

Fernando Casado Cañeque



# Alianzas público-privadas para el desarrollo





# **ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO**

**Fernando Casado Cañeque**



Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Están disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.fundacioncarolina.es>

Primera edición, marzo de 2007

© Fundación Carolina - CeALCI

Guzmán el Bueno, 133 - 5.º dcha.

Edificio Britannia

28003 Madrid

[www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)

[informacion@fundacioncarolina.es](mailto:informacion@fundacioncarolina.es)

© del autor

Diseño de la cubierta: Alfonso Gamo

Foto de la cubierta: Rob James

DERECHOS RESERVADOS CONFORME A LA LEY

Impreso y hecho en España

*Printed and made in Spain*

ISSN: 1885-866-X

Depósito legal: M-7.526-2007

Fotocomposición e impresión: EFCA, S.A.

Parque Industrial «Las Monjas»

28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en papel reciclado

---

Fernando Casado Cañeque es doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global. Ha trabajado como asesor para varios organismos de Naciones Unidas (PNUMA, UNDESA, el Banco Mundial, ONUDI, PNUD), y como consultor senior en el Departamento de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social de PricewaterhouseCoopers (PwC) en Nueva York. Ha realizado informes para el Global Compact sobre la sostenibilidad y el impacto social del sector de automoción en la India, evaluado la política de RSE de las PYMES a nivel global, desarrollado análisis comparativos de las alianzas público-privadas de tipo II presentadas en la Cumbre de Johannesburgo, y colaborado en diversos informes para la ONUDI, entre ellos el informe de Industrialización, Medioambiente y ODM en el África Subsahariana.

Es autor del libro *La RSE ante el espejo* y de varios artículos sobre desarrollo económico, globalización y sostenibilidad; y realizador de un documental sobre el acceso a educación primaria en las zonas rurales de Honduras. Posee un doctorado de la Universidad Central de Barcelona en Ciencias Económicas y Sociales, un máster de la Universidad de Columbia de Nueva York especializado en Economía del Desarrollo y Periodismo, y un post-grado de gestión ambiental a través del Instituto de Economía Pública de la Universidad de Barcelona.

---



# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Definiendo las alianzas público-privadas.....	1
2. Las alianzas para el desarrollo.....	3
3. Historia de las alianzas para el desarrollo.....	6
4. Ventajas y desventajas de las alianzas para el desarrollo.....	10
2. LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.....	13
1. Buscando agendas de trabajo común.....	13
2. Responsabilidades de los principales agentes involucrados.....	17
2.1. La responsabilidad del sector público.....	17
2.2. El papel del sector privado.....	20
2.3. El surgimiento del tercer sector.....	26
3. Un nuevo concepto de desarrollo.....	29
3. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES.....	33
1. Introducción a experiencias internacionales.....	33
2. Alianzas globales para el desarrollo.....	36
2.1. Alianzas globales en el sector de la educación.....	37
2.2. Alianzas globales en el sector de la salud.....	43
2.3. Alianzas globales en la sostenibilidad medioambiental.....	50
2.4. Conclusiones sobre las alianzas globales para el desarrollo.....	55
3. La promoción de alianzas a través de organismos internacionales.....	57
4. Las alianzas de desarrollo y las agencias de cooperación.....	63
5. Las alianzas entre el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.....	74
4. LOS RETOS DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	77
1. Líneas generales de la cooperación española.....	77
2. Líneas de actuación para promover alianzas de desarrollo.....	80
2.1. Actuaciones para promover un marco favorable.....	80
2.2. Programas de cooperación al desarrollo.....	83
2.3. Política de gestión de la empresa y responsabilidad social.....	85
2.4. Alianzas específicas para generar un impacto positivo en los objetivos de desarrollo.....	87



3. Estructura metodológica para diseñar alianzas para el desarrollo.....	91
3.1. Fase de recopilación de información.....	92
3.2. Fase de diseño, elaboración y evaluación.....	93
4. Potenciar alianzas de desarrollo desde la cooperación española .....	94
5. Conclusiones y recomendaciones .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CASOS PRÁCTICOS .....	109
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	111

***A Yajana***  
***Por su magia y su concepto de justicia***



## AGRADECIMIENTOS

El libro *Alianzas público-privadas para el desarrollo* se ha llevado a cabo a través del apoyo del CeALCI de la Fundación Carolina, y por lo tanto, ante todo es necesario agradecer al equipo que participó en su diseño y edición: Jaime Atienza, Alfonso Gamo, Tomás Mallo y Ana Rosa Alcalde, y de manera muy especial a su director Ignacio Soletto, que ha sido el que ha inspirado y promovido esta investigación desde su inicio.

A lo largo del proceso de investigación, el 1 de diciembre de 2005, el CeALCI organizó un taller de trabajo con el fin de profundizar en las alianzas público-privadas (APP) y valorar su utilidad a la hora de potenciar los objetivos de desarrollo y cooperación del Gobierno Español. El taller tuvo dos metas concretas: por un lado, exponer el estado actual de las APP en Europa a través de sus agencias de cooperación y conocer las actividades realizadas por empresas españolas en este ámbito; y por el otro, realizar una serie de recomendaciones concretas para definir el papel potencial que podría adoptar el gobierno español a la hora de iniciar APP encaminadas a lograr los objetivos de desarrollo en el Plan Director de Cooperación Española.

Para cumplir con estos objetivos se invitó a expertos de agencias de cooperación europeas, a representantes del sector privado español y a técnicos de diferentes instituciones públicas. Por lo tanto, quisiera mostrar mi gratitud a todos los participantes ya que las conclusiones que se adoptaron fueron un aspecto esencial para la elaboración del libro.

Concretamente, agradecer a Antonio García Frago, responsable del mecanismo de promoción de las alianzas público-privadas de la Comisión Europea; a Helmut Fischer, responsable del mecanismo alemán de promoción de las APP del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo Alemán; a Hans Wessels, responsable de la División de Recursos Naturales del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda; a Martin Devine, de la Unidad de Políticas de Energía del Departamento de Medioambiente, Alimentos y Asuntos Rurales del gobierno de Reino Unido; a Florindo Ramos, experto en el mecanismo portugués de promoción de las APP; y a Kåre Riis Nielsen, experto del Copenhagen Centre for Corporate Responsibility de Dinamarca.

Asimismo, agradecer la asistencia, las recomendaciones y el interés siempre expresado a lo largo de toda la investigación de Milagros Hernando, Directora General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DG. POLDE) del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación; y al resto de asistentes de instituciones públicas que participaron en los talleres: Javier Cortés, de la DG. POLDE; José Manuel Rodríguez Ranero, Subdirector General Adjunto de la Subdirección de Iberoamérica y América del Norte, de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio

de Industria, Turismo y Comercio; Enrique Jiménez de Córdoba, Director de la División de Documentación y Publicaciones, del Instituto de Comercio Exterior de España; Christian Freres, asesor de la Dirección General de Cooperación con Iberoamérica de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI); Susana Cámara, Coordinadora de la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Cooperación con Iberoamérica y a Roberto Monedo, también de la Dirección General de Cooperación con Iberoamérica de la misma AECI.

Por otro lado, agradecer a los representantes del sector privado que también participaron, como fueron Javier Alarcó Canosa, Director de Banca Global y de Inversiones del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA); Carlos Alonso Pérez, Director del Área de Organismos Multilaterales de Cajamadrid; Rafael López de Andújar, Director del Departamento de Relaciones Corporativas e Internacionales de Iberdrola; Fernando López de Eguilaz, Director de la Obra Social de la Bilbo Bizkaia Kutxa; Diego Molano, Subdirector General de Relaciones Institucionales Internacionales de Telefónica; Adenai Pérez, Subdirección de Reputación Corporativa de Gas Natural; Fernando Rayón, Director de Planificación y Tecnología de Aguas de Barcelona; José Terán, Director de Asuntos Institucionales de Repsol YPF; Javier Jiménez de PANGEA; y a Fernando Varela y Gonzalo Álvarez de Toledo de EPTISA.

Igualmente, me gustaría agradecer a Carolina García, Esther Senso y Virginia Angulo, que participaron en la investigación y colaboraron extensamente en la producción de los talleres.

Finalmente, agradecer enormemente el apoyo y asistencia de Ken Caplan, y sobre todo a Leda Stott, experta internacional en alianzas público-privadas que ha participado tanto en la gestión de los talleres, como en el proceso de la investigación y en su edición final.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1. DEFINIENDO LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Si se entiende como alianza la relación entre varios actores para generar mayores capacidades al trabajar conjuntamente, es indudable que el sector privado y el público han colaborado a través de alianzas desde prácticamente sus orígenes.

Ya fuera remontándose a la formación de las ciudades-estado italianas anterior al siglo xv, o a la época dorada holandesa del siglo xviii, la existencia de instituciones públicas y su manera de conjugar intereses políticos con el sector privado fueron siempre aspectos clave de su bonanza económica. Las instituciones creadas para garantizar derechos de propiedad, generar un marco de arbitraje comercial, incentivar la consolidación de mercados o potenciar exportaciones, desarrollaron la actividad comercial y generaron una mejor asignación de recursos (Mokyr, 2002).

La revolución industrial británica, gracias a la cual la Inglaterra del siglo xix se considera la primera economía global del mundo, experimentó grandes avances en innovación tecnológica que revolucionaron las técnicas de producción y los sistemas de transporte. El crecimiento económico y la expansión sin precedente del comercio exterior se originaron en parte, gracias a la creación de nuevas asociaciones comerciales y económicas que combinaron intereses públicos y privados (O'Brien, 2006).

El ejemplo del éxito en la combinación público-privada continúa a lo largo de toda la historia económica mundial, pasando por el crecimiento de los sectores siderúrgicos, el transporte, la energía o la industria textil y manufacturera, llegando al crecimiento económico de países, incluyendo el auge de la economía estadounidense mediante subvenciones públicas a sectores estratégicos, así como al éxito de las economías emergentes asiáticas, desde China hasta Singapur, a través de la planificación económica estatal. La evidencia no deja lugar a dudas: las alianzas público-privadas (APP), conjugando objetivos estratégicos de la administración pública con intereses concretos de empresas privadas, han sido un factor fundamental en el crecimiento económico mundial.

Pero a pesar de su importancia, el concepto de APP sigue siendo algo equívoco y, quizá debido a su complejidad, no existe todavía una definición concreta que permita delimitar sus implicaciones. En esencia, las APP propugnan involucrar al sector privado con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de los objetivos que persigan, ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológi-

camente los servicios sanitarios, y/o fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i) para sectores específicos, entre otros.

Es evidente que a raíz de la modernización y de la creciente complejidad de la sociedad actual, las instituciones públicas están pasando de ser proveedoras directas de bienes y servicios públicos a reguladoras y contratistas de dichos servicios (Allan, 2001). Debido a ello, la creación de APP se ha multiplicado exponencialmente en las últimas décadas, constituyéndose para fines tan diversos como construir carreteras, puentes, aeropuertos, metros o puertos marítimos; ofrecer servicios de abastecimiento de agua, electricidad, gas o acceso a telecomunicaciones; crear y gestionar sistemas judiciales, prisiones, hospitales, colegios y centros deportivos; y hasta mejorar la calidad y el acceso a viviendas sociales y servicios básicos. Una encuesta estimaba que tan sólo en el sector de infraestructuras, entre 1985 y el año 2000, se habían realizado 2.098 APP por un valor total de 1 billón de dólares<sup>1</sup>.

Este surgimiento de APP ha generado una amplia gama de definiciones que pretenden resolver las dudas existentes sobre qué es y qué no es una APP. Algunas establecen, por ejemplo, que «el concepto amplio de lo que implica es la relación de compartir el poder, el trabajo, el apoyo y/o la información para el logro de objetivos y beneficios comunes» (Kernaghan, 1993); o que «una APP incluye acuerdos contractuales, alianzas y actividades de colaboración para utilizar el desarrollo de políticas, el apoyo de programas y la provisión de servicios públicos entre diferentes actores» (Armstrong y Lenihan, 1999).

El Libro Verde de la Comisión Europea sobre APP las define como el «contrato entre un inversor privado y un Gobierno para proveer un servicio concreto», proponiendo que los diferentes tipos de contratos existentes no se deberían limitar a gestionar tan sólo cierto tipo de servicios, sino también a compartir los riesgos existentes y a aportar fondos adicionales (Comisión Europea, 2004).

La Fundación de Naciones Unidas las define como «la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto» (Fundación Naciones Unidas, 2003).

---

<sup>1</sup> Encuesta realizada por KPMG: S. Beatty (2001): *Public-Private Partnerships around the World*, KPMG LLP.

Y el International Business Leaders Forum (IBLF)<sup>2</sup>, entre muchas otras organizaciones que se han aventurado a definir las, sugiere que las verdaderas alianzas deberían ser colaboraciones voluntarias a través de las cuales «individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario» (Tennynson, 1998).

A la hora de identificar puntos en común entre estas definiciones, se puede constatar cómo la mayoría incide en que las *alianzas deben establecer una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes a través de una responsabilidad compartida donde se puedan identificar beneficios mutuos, compartir riesgos e inversiones asociadas, y gestionarse a través de una distribución equitativa del poder.*

## 2. LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Una de las principales diferencias entre una alianza para el desarrollo y otro tipo de APP es que el objetivo de la primera se fundamenta en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas. La provisión de dichos bienes, cuyo suministro es estrictamente una responsabilidad pública, es política y emocionalmente sensible ante la ciudadanía y, por lo tanto, garantizar su acceso con los condicionantes técnicos y financieros actuales es un reto que exige maximizar la eficiencia de gestión, así como capitalizar los recursos de los actores involucrados.

A diferencia de otras APP, un actor importante para el buen funcionamiento de este tipo de alianzas es el llamado tercer sector, formado por organizaciones de la sociedad civil como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, universidades, sindicatos, grupos ecologistas o plataformas de jóvenes, entre muchas otras. Su constitución como *sociedad civil organizada*, y su experiencia en implementación de proyectos sociales e identificación de necesidades locales, la convierte en un agente imprescindible a la hora de garantizar buenos resultados. En este sentido, la denominación de APP, en su formato exclusivista público-privado, queda limitada por no incluir a las organizaciones del tercer sector, y es por ello que se decide denominarlas alianzas para el desarrollo.

---

<sup>2</sup> Asociación que trabaja con gobiernos, el sector privado y la sociedad civil promoviendo alianzas para un mejor desarrollo ([www.iblf.org](http://www.iblf.org)).



Tal y como lo definió Amartya Sen, el desarrollo económico es un proceso orientado a expandir las libertades humanas que debería incluir derechos sociales y políticos. En su libro *Desarrollo como Libertad*<sup>3</sup>, sugiere que el desarrollo requiere remover las principales causas