocultando los costes y mostrando que se tienen contemplados y se pueden gestionar, y sobre todo, poniendo en valor los beneficios reales.

Otro grupo de personas pueden llegar a oponerse directamente al trabajo de APPD por motivos políticos o de coyuntura, al considerarlas por ejemplo una forma de diluir las responsabilidades de los actores públicos, o una operación de marketing de las empresas, o unas iniciativas que distraen la atención de temas más importantes.

2.7. La APPD como la mejor opción

A pesar de los riesgos que pueden suponer las APPD en muchas ocasiones son la mejor opción.

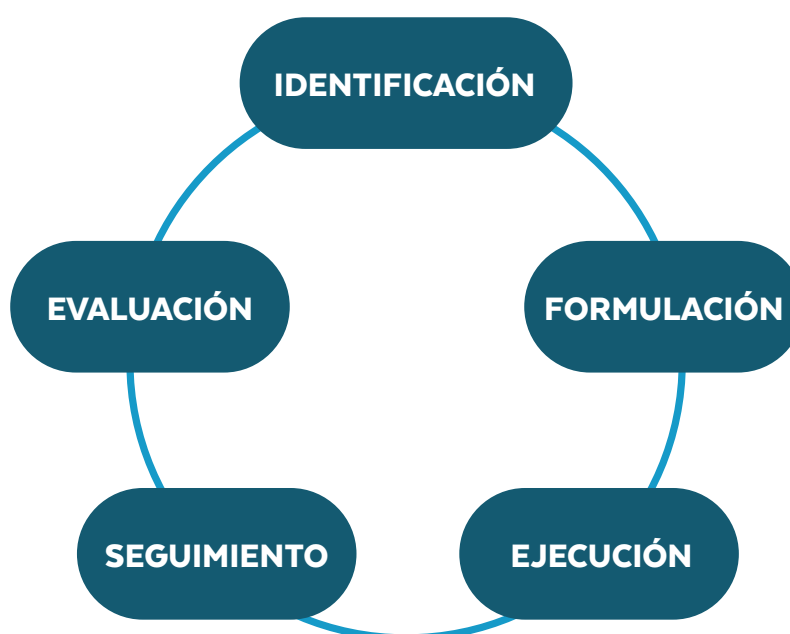
Una primera situación en que claramente está totalmente justificada la APPD es cuando los actores no pueden conseguir los resultados por si solos y no pueden comprar lo que les falta en el mercado. Esto es común en que proyectos que necesitan la contribución de muchos actores y estos no comercializan su actividad, como muchas administraciones públicas u ONG.

La segunda situación claramente ventajosa para las APPD es cuando un análisis riguroso de costes y beneficios muestra que es una opción más ventajosa que el trabajo individual o la contratación de bienes y servicios.

- Cuando los actores no puede conseguir los resultados por si sólo
- Cuando NO se puede «contratar o comprar» el bien o servicio en el mercado
- Cuando los beneficios compensan con creces a los costes

3. GESTIÓN DE PROYECTOS DESARROLLADOS EN ALIANZA

Las actividades que una alianza realiza para conseguir su objetivo común de desarrollo se pueden gestionar muchas veces como proyectos o programas de desarrollo, por lo que es importante estar familiarizado con esta metodología y entender los elementos que son distintos en la gestión de un proyecto de forma individual y en alianza. Los proyectos se gestionan como un ciclo con distintas fases, que se empieza con la identificación y termina con la evaluación que permite extraer aprendizajes para incorporarlos en un nuevo ciclo y así alimentar un proceso de mejora continua.



RECURSOS

Alianzas público-privadas para resultados de desarrollo. Una guía para la gestión.

CIDEAL | 2014 | Gómez Galán, M. & Sainz Ollero, H.

Disponible en <http://www.cideal.org/publicaciones02/a/073/Alianzas-p%C3%BAblico-privadas-para-resultados-de-desarrollo.-Una-gu%C3%ADa-para-la-gesti%C3%B3n>

Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial.

Fundación CODESPA | 2013

Disponible en <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/es/alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo-modelos-para-llevar-a-la-practica-la-innovacion-social-empresarial/?lang=es>

Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.

Comisión Europea | 2001

Disponible en http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/893/Manual_de_Gesti_n_del_Ciclo_de_Proyecto.pdf

3.1. Identificación del contexto

El primer paso es conocer bien el contexto en que se va a actuar para saber si es propicio para el trabajo en alianzas o por el contrario hay restricciones importantes que pueden limitar o no hacer posible el trabajo. Se debe recopilar información sobre si existen leyes que regulen las APPD o incentivos que promuevan las alianzas vía reducciones fiscales, reconocimiento público o financiación.

Es importante conocer si dentro de la administración del Estado hay alguna entidad encargada de promover las APPD o si hay compromisos políticos del Gobierno. En el ámbito empresarial es necesario conocer el estado de desarrollo de la RSE, y a través de instrumentos que miden la dinámica económica nacional y sectorial poder conocer en qué punto del ciclo económico se está, ya que suele ser más fácil promover alianzas cuando las empresas tienen beneficios y pueden dedicar recursos a nuevas iniciativas que cuando están en crisis y reduciendo costes. También es necesario saber que conocimiento hay sobre las APPD y recopilar información sobre experiencias previas de alianzas entre actores públicos y empresariales.

- Contexto legal
- Contexto institucional
- Contexto político
- Contexto económico
- Contexto de la RSE
- Conocimiento sobre APPD
- Análisis de experiencias previas
- Apoyo de la cooperación internacional

También puede ser importante conocer la disponibilidad de las principales agencias internacionales de cooperación internacional en apoyar futuras iniciativas de APPD.

RECURSOS

Subvenciones para la realización de proyectos de innovación para el desarrollo de la AECID

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo desde 2014 está financiando proyectos de innovación a través de una convocatoria de subvención específica para alianzas entre empresas, universidades y ONG.

Más información en

<https://www.aecid.gob.es/es-es/gestion-procedimientos/Documentos%20de%20Actos%20Administrativos/Resoluci%3%b3n%2013%20de%20mayo%202016%20convocatoria%20de%20innovaci%3%b3n.pdf>

Para recabar la información del contexto se hace primero una revisión de fuentes documentales lo más exhaustiva posible, intentando que los datos recopilados estén actualizados. A través de la revisión se obtiene una visión de conjunto que puede ser luego contrastada con entrevistas a informantes clave. Para las entrevistas hay que preparar un guion con los temas a tratar y las cuestiones concretas que se quieren conocer. Conviene que las personas que representen a las distintas entidades sean lo más cualificadas posibles. Complementariamente es importante obtener información a través de canales informales como la consulta a personas de confianza o las conversaciones en foros y espacios de encuentros.

RECURSOS

Modelo de gestión Capacity Works

GiZ | 2009

Disponible en <http://www.gizprevenir.com/documentos/resumen-de-cw.pdf>

An analytical framework for understanding the political economy of sectors and policy arenas

ODI | 2005

Disponible en <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3898.pdf>

Political Economy Analysis - How to Note

Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) | 2009

Disponible en <http://www.odi.org.uk/events/2009/07/23/1929-dfid-note-political-economy-analysis.pdf>

3.2. Identificación de los participantes

Mapeo de actores

El primer paso es identificar a las partes que de una u otra manera pueden participar en el proyecto o verse afectado por él. Para identificar potenciales socios hay que analizar la información de contexto, las experiencias previas, e identificar las entidades que están próximas al proyecto, que pueden beneficiarse o verse perjudicadas, o que pueden aportar algún recurso.

Es conveniente recabar información de las organizaciones que agrupan a entidades (segundo nivel) como asociaciones profesionales, gremios, cámaras de comercio o plataformas de ONG. También es fundamental recabar la opinión de personas que han participado previamente en proyectos similares o que conocen bien el ámbito de trabajo.

Criterios valorativos y excluyentes

Cada entidad debe saber con qué entidades le gustaría trabajar conjuntamente y con cuales preferiría no hacerlo. Es común recabar información básica sobre cada uno de los potenciales actores y profundizando en los aspectos que puedan preocupar en un proceso que se denomina debida diligencia.

Por ejemplo, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) para sus APPD ha establecido unos criterios valorativos y excluyentes para empresas.

Criterios valorativos

La adopción o adhesión por parte de las empresas de los siguientes principios y directrices reconocidos internacionalmente:

- Convenios fundamentales de OIT.
- Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.
- 10 Principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de las Empresas.
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT.
- Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

La presentación por parte de las empresas de la memoria de sostenibilidad e informes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Criterios excluyentes

- La fabricación, compra y venta de armas así como la financiación de actividades relacionadas.
- La utilización directa o indirecta de trabajo infantil, de trabajo forzado o en régimen de esclavitud.
- Prácticas antisindicales.
- Actuaciones tipificadas como soborno y corrupción.
- Actuaciones contra el medio ambiente.

Fuente: Protocolo APPD AECID, 2013.

Entrevista con los potenciales actores

Para profundizar en el conocimiento de los socios que cumplan los criterios se hacen entrevistas en profundidad, preferiblemente por separado.

Si la persona a entrevistar no está familiarizado con las APPD es conveniente que al inicio de la entrevista se le presente de forma resumida los conceptos clave sobre APPD para evitar ambigüedades o malos entendidos en la conversación. La presentación se puede apoyar con algunas láminas en papel u ordenador que permitirían ahorrar tiempo cuando se hacen varias entrevistas y asegurar que a todas las personas se les da la misma información. Igualmente conviene presentar de forma breve la iniciativa a la que se invita a participar.

Para las entrevistas conviene llevar un esquema con los principales temas a tratar.

RECURSOS

- Datos básicos del entrevistado. (nivel de conocimiento y decisión en la organización)
- Información general que puedan suministrar, de contexto, sobre la propia organización...
- Experiencia APPD, proyectos de interés social, relación con beneficiarios, mecanismos de rendición de cuentas, redes en las que participa
- Interés en la APPD (como promotor, socio, facilitador), áreas de interés, apoyo de la alta dirección
- Motivaciones (Beneficios directos e indirectos)
- Aportaciones (contactos, apalancamiento de recursos, recursos humanos, económicos...) Costes
- Complementariedad o incompatibilidad con otros actores
- Dificultades que pueden presentarse
- Cuestiones organizativas: rol, rol de los otros actores, rendición de cuentas ...

Seleccionar a los actores

Una vez recogida la información en profundidad de todos los potenciales actores se seleccionan los que participarían en la APPD teniendo en cuenta los beneficios concretos que obtendría cada parte para participar, previendo que los beneficios sean mayores que los costes asociados, que sean complementarios y compatibles, y que tenga habilidades para trabajar con otros. Es importante señalar que una APPD no es mejor porque tengan muchos socios, y por el contrario, un número excesivo puede dificultar el funcionamiento, por lo que sólo se deberían incorporar las entidades que sean realmente relevantes alguna parte del proyecto. Por otra parte no todos los participantes tienen que ser socios, ya que también existen las figuras de colaboradores, contratados o facilitadores externo.

Se finalizaría comunicando a cada participante quienes serían los otros miembros para que den su visto bueno y confirmen su disponibilidad a trabajar juntos. Los roles correspondientes en la conformación de la alianzas serán definidos por los mismos participantes, teniendo insumos a partir de las actividades previas de preparación.

Manual de Trabajo en Alianzas

IBLF | 2005

Disponible en <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Manual+de+Trabajo+en+Alianza>**Stakeholder Analysis**

Banco Mundial | 2001

Disponible en <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm>**3.3. Identificación del proyecto de desarrollo**

En la medida que las APPD tienen un objetivo de desarrollo se puede utilizar el Enfoque de Marco Lógico para identificar y planificar la iniciativa de una forma estructurada a través de cuatro pasos.

- Análisis de Problemas
- Análisis de Objetivos
- Análisis de Estrategias
- Matriz de Planificación

En el análisis de problemas se ordenan con una relación de causa y efecto todos los problemas que se presentan lo que da lugar a un árbol de problema. A partir de los se establecen unos objetivos a alcanzar, que se formulan como deseables y alcanzables, formulando cada problema en positivo. Así por ejemplo si un problema identificado es el acceso a agua, la solución se formularía como la disponibilidad permanente de agua de calidad.

Los objetivos relacionados se pueden agrupar por afinidad en estrategias de intervención para tras analizar sus ventajas e inconvenientes elegir la más adecuada. A partir de aquí se define la matriz de planificación del proyecto, los cronogramas o diagrama de Gantt y los presupuestos de ingresos y gastos.

El Enfoque de Marco Lógico se debe complementar con otras metodologías y enfoques basados en la participación de la población local, donde el protagonismo corresponde a la población que expresa, discute y analiza la información sobre los problemas y las soluciones, especialmente con técnicas sencillas y visuales para facilitar la comprensión.

RECURSOS

Manual de Trabajo en Alianzas

IBLF | 2005

Disponible en <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Manual+de+Trabajo+en+Alianza>**Enfoque del Marco Lógico**

Michel Sabalza | Hegoa | 2005

Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/88>**Enfoques participativos.**

Néstor Zabala | Hegoa | 2005

Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/89>**El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo.**

CIDEAL | ADC | 2001.

Disponible en <http://preval.org/files/00423.pdf>**3.4. Formulación del proyecto**

Para ahorrar tiempo y recursos, cada vez es más común formular los proyectos en dos fases, primero en una versión reducida que contenga en pocas páginas los elementos básicos, y cuando este proyecto sea aprobado por los máximos responsables, una versión completa con todos los detalles. Esta segunda versión tiene que ser coherente con la primera no admitiéndose cambios sustanciales en los socios, los resultados o las actividades, ni cambios en el presupuesto de más de un 20%.

El formulario preliminar contiene la información que permita dar a conocer el objetivo de la iniciativa y los datos que permitan decidir si el proyecto encaja o no encaja en la línea de actuación y prioridades de cada organización.

1. Temática y ámbito de desarrollo
2. Marco de Resultados preliminar de la APPD
3. Zona de actuación
4. Identificación preliminar de colectivos beneficiarios
5. Entidad(es) promotora(s):
6. Potenciales entidades socias y aportaciones a la APPD
7. Propuesta de entidad facilitadora
8. Estimación inicial de presupuesto
9. Estimación inicial de la duración prevista de la APPD

Fuente: Protocolo APPD AECID, 2013

El formulario preliminar tiene que ser aprobado formalmente por cada entidad para poder continuar. Una vez que ya está aprobado se pasa a elaborar el diseño definitivo del proyecto. Es importante que este diseño final se haga de forma conjunta entre todos los miembros que formarán la alianza y preferiblemente en un taller de varios días. De esta forma se podrán empezar a conocer los socios, se pondrá de manifiesto el compromiso y capacidad de cada uno, y se podrán exponer los diferentes puntos de vista y consensuar las soluciones compartidas.

Como producto de este taller se obtendrá el formulario definitivo que concretará y ampliará la información de formulario preliminar.

1. Temática y ámbito de desarrollo
2. Marco de Resultados preliminar de la APPD
3. Zona de actuación
4. Aspectos innovadores
5. Presupuesto
6. Entidad(es) promotora(s):
7. Productos que debe alcanzar cada entidad socia
8. Motivaciones y dificultades para la participación en la APPD
9. Entidad facilitadora
10. Descripción y participación de los colectivos destinatarios
11. Potenciales entidades colaboradoras
12. Estructura de funcionamiento
13. Funciones de cada entidad
14. Procedimiento de trabajo, de seguimiento y de comunicación interna
15. Marco de trabajo. Plan Operativo año 1. Perspectivas año 2 y siguientes
16. Criterios básicos para las convocatorias y licitaciones (en su caso)
17. Sistema de monitoreo y evaluación. Procesos de aprendizaje
18. Sistemas de comunicación externa
19. Duración prevista
20. Propuesta de memorando de entendimiento

Fuente: Protocolo APPD AECID, 2013

RECURSOS

Protocolo AECID para la gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación | Gobierno de España | 2013

Disponible en: http://interconecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Protocolo_APPD.pdf

3.5. Definición de las relaciones entre las partes

Lo principal en una APPD es el objetivo común de desarrollo que persigue. Este objetivo tiene que coincidir con el objetivo del proyecto que articula, da sentido a la alianza, y debe ser el eje orientador común para los diferentes actores que se trabajan juntos para alcanzarlo. Pero a veces se utiliza más tiempo en debatir y negociar las relaciones entre los miembros que las acciones para conseguir el objetivo perdiéndose el foco. Por eso es importante definir en la fase de formulación los principales aspectos de las relaciones entre las partes y especialmente las que se prevean que puedan originar desencuentros.

En primer lugar hay explicitar los objetivos que cada parte tiene en la APPD. Es común que además del objetivo común de la APPD algunas entidades tengan otros objetivos como desarrollo de la RSE, captación de recursos económicos o exploración de nuevos mercados. Es importante que estos objetivos los conozcan todas las partes, sean compatibles con el objetivo común, y en la medida de lo posible todas las partes se ayuden para conseguir los objetivos para mantener los incentivos y el buen clima de trabajo. Por otra parte se tiene que llegar al acuerdo que los socios se mantendrán en la alianza hasta que se alcance el objetivo común con independencia de que se hayan conseguido el resto de los objetivos.

Asignación de responsabilidades y recursos

Se tiene que definir qué rol y responsabilidades asume cada parte en función de los intereses y capacidades, de manera que todas las actividades del proyecto se lleven a cabo de una forma eficiente.

Es importante hacer una estimación realista de la dedicación que requerirá cada parte y los costes asociados, sin olvidar el tiempo dedicado a coordinación, seguimiento, evaluación, comunicación o rendición de cuentas. Se debe decidir quién asumirá la secretaría de la alianza y quién gestionará el presupuesto.

Conociendo los costes se hace el presupuesto de gastos, y el presupuesto de ingresos donde se especificará la contribución de cada parte y las contribuciones externas. Algunas veces las contribuciones no son monetarias sino en especie como cesión de personal, equipos, locales, etc. En este caso hay que acordar si a estas contribuciones se les da un valor monetario y cual sería. La experiencia indica que es mejor tratar de valorizar los aportes de todos los actores, aunque sean en especie para nivelar las brechas de aportaciones entre los socios, en especial aquellos que no aporten recursos en efectivo.

En la mayoría de las APPD no se contempla que alguna de las partes obtenga lucro económico porque esta cuestión suele generar tensiones entre los socios, y lo habitual es que los beneficios para las partes no sean económicos sino más bien intangibles, como cumplir su misión, mejorar su reputación o adquirir conocimiento.

Toma de decisión

Se debe definir claramente cuál es el procedimiento para tomar las decisiones. En las APPD de cierto tamaño puede ser útil que haya dos niveles de decisión, por ejemplo un comité de alto nivel formado por directivos de cada organización y que se reúne una o dos veces al año para tomar las decisiones estratégicas, y un comité operativo formado por técnicos y que se reúne con mayor frecuencia. Además se debe contemplar la convocatoria de reuniones extraordinarias cuando lo soliciten los socios.



Es necesario definir qué cuestiones o temas decide cada organización de forma individual por ser de su competencia, y cuales otras se tienen que decidir de forma conjunta. En el caso de una alianza basada en un proyecto, con costos y presupuestos definidos desde la formulación, los aportes de cada organización y por las decisiones de gasto suelen estar definidas desde el principio.

En general, lo habitual tomar las decisiones por consenso, pero conviene especificar si no hay consenso cual será el mecanismo, por ejemplo, por mayoría.

Procedimientos de seguimiento

Se tienen que establecer qué tipo de informes de seguimiento del proyecto se tienen que hacer, que información deben contener, con que periodicidad y quién es el responsable de hacerlos. Si existe financiación o subvenciones de entidades externas a la alianza es conveniente que los informes sean similares a los que exijan estas entidades para ahorrar trabajo.

Toda la documentación que genere el proyecto tiene que estar disponible para todas las partes y quedar bien custodiada. En algunas APPD la entidad facilitadora también hace de Secretaría de la Alianza y se encarga de esta tarea.

El seguimiento técnico del proyecto tiene que ir acompañado de un seguimiento económico, con información financiera y contable. Se debe decidir si se harán auditorías internas o externas. Igualmente, si se contempla la compra de bienes o la contratación de servicios externos se debe establecer el procedimiento de compra, por ejemplo, en función de la cuantía se es contratación directa, si se piden varias ofertas o si se hacen licitaciones públicas.

Con independencia de los mecanismos periódicos de seguimiento, si hay imprevistos o incidencias importantes en el proyecto se deben comunicar a todas las partes lo antes posible para poder actuar con rapidez.

Además del seguimiento periódico conviene realizar una evaluación final del proyecto, o cada cierto tiempo si su duración es indefinida o de muchos años, para conocer hasta que punto se han conseguido los objetivos perseguidos y aprender para futuros proyectos. Se debe decir si se va a realizar evaluaciones, en que momentos, y quién las haría.

Comunicación externa

La comunicación externa de la APPD es un ámbito donde son frecuentes los malos entendidos o tensiones, en parte porque algunas entidades tienen protocolos de comunicación que no conocen el resto y con que son incompatibles entre sí. Es necesario que las entidades que tengan requerimientos específicos de comunicación lo hagan saber al resto y se acuerden las reglas básicas de la comunicación como de los portavocía, elementos claves a comunicar o no comunicar, la imagen corporativa a mantener, los logos, etc.

Para la comunicación hacia la sociedad suele ser útil la elaboración de una página web que recoja la información básica consensuada por todas las partes, y que sirva como primera referencia para la comunicación. Además, puede ser interesante dar a la APPD una imagen corporativa propia, lo que permite reforzar la imagen de trabajo en grupo y puede evitar los problemas de que unas organizaciones se visibilicen más que otras.

Incorporación y salida de socios

Las APPD son estructuras dinámicas y es frecuente que algunos socios o colaboradores cambien con el tiempo. Se debe contemplar cual es el mecanismo para darse de baja de la alianza, siendo conveniente que se deba justificar los motivos, se avise con antelación, y en la medida de lo posible la organización que se marche cumpla con las tareas comprometidas hasta el momento. También se puede contemplar dar de baja a las organizaciones que de forma injustificada y reiterada no cumpla con sus compromisos generando un perjuicio a la marcha de la alianza.

Se debe establecer el procedimiento de incorporación de nuevos socios. Por ejemplo, se puede estipular que los nuevos socios soliciten por escrito la adhesión a la alianza y asuman por escrito los objetivos y funcionamiento de la misma. También se debe establecer el mecanismo de aceptación, por ejemplo, si es por unanimidad o mayoría.

Formalización

Los principales aspectos del proyecto de desarrollo y de las relaciones de las partes deben estar recogidos en un documento que tiene que ser firmado por los representantes legales de las entidades socias. Este documento se suele denominar Memorando de Entendimiento, y aunque no suele tener valor legal ante tribunales de justicia, supone un compromiso moral para todas las partes.

- Descripción de las partes
- Descripción del objetivo común
- Descripción básica del proyecto
- Roles y compromisos de cada entidad
- Mecanismo de toma de decisiones
- Mecanismo de coordinación y seguimiento
- Rendición de cuentas
- Comunicación externa
- Aceptación de nuevos socios
- Resolución de conflictos
- Fin del acuerdo

El memorando de entendimiento es un documento breve, pero deber recoger todos los aspectos que se consideren críticos y puede complementarse con anexos que amplíen la información. Por ejemplo puede ser interesante definir como se termina la APPD, como se resolverían los conflictos si los hubiera, si tiene algún código de conducta especial para todos los participantes o el marco de participación de la sociedad civil y las comunidades.

RECURSOS

El papeleo de las alianzas

BPD | Barbara Evans, Joe McMahon y Ken Caplan | 2010

Disponible en http://www.bpdws.org/bpd/mdr_pub/statsHandler_doc.aspx?r=%2fweb%2fd%2fdoc_311.pdf

Manual de trabajo en alianzas

IBLF | 2005

Disponible en <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Manual+de+Trabajo+en+Alianza>

4. GESTIÓN DE ALIANZAS

4.1. Alianza exitosa

Antes de exponer las claves para trabajar en alianzas exitosas resulta conveniente clarificar qué entendemos por éxito en este ámbito. A tal fin, consideraremos una APPD exitosa aquella que se asienta sobre los siguientes pilares básicos:

- Alcance de manera eficaz los objetivos de desarrollo perseguidos, consiguiendo que estos sean sostenibles.
- Los socios de la alianza se beneficien de su participación.
- El enfoque de trabajo en alianza sea la opción más adecuada.

La sostenibilidad de los objetivos de desarrollo que se debe contemplar desde el inicio de la alianza, y no solo al final de la misma cuando han sido alcanzados. De esta forma se evita un problema recurrente en las alianzas que giran exclusivamente en torno a la consecución de una serie de productos o resultados, dándose por concluido el proceso cuando éstos se consiguen, sin atender a la continuidad de los mismos en el tiempo.

Para que una alianza proporcione resultados sostenibles deben establecerse durante su desarrollo vínculos adecuados que permitan la consolidación o institucionalización de los resultados, generándose conexiones con entidades que puedan responsabilizarse de la sostenibilidad una vez finalizada la alianza.

Existen 3 principios fundamentales que forman la base del trabajo en alianza, y que constituyen el hecho diferencial respecto a otras formas tradicionales de relación entre actores en torno a un proyecto común.

- **Equidad:** a pesar de la diversidad de poder o recursos, los socios de una alianza deben ser tratados justamente atendiendo a sus diferencias .
- **Transparencia:** las relaciones entre socios deben basarse en la honestidad y establecerse sobre mecanismos de trabajo transparentes.
- **Beneficio mutuo:** todos los socios de la alianza obtendrán beneficios por su participación en ella, a la vez que contribuirán al objetivo común.

Fuente: elaboración propia a partir de Tennyson, 2004.

Además de estos principios, existen algunos aspectos a los que debe prestarse una especial atención, por ser habitualmente los ámbitos que condicionan el éxito o el fracaso de las alianzas, tales como la mediación, la participación de los socios, la rendición de cuentas, el seguimiento o la sostenibilidad de la alianza.

RECURSOS

Manual de trabajo en alianzas

The International Business Leaders Forum y The Global Alliance for Improved Nutrition | 2003

Disponible en <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Manual+de+Trabajo+en+Alianza>

Business Partnerships for Development in Water and Sanitation

Disponible en www.bpdws.org

The Partnering Initiative

Disponible en <http://thepartneringinitiative.org/>

En los apartados siguientes se presentan las principales recomendaciones para gestionar adecuadamente estos aspectos y dar lugar a alianzas exitosas.

4.2. Asegurar la participación de los socios y grupos de interés

Uno de los aspectos a cuidar con especial atención a lo largo de una alianza es asegurar que todos los socios de la misma participan activamente según lo acordado en la definición de sus roles y responsabilidades, lo que contribuye a reforzar su apropiación y grado de compromiso con la alianza. Es preciso destacar que la participación suele ser alta en las fases iniciales, aunque si no se cuida activamente suele ir decayendo.

A este respecto, a lo largo del trabajo en alianza deberá asegurarse que se haya elegido a las entidades más adecuadas para hacer frente a las necesidades del proceso, teniendo en cuenta que los roles adquiridos pueden variar a lo largo del transcurso de la alianza, como por ejemplo siendo necesario incorporar una nueva entidad que pueda cubrir un nuevo rol detectado. También una organización puede adquirir nuevos roles según adquiere experiencia de trabajo en alianza, como por ejemplo puede asumir más responsabilidades en tareas formativas si previamente ha sido fortalecida por otra entidad con más experiencia.

Asegurar la participación de los socios requiere tener en cuenta algunas dificultades que pueden interferir.

- Dificultades para asumir críticas o diferencias de opinión, como por ejemplo críticas respecto a la baja involucramiento de un socio.
- Desequilibrios de poder que pueden influir en la toma de decisiones , como por ejemplo una gran empresa frente a ONG local.
- Exceso de protagonismo de un socio, como por ejemplo vinculación total de la imagen de la alianza a una entidad muy por encima de las demás.
- Alianza totalmente secundaria para alguna organización., como por ejemplo porque se haya sumado exclusivamente por motivos de imagen.
- Incompatibilidad de los intereses de una entidad con los objetivos comunes de la alianza, como por ejemplo cuando se toman decisiones en el seno de la alianza que van más allá de los objetivos iniciales y no son aceptados por todos los socios.
- Cambios en las organizaciones socias o en sus interlocutores.

Por otro lado, existen algunos elementos que contribuyen a favorecer la participación de los socios:

- Compromiso al más alto nivel de las direcciones de las entidades socias.
- Capacidad para tomar decisiones de los interlocutores de cada entidad.
- Capacidad de las organizaciones para llevar a la práctica los compromisos asumidos.
- Funcionamiento ágil y práctico, por ejemplo reuniones productivas.
- Valoración de las aportaciones de todos los socios, sean o no monetarias.
- Generación de resultados concretos durante el proceso de la alianza sin tener que esperar al final de la misma para tener alguno.
- Información clara de hitos del proceso.
- Comunicación de las dificultades, diferencias y fracasos de forma rápida y honesta.
- Compartir las lecciones aprendidas para reforzar el valor añadido de la alianza.

Además de la involucramiento de las entidades socias es importante asegurar la participación de otras entidades como la población local, las organizaciones donantes y otras entidades afectadas, por ejemplo instituciones educativas, gremios de artesanos o campesinos.

Resulta especialmente relevante asegurar la participación de los grupos cuyos intereses pueden verse afectados por la alianza, buscando su involucramiento en el diseño y desarrollo de la misma. Para hacerlo de forma efectiva puede ser necesario fortalecer sus competencias técnicas, de comunicación y de negociación.

Además de crear las condiciones favorables para favorecer la participación, es preciso efectuar un seguimiento de la misma a lo largo de todo el ciclo de la alianza, analizando las razones de la falta de participación, si es el caso, con el fin de adoptar las medidas correctoras adecuadas, por ejemplo cambios en los roles asignados inicialmente o fortalecimiento de capacidades.

Toda alianza va a congregar los momentos principales de la interrelación entre socios en diversas reuniones, que se efectuarán periódicamente a lo largo de la alianza, y más intensamente en los momentos iniciales y ante el surgimiento de conflictos. Por tanto, una adecuada planificación y dirección de las reuniones constituye un elemento clave para conseguir que sean productivas, pues en caso contrario pueden ser el comienzo del fin de la alianza.

Para ello, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos clave para mantener reuniones eficaces durante la alianza:

- Seleccionar a una persona con habilidades de moderación para facilitar la reunión, orientada a alcanzar los objetivos de la misma en el plazo acordado.
- Consensuar la agenda de la reunión de antemano por todas las personas asistentes.
- Contemplar en la agenda de la reunión los tiempos adecuados para abordar todos los puntos.
- Promover la participación activa de todos los asistentes desde el respeto mutuo.
- Alcanzar los objetivos fijados para la reunión sin rebasar en exceso el tiempo previsto.
- Identificar los temas que se posponen para la siguiente reunión.
- Elaborar un acta de la reunión con los principales temas abordados, resaltando las decisiones acordadas y las tareas-responsables-plazos, y compartirla con todas las organizaciones socias.

RECURSOS

De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders

United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc | 2005

Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

4.3. Garantizar la rendición de cuentas

Un elemento diferencial del trabajo en alianza respecto a otras intervenciones tradicionales es la necesidad de que exista una responsabilidad entre los socios de la alianza (para que contribuyan según lo acordado) así como hacia los grupos de interés (para dar a conocer los avances y resultados). La rendición de cuentas deberá tomar como marco de referencia la definición de los roles, responsabilidades y compromisos adquiridos por los socios (ej. Aportación de recursos) y de los objetivos y resultados previstos.

Una adecuada rendición de cuentas conllevará los siguientes beneficios:

- Conocer si los socios de la alianza están cumpliendo sus roles y responsabilidades.
- Dar mejor respuesta a los problemas y retos que surjan.
- Disponer de información para realizar un seguimiento del proceso de trabajo de la alianza.
- Justificar la legitimidad y pertinencia del trabajo en alianza entre socios y de cara a grupos de interés.
- Disponer de información que pueda ser útil a otros procesos de trabajo en alianza.

Entre los aspectos necesarios para una adecuada rendición de cuentas destacan los siguientes:

- Disponer de procedimientos para la toma de decisiones que sean aceptados por todos los socios.
- Establecer mecanismos de comunicación interna y externa claros.
- Elaborar actas de las reuniones mantenidas con una identificación de los temas clave tratados y los acuerdos alcanzados.
- Generar informes de avance periódicos, reflejando los éxitos, fracasos, y los retos pendientes.
- Poner a disposición de los grupos de interés vías para la realización de sugerencias y quejas.
- Disponer de procedimientos para recoger las sugerencias y quejas de los grupos de interés, así como para dar respuesta a las mismas.

Dentro de la rendición de cuentas, al igual que en todo el proceso de relación entre socios es necesario prestar una especial atención a la comunicación. Todos los socios deben ser conscientes de que los estilos de relación y comunicación de los miembros de la alianza pueden ser muy distintos debido a sus diferentes procedencias (sector público, ámbito social, empresa grande, empresa pequeña, población local...). Esto refuerza la importancia de adaptar los estilos a los demás interlocutores, cuidando al máximo un lenguaje y formas respetuosas, concisas y claras.

Un ámbito dentro de la rendición de cuentas que suele ser fuente de conflictos es la formulación de quejas ante incumplimientos o formas distintas de enfocar las acciones. A este respecto es recomendable plantear peticiones en lugar de quejas. Estas últimas ponen al interlocutor a la defensiva y dificultan la resolución de los problemas, mientras que las peticiones incitan a la acción.

Por último, resaltar que la rendición de cuentas hacia los grupos de interés deberá realizarse utilizando lenguajes, canales y formatos adaptados a los mismos (reuniones, talleres, boletines, medios de comunicación local, etc.), ofreciendo los apoyos necesarios para facilitar la comprensión de la información suministrada, siendo honestos en el reporte tanto de los resultados positivos como negativos.

Para ordenar todas estas acciones de rendición de cuentas puede ser de utilidad que una entidad socia de la alianza ejerza las funciones de “secretaría”, siendo la encargada de asegurar el registro de toda la información y documentación (ej. actas de reuniones) y de la difusión pública de la información pertinente a los grupos de interés.

RECURSOS

Talking the Walk: A Communication Manual for Partnership

IBLF | McManus, S y Tennyson, R | 2008

Disponible en <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/talking-the-walk/>

Manual de trabajo en alianzas

The International Business Leaders Forum y The Global Alliance for Improved Nutrition | 2003

Disponible en <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Manual+de+Trabajo+en+Alianza>

4.4. Realizar un seguimiento de la alianza

Como en cualquier otra intervención, en las APPD es necesario realizar un seguimiento exhaustivo a partir de mecanismos que aseguren la participación de todos los socios de la alianza y de los grupos de interés.

Este seguimiento deberá realizarse de forma acumulativa, para tener una visión en cada momento de los avances desde el inicio de la alianza. Esto significa que no solo es importante conocer lo que se ha conseguido entre dos informes de seguimiento (ej. número de personas capacitadas en los últimos 3 meses), como conocer lo conseguido desde el comienzo (ej. número de personas capacitadas desde el inicio de la alianza). Los principales aspectos que deben guiar el seguimiento son los siguientes:

- Grado de avance de las actividades de la alianza en calidad, alcance y plazo.
- Situación de las relaciones entre los socios y con los grupos de interés.
- Cumplimiento de las normas y mecanismos acordados.
- Cumplimiento de los roles y responsabilidades de los socios de la alianza.
- Cumplimiento de los objetivos e impactos esperados de la alianza.
- Aspectos que muestran el valor añadido (o no) de trabajar en alianza.

Este seguimiento permitirá adoptar las medidas correctoras necesarias para responder a desviaciones respecto a lo planificado y acordado y a los cambios del contexto interno y externo. Además, será útil a los socios para analizar en cada momento su nivel de satisfacción con los avances de la alianza, y la información recogida durante el seguimiento facilitará la sistematización y evaluación del trabajo realizado y la extracción de aprendizajes.

Para dar seguimiento a una APPD y sus logros, lo ideal sería contar con indicadores derivados de la formulación del proyecto y como referentes en todos los mecanismos de monitoreo.

RECURSOS

Assessing Partnership Performance, Understanding the Drivers for Success

BPD | Ken Caplan, Joe Gomme, Josses Mugabi & Leda Stott | 2007

Disponible en https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/PBD_Assessing_Partnership_Performance_2007.pdf

4.5. Definir la estrategia de salida

Para garantizar la sostenibilidad de una intervención de desarrollo es necesario definir una “estrategia de salida”, entendida como el plan que establece cómo finalizará o se transformará la alianza, y que integra también si continuarán o no las entidades participantes.

Es preciso tener en cuenta que una alianza puede concluir de diversas formas. Algunas se transformarán, pasando de alianza temporal a estructura más permanente, o serán traspasadas a estructuras ajenas a los socios de la alianza, mientras que otras simplemente finalizarán una vez alcanzados y consolidados los objetivos.

Ante esta variedad de escenarios posibles, resulta conveniente que la estrategia de salida sea definida en las primeras fases de conformación de la alianza, para permitir a los socios de la misma definir lo que desean lograr al final del proceso de colaboración, y establecer las acciones a llevar a cabo ante los posibles escenarios de finalización o continuación.

La definición de una estrategia de salida permite minimizar los riesgos de la finalización de la alianza o de la salida de sus miembros, y tener una respuesta eficaz preparada ante el mal comportamiento, el incumplimiento, la retirada de un socio, la finalización de los fondos o el fracaso de las actividades.

La estrategia de salida debe ser definida una vez se acuerden los objetivos y mecanismos de trabajo de la alianza, así como la asignación de recursos (pues pueden ser necesarios para la implementación de la estrategia) y debe ser recogida en el acuerdo de la alianza.

Entre sus características principales pueden destacarse las siguientes:

- Debe ser elaborada de forma participativa, no solo por los socios de la alianza sino por otros grupos de interés locales que podrían jugar un papel una vez terminado el trabajo en alianza.
- Debe adaptarse a la evolución del contexto y de la propia alianza, por lo que debe ser un documento flexible y revisarse periódicamente.
- Debe ser progresivo, para dar tiempo a las organizaciones afectadas a adaptarse a los cambios necesarios.
- Debe ser comunicado a los grupos de interés con tiempo suficiente.

Para la elaboración de una estrategia de salida deberán identificarse, en primer lugar, los posibles escenarios de salida y las posibles razones para seguir adelante o finalizar la alianza: cumplimiento de objetivos, fracaso de la alianza, conflictos entre socios, cambios en el contexto, etc. A continuación deben definirse las acciones a llevar a cabo ante los distintos escenarios: rediseño de la alianza, traspaso a otros actores, conclusión, etc. En la tabla siguiente se presentan algunos ejemplos de escenarios y acciones de estrategia de salida para las alianzas

ESCENARIO	ACCIÓN CONTEMPLADA EN LA ESTRATEGIA DE SALIDA	ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE SALIDA
1. Reducción o retirada de recursos	Rediseño del proyecto y/o de la configuración de la alianzas	Los socios establecen un nuevo modelo de alianza más autosuficiente, por ejemplo mediante una mayor eficiencia o con nuevos socios que aportan recursos.
	Abandono de la alianza	Los socios dejan la alianza o la traspasan a otras entidades
2. Proyecto finalizado	Conclusión del proyecto y/o de la alianza	Se divulgan los resultados y se comparten las lecciones aprendidas Los socios deciden si continúan o no trabajando en alianza en otro proyecto
3. El proyecto continúa más allá del plazo establecido	La alianza continúa	Pueden requerirse ajustes ej. nuevos socios
	Traspaso de la alianza	Se traspasa el proyecto a través de un mecanismo/entidad establecida o se crea un nuevo mecanismo/entidad
4. Fracaso del proyecto	Abandonar o traspasar la parte exitosa de la alianza a otras entidades	Conclusión de la alianza o traspaso a entidad/es externas apoyando a la nueva entidad en el proceso de traspaso
5. Se contempla una nueva alianza potencial	Comenzar un nuevo ciclo de alianza	Se estudia la nueva alianza, revisando y renegociando las condiciones. Y se integran nuevas actividades. También pueden incorporarse nuevos socios o retirarse algunos
6. Cambio de las prioridades de los socios	Algunos o todos los socios siguen adelante o dejan la alianza	Algunos socios se separan. Otros pueden continuar, y se pueden incorporar nuevos socios todo esto está condicionado por el momento del proyecto
7. Cambio del contexto político, social, económico	Se modifica o termina la alianza	Revisión de la alianza y modificación de la misma a la luz del nuevo escenario

Se debe tener en cuenta que el proyecto realizado en alianza puede terminar, pero la alianza entre los socios continuar para realizar otra intervención

Fuente: Adaptado de Halper, 2009

Institutionalising Partnerships

IBLF | Ros Tennyson | 2003

Disponible en: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/OC/OCC00F20-85F6-4484-AB28-7D428002C84C/Infocus8.pdf>**Moving On addresses the exit aspects of a partnership - a part of the cycle often unplanned or mishandled.**

IBLF | Eva Halper | 2009

Disponible en: <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/moving-on/>

4.6. Evaluar y sistematizar la alianza

La evaluación de una alianza se refiere a la evaluación del proceso en sí de la colaboración multiactor, por lo que va más allá del análisis de la intervención de desarrollo que se ha realizado, aunque esto deba ser tenido en cuenta. Dado que los procesos de trabajo en alianza son complicados de abordar, tampoco la evaluación es sencilla de realizar, puesto que los beneficios de una alianza son variados y muchas veces difíciles de cuantificar (ej. mejora del conocimiento del contexto local o de las relaciones con las instituciones o población local).

Entre los aspectos que deben ser considerados en la evaluación destacan los siguientes:

- Grado de cumplimiento de los objetivos acordados.
- Cambios o resultados no esperados.
- Nivel de aceptación de los resultados por parte de los grupos de interés.
- Estado de sostenibilidad de los resultados.
- Valor añadido de haber realizado la intervención de desarrollo a través de una alianza.
- Beneficios que han obtenido los socios de la alianza y grado de aceptación de los mismos.

Estos criterios de evaluación deberían definirse en la fase inicial de la alianza, y ser analizados no solo al final de la intervención sino, en la medida de lo posible, a lo largo de todo el proceso de colaboración. Esto facilitará que los socios de la alianza y los grupos de interés vayan generando durante el proceso una imagen del valor que reporta la alianza.

Adicionalmente a la evaluación resulta muy recomendable efectuar una sistematización de la alianza, entendida como una interpretación crítica de la alianza que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. Dicho de otra forma, sistematizar una alianza permite describir y entender qué, por qué y cómo se hizo, cuáles fueron los resultados obtenidos, y para qué y a quién sirvieron estos resultados. Esta sistematización puede ser muy útil para las organizaciones participantes y para otras que quieran trabajar en alianzas por los siguientes motivos:

- Comprender más profundamente la alianza, con el fin de mejorar la práctica.
- Obtener una visión común del proceso vivido.
- Compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia.
- Aportar a la reflexión teórica y a la construcción de teoría, a través de conocimientos surgidos de prácticas concretas.

Al inicio del proceso de sistematización se debe elaborar una guía que recoja el objetivo principal, el alcance del estudio, así como las metodologías a utilizar, los datos a recopilar y las potenciales fuentes de información. Esta guía puede ser de utilidad para contrastar con los socios de la alianza que se ha enfocado bien el proceso de sistematización y que éste responde a sus expectativas.

A continuación se presentan las tareas principales del proceso de sistematización de una alianza:

- Definición del marco de la sistematización (Guía de sistematización): objetivos y alcance, metodologías a utilizar, datos a recopilar y potenciales fuentes de información.
- Trabajo inicial: revisión documental, mapeo de actores, técnicas de recogida de información, preparación del trabajo de campo.
- Trabajo de campo: Recogida de información.
- Elaboración del documento de sistematización: Análisis, triangulación y síntesis de la información, redacción del documento.
- Difusión de la sistematización: identificación de canales de difusión y elaboración de materiales, ejecución de las actividades de difusión interna y/o externa.

Finalmente, el informe de sistematización podría tener los siguientes contenidos:

- Objeto y alcance
- Metodología
- Contexto general (país, zona, problemática) e institucional/normativo
- Antecedentes y origen de la iniciativa
- Descripción de la experiencia
- Actores principales
- Estructura y gobernanza
- Aspectos innovadores
- Resultados
- Sostenibilidad de la iniciativa
- Replicabilidad, escalabilidad y lecciones aprendidas
- Conclusiones
- Recursos documentales y audiovisuales existentes
- Posibles testimonios e historias
- Referencias

Adicionalmente, a partir del informe de la sistematización se pueden elaborar distintos tipos de productos para la difusión de la experiencia. El formato y el contenido de los mismos dependerán del público objetivo y del propósito perseguido.

RECURSOS

Assessing Partnership Performance: Understanding the drivers of success

Caplan, K., Gomme, J., Mugabi, J. y Stott, L. | 2007

Disponible en: http://www.bpdws.org/web/d/doc_249.pdf?statsHandlerDone=1

Evaluación intermedia de la alianza público-privada para el desarrollo en Acobamba

AECID | 2014

Disponible en: http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/peru_resumen_ejecutivo.pdf

4.7. Habilidades para trabajar en alianza y el rol de mediación

Trabajar en alianza de forma efectiva no es tarea sencilla, y a las dificultades habituales de gestión de un proyecto se une la complejidad de trabajar conjuntamente con organizaciones con capacidades, intereses y ritmos de trabajo distintos.

Estas diferencias hacen recomendable muchas veces que exista una persona o entidad que asuma un papel de facilitadora, intermediaria o “broker”, orientándose a generar y mantener las condiciones necesarias para favorecer un funcionamiento y relación entre socios efectiva y sostenible.

Este rol puede ser asumido por una persona o entidad socia de la alianza o por una persona o entidad externa, pero en todo caso es imprescindible que cuente con la confianza de todos los socios. Además, es conveniente que participe en la alianza desde la fase inicial de diseño de la misma, ya que en ese momento se deben acordar cuestiones que requieren de consenso (objetivos, mecanismos de trabajo, roles de cada socio...) y en donde un facilitador puede resultar muy útil.

Realizar esta labor de mediación de manera efectiva requiere

- Conocimiento de la temática abordada y de los grupos de interés
- Conocimiento y experiencia en procesos de trabajo en alianza
- Habilidades de facilitación/moderación y comunicación
- Habilidades de motivación y gestión de expectativas
- Experiencia en manejo de conflictos
- Habilidades para la negociación y la resolución de conflictos
- Neutralidad e independencia

Una mediación efectiva deberá ser capaz de mantener vías de comunicación permanentes y fluidas con las entidades socias de la alianza, así como tener en cuenta las necesidades e inquietudes de las mismas - no siempre manifestadas abiertamente - con el fin de favorecer que la alianza cumpla los objetivos acordados y satisfaga de forma suficiente las expectativas de todos los miembros.

Para conseguir esto, a continuación se enumeran algunas recomendaciones que deberían guiar el trabajo de mediación:

- El punto de referencia que debe orientar cualquier negociación/discusión es el objetivo de la alianza, buscando acuerdos que satisfagan en un nivel suficiente a todos los socios.
- No deben buscarse intereses propios, sino el adecuado funcionamiento de la alianza.
- La persona mediadora no es la protagonista de la alianza, y debe evitarse adoptar posturas dominantes. Los socios de la alianza deben verla como alguien que facilita, con espíritu colaborador.
- Debe conocerse en todo momento la situación de las entidades socias respecto a sus intereses, expectativas, beneficios y costes.
- La recogida de información y la comunicación de la misma a los socios es clave para un funcionamiento preciso y transparente.
- Debe buscarse una organización fluida de la alianza, evitando burocracias excesivas aunque dejando por escrito los acuerdos y temas clave como por ejemplo avances o temas pendiente.
- La gestión de acuerdos y discusiones es más efectiva cuando se realiza de forma práctica y “con mano izquierda”. No solo el fondo es importante en una alianza, sino también las formas.
- Es imprescindible entender la posición de cada entidad respecto a los temas a acordar, y procurar que todos los socios de la alianza entiendan a su vez las perspectivas de los demás (aunque no las compartan)
- Es necesario transmitir a los miembros de la alianza que deben estar dispuestos a encontrar puntos en común y a ceder para ello.

RECURSOS

The Brokering Guidebook

IBLF | Tennyson, R. | 2005

Disponible en: <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-brokering-guidebook/>

The Partnering Brokers Association

Más info: <http://www.partnershipbrokers.org/>

5. PROMOCIÓN DE ALIANZAS

5.1. Cuestiones previas

En esta guía entenderemos por “promoción de alianzas” a aquellas acciones que buscan superar las barreras existentes al desarrollo de APPD y crear un contexto favorable a las mismas.

Antes de trabajar en la promoción de alianzas es preciso tener en mente una serie de consideraciones que deberían sentar los antecedentes de un buen rol de promotor.

La primera, y quizá la más importante, reside en la idea de que las alianzas son procesos muchas veces complejos, cuya efectividad depende de la comprensión de lo que son y de cómo deben trabajarse, y antes de embarcarse en su desarrollo es preciso analizar si existen otras estrategias más sencillas. Por tanto, el objetivo de una persona o entidad promotora de alianzas no debería centrarse en la cantidad de alianzas promovidas (“cuantas más mejor”), sino en que el trabajo en alianza sea la mejor estrategia en cada caso identificado, con el fin de tener impacto en desarrollo y sostenibilidad.

Adicionalmente, existen otros aspectos a tener en cuenta antes de promover alianzas:

- Muchas empresas estarán más interesadas en alianzas dirigidas a países de renta media o a colectivos que no están en el nivel más bajo de ingresos, por lo que el desafío está en encontrar también los incentivos para promover alianzas dirigidas a los más pobres, identificando los contextos y formas de trabajo en donde las alianzas realmente contribuyan a su bienestar.
- Asegurar que las alianzas no dupliquen esfuerzos de otras iniciativas, sino que aporten de forma armonizada, aprovechando en lo posible las redes, estructuras e instituciones existentes, o procurando que los socios y estructuras que se generen se coordinen con las mismas, evitando así una fragmentación que genera ineficiencias.
- Entre otras posibilidades, aprovechar los sectores en donde las empresas ya están contribuyendo al desarrollo humano o donde tienen mayor potencial para hacerlo.
- Asumir que no todas las organizaciones están en condiciones de encontrar espacios comunes para trabajar en alianza, por lo que habrá que apoyar a aquéllas que verdaderamente se comprometan con objetivos comunes de desarrollo y estén dispuestas a compartir los riesgos y beneficios.
- Las APPD no pueden concebirse como la única vía de la contribución del sector empresarial al desarrollo ni como una opción aplicable en cualquier circunstancia.

5.2. Barreras para la promoción de APPD y estrategias

Visión sobre el desarrollo

Lo que diferencia a las APPD de otras alianzas o procesos de colaboración multiactor es su objetivo orientado a resultados de desarrollo humano, de ahí el interés que despierta este instrumento en numerosas agencias de cooperación internacional, y que se haya incluido una meta relacionada con las alianzas en los Objetivos de

Desarrollo Sostenible.

Sin embargo, no todos los actores públicos, empresariales, sociales y académicos, tienen siempre la misma visión sobre el concepto de desarrollo humano en sus aspectos nucleares, y esto supone una primera barrera crítica para la promoción de alianzas orientadas a resultados comunes de desarrollo. Esta situación se produce más habitualmente, aunque no siempre, en el caso de la visión del sector empresarial respecto al resto de actores, debido generalmente a su menor presencia histórica en los procesos de discusión y definición de la agenda de desarrollo (aunque esto está cambiando, especialmente en la última década).

Indudablemente, no podrán existir alianzas efectivas si no colaboran entidades con una visión común a este respecto al menos en los pilares fundamentales, por lo que las estrategias para superar este primer escollo se pueden clasificar en dos principales:

- Identificar y seleccionar entidades con una visión común de desarrollo, incorporando criterios que concreten el entendimiento del desarrollo humano en el marco de las alianzas, aunque a corto plazo esto implique una limitación en el número de entidades que puedan trabajar en APPD.
- Impulsar procesos formativos y de diálogo para construir una visión del desarrollo humano compartida por los distintos actores en los aspectos más relevantes, y aumentar así el número de entidades que a partir de dicha visión común estén en mejores condiciones de participar en alianzas para el desarrollo.

Diferencias entre actores

Otro aspecto destacado reside en el desconocimiento entre actores, que conlleva la existencia de generalizaciones y prejuicios que dificultan la participación en procesos de colaboración, y que contribuye a generar un clima de desconfianza entre actores, aspecto crítico para desarrollar alianzas efectivas.

Este desconocimiento implica la creación de una imagen entre actores que no siempre es fiel a la realidad, planteando de partida diferencias “insalvables” para la colaboración. En cualquier caso, existen diferencias constatadas y reconocidas habitualmente por diversos actores, como es el caso de las diferencias de lenguaje, de motivaciones o incentivos para trabajar en alianza, o de dinámicas de trabajo.

Las diferencias de lenguaje influyen tanto a la hora de promover medidas que favorezcan la participación de distintos actores en APPD, que pueden hacer que mensajes y acciones dirigidas a incentivar la participación no se entiendan, como a lo largo de todo el ciclo completo de una alianza, que pueden afectar a la falta de entendimiento a la hora de definir objetivos de la alianza y estrategias de intervención.

Por su parte, las diferencias de motivaciones pueden suponer una barrera insalvable en los casos en los que éstas afectan a la definición de objetivos comunes de desarrollo, pero también es cierto que la mejora del conocimiento y confianza entre actores facilita la aceptación de las diferentes motivaciones legítimas de cada actor.

También puede haber diferencias en las dinámicas de trabajo de los distintos actores. Tal es el caso, por ejemplo, de un mayor dinamismo del sector empresarial y una mayor necesidad de éste de acortar los tiempos de los procesos, lo que puede suponer, por un lado, una mejora frente a la excesiva burocracia o lentitud de la administración pero, por el contrario, se aleja muchas veces de los tiempos requeridos para conseguir afianzar y favorecer la sostenibilidad de intervenciones de desarrollo humano o para incorporar en las alianzas la participación de los grupos de interés.

Adicionalmente, existen otros aspectos que contribuyen a generar desconfianza hacia el sector público y que afectan al desarrollo de APPD:

- Baja articulación entre administraciones públicas, tanto a nivel territorial como sectorial.
- Alta rotación del funcionariado público que afecta a la continuidad y sostenibilidad de los procesos.
- Problemas de corrupción.
- Excesiva burocracia administrativa.
- Debilidades en la visión de las administraciones, especialmente de las locales, y falta de decisión política en materia de alianzas.

La experiencia de numerosos procesos de alianza demuestra que cuando se reduce el desconocimiento y se supera la desconfianza inicial se favorece un mayor reconocimiento entre actores que facilitan el aprovechamiento y la aceptación de las diferencias, poniendo por delante la valoración de las capacidades diferenciales y complementarias como vía para fortalecer la consecución de objetivos de desarrollo. Esta situación es indispensable para el desarrollo de alianzas efectivas, al estar basadas en la corresponsabilidad frente a objetivos comunes.

Para superar las barreras mencionadas resulta, por tanto, preciso:

- Impulsar acciones para promover el conocimiento entre actores, como espacios de diálogo e intercambio de visiones y experiencias sobre la actividad de cada actor en relación con el desarrollo humano.
- Identificar, dentro de las alianzas que se impulsen, espacios de confluencia de lenguajes, motivaciones y dinámicas de trabajo que faciliten la colaboración para obtener objetivos comunes.
- Seleccionar interlocutores de los distintos actores con capacidad para dialogar y encontrar espacios comunes en donde confluyan distintos intereses, así para gestionar conflictos que puedan surgir.

Intercambio de información y diálogo entre actores

Una de las barreras más habituales para la promoción de alianzas está relacionada con los espacios de intercambio de información y diálogo multiactor en materia de APPD. Por un lado, la escasez de los mismos contribuye al desconocimiento y desconfianza entre actores señaladas anteriormente. Por otro, cuando existen estos espacios muchas veces adolecen de falta de efectividad y continuidad: en algunas ocasiones dichos espacios no son contemplados por los asistentes como verdaderos procesos participativos en los que puedan aportar, y en otros la falta de continuidad supone que los avances que pueda haber no tengan recorrido y no se concreten.

Asimismo, estos procesos muchas veces son meramente teóricos y no contemplan un intercambio de buenas prácticas y de lecciones aprendidas, de forma que los avances o aprendizajes de unos actores puedan ser aprovechados por otros, y acelerar el progreso de las alianzas.

Una barrera específica relacionada con la participación de actores en el ámbito del desarrollo humano es a menudo la escasa mirada hacia los grupos de interés locales (ej. comunidades y organizaciones sociales), y las dificultades existentes para que estos grupos se incorporen activamente en procesos de alianza.

Entre las acciones para facilitar el intercambio de información y diálogo entre actores, se pueden destacar las siguientes:

- Más espacios públicos divulgativos con participación de actores de los diversos sectores como jornadas, seminarios o talleres.
- Mesas de diálogo y otros espacios en los que pueda haber una comunicación más directa y cercana entre actores.
- Premiar y visibilizar buenas prácticas
- Fortalecer procesos de participación de grupos de interés locales a lo largo de todo el ciclo de las alianzas.
- Incrementar la rendición de cuentas sobre los resultados de las alianzas.

Conocimiento y habilidades en relación con las APPD

Otra de las barreras recurrentes en el ámbito de las APPD es la falta de conocimiento y de habilidades para trabajar en alianzas por gran parte de los actores públicos y privados. En muchos países las APPD son un instrumento novedoso y existe confusión sobre el mismo.

Esta escasez de conocimiento y habilidades afecta, por un lado, a la etapa previa de promoción de las alianzas, ya que impide que muchos actores se acerquen a procesos de alianza multiactor y que otros lo hagan con muchas dudas. Adicionalmente, también afecta a la etapa de gestión de las alianzas, pues se desconocen las características clave de los procesos de colaboración multiactor tales como la definición de roles y responsabilidades, los mecanismos de trabajo conjunto, las estrategias de salida o las habilidades necesarias por parte de las personas que intervienen en estos procesos.

Entre las temáticas sobre las que resulta conveniente profundizar para facilitar APPD se encuentran las siguientes:

- Qué son y qué no son las APPD
- Objetivos y tipos de alianzas
- Marco y recorrido internacional
- Beneficios, riesgos e incentivos para trabajar en alianzas
- Principios y herramientas para trabajar en alianzas
- Gestión del ciclo de las alianzas
- Habilidades para trabajar en alianza (negociación, coordinación, liderazgo...)
- Aprendizajes de experiencias existentes

En cuanto a las posibles acciones para mejorar esta situación, se apuntan las siguientes:

- Sistematizar y difundir las alianzas que están en marcha, atendiendo especialmente a los modelos de gestión de las mismas.
- Formar al personal de las organizaciones con posibilidad de ser parte activa de APPD en conocimientos y habilidades para el trabajo en alianzas multiactor.
- Elaborar y difundir guías que orienten cómo empezar y cómo gestionar una APPD, así como herramientas que faciliten su gestión.
- Incorporar los conceptos clave sobre APPD en el marco institucional y normativo nacional.
- Incluir en el currículo de las universidades no sólo la RSE sino también contenidos relacionados con el trabajo en alianza.

Marco institucional y normativo

Una de las barreras más ampliamente comentadas por los actores con interés o experiencia en APPD es la carencia de un marco institucional y normativo que establezca los pilares del trabajo en la materia. Esta laguna conforma un escenario plagado de confusiones e incertidumbres entre los actores que dificulta su desarrollo y que hace que las experiencias existentes en un país o región muchas veces se encuentren totalmente desligadas unas de otras.

De todas formas, la falta de un marco normativo e institucional específico no siempre es un obstáculo insalvable para la promoción de alianzas, pues se puede aprovechar en lo posible la normatividad e institucionalidad vigente, añadiendo los mecanismos adicionales que se requieran y sean factibles a corto plazo. En todo caso, es conveniente disponer de mecanismos claros y ágiles que establezcan, por un lado, unos criterios y procesos clarificadores orientados a la promoción del desarrollo humano a través de alianzas multiactor, y, por otro, que administrativamente no supongan una complejidad que limite la participación de actores públicos, empresariales, sociales y académicos.

Además de lo anterior es necesario articular las normativas e instituciones que pueden influir en el ámbito de las APPD, tanto sectoriales (empleo, medio ambiente...) como territoriales (nacionales, regionales...).

Uno de los aspectos que pueden impulsarse desde este ámbito institucional y normativo es la generación de incentivos para potenciar la participación de los actores en las APPD. A este respecto conviene señalar que no todos los incentivos podrán generarse en el nivel de normas y políticas públicas nacionales, ya que otros, por ejemplo, deberán crearse en el ámbito territorial específico de cada alianza y de los actores que pueden intervenir en la misma. Sin embargo, resulta innegable que existe un amplio margen para generar incentivos a partir de un marco normativo e institucional estatal.

Entre las acciones para mejorar el marco institucional y normativo para el trabajo en APPD pueden destacarse las siguientes:

- Elaboración de reglamentación y documentación que establezca principios, criterios y mecanismos para el desarrollo de APPD: normativa, guías, indicadores, mapeos de actores y proyectos con potencial, etc.
- Creación de mecanismos de comunicación de procesos de promoción de alianzas
- Creación o adaptación de instrumentos para la financiación de APPD
- Fortalecimiento de capacidades de las autoridades locales y regionales en APPD
- Promoción de espacios de diálogo y colaboración para alinear políticas públicas nacionales y de agencias internacionales

Incentivos para el trabajo en APPD

Resulta indudable que los distintos actores públicos, empresariales, sociales y académicos cuentan con distintas motivaciones para entrar en una alianza. Sin embargo, en general existe un gran desconocimiento y escasez de incentivos existentes o que pueden generarse para fomentar dicha entrada, lo que supone una gran barrera para la promoción de APPD.

Como se ha mencionado anteriormente, algunos incentivos podrán incorporarse en el marco institucional y normativo estatal, como los mecanismos para ayudar en su financiación, pero otros deberán generarse en el ámbito territorial específico de cada alianza y de los actores que pueden intervenir en la misma.

Para ello, una de las primeras tareas de la conformación de una alianza es la mapeo de los incentivos que pueden generarse para facilitar la participación de distintos actores.

De manera especial, la implicación del sector empresarial ha sido una de las preocupaciones de las agencias de cooperación y otras entidades promotoras de alianzas, por lo que a continuación se citan diversas medidas especialmente pensadas para este actor, aunque muchas de ellas pueden ser también incentivos para otros actores:

- Definición de mecanismos de financiación de APPD.
- Promoción de incubadoras de empresas socialmente comprometidas.
- Mayor énfasis en programas con un horizonte más amplio que en proyectos.
- Difusión del instrumento de APPD entre empresarios/as con experiencia y/o sensibilidad en otras acciones y proyectos relacionados con desarrollo humano.
- Incorporación en las acciones de difusión de APPD de representantes de empresas con experiencia práctica en la realización de alianzas.
- Sistematizar APPD y difundir aprendizajes de experiencias exitosas.
- Definición y visibilización de fórmulas para facilitar la incorporación de empresas más allá de su figura como patrocinadoras o financiadoras.
- Reconocimiento público de las empresas que hayan participado en alianzas exitosas, por ejemplo en jornadas y otros eventos con participación de empresas e instituciones públicas.

Estrategias para la promoción de APPD

A partir de la información señalada anteriormente, a continuación se resumen las principales estrategias para la promoción de APPD:

Avanzar hacia una visión común del desarrollo por parte de los actores

- Apoyándose en las fases iniciales de la promoción de APPD en las entidades que ya cuentan con dicha visión común de desarrollo
- Impulsando procesos formativos y de diálogo para construir una visión del desarrollo humano en Perú compartida por los distintos actores en los aspectos más relevantes

Promover el conocimiento, la confianza y la reducción de diferencias entre actores

- Impulsando acciones para promover el conocimiento entre actores, e identificando espacios sinérgicos para la colaboración en torno a objetivos comunes
- Seleccionando interlocutores con capacidad para dialogar, encontrar espacios comunes y gestionar conflictos

Fortalecer los procesos de intercambio de información y diálogo entre actores

- Generando espacios divulgativos y de diálogo entre actores
- Incrementando la rendición de cuentas sobre los resultados de las alianzas y reconociendo las buenas prácticas
- Fortaleciendo la participación de grupos de interés locales a lo largo de todo el ciclo de las alianzas

Mejorar el conocimiento y habilidades en APPD

- laborando documentos y herramientas sobre promoción y gestión de APPD, e incorporando en el marco institucional y normativo los conceptos clave sobre alianzas
- Difundiendo los aprendizajes de alianzas en marcha
- Formando al personal de las organizaciones en conocimientos y habilidades para el trabajo en alianzas multiactor, así como incorporar este tema en las universidades

Generar un marco institucional y normativo claro y ágil

- Elaborando reglamentación y documentación que establezca principios, criterios y mecanismos para el desarrollo de APPD
- Creando o adaptando instrumentos para la financiación y comunicación de APPD
- Fortaleciendo las capacidades de las autoridades locales y regionales en APPD
- Promoviendo espacios de diálogo y colaboración para alinear políticas públicas nacionales y de agencias internacionales

Facilitar la generación de incentivos

- Definiendo mecanismos de financiación de APPD y promoviendo programas con un horizonte temporal amplio
- Promoviendo incubadoras de empresas socialmente comprometidas y difundiendo las APPD a empresarios/as con experiencia y/o sensibilidad en otras acciones y proyectos



ALIANZAS
PÚBLICO PRIVADAS
PARA EL DESARROLLO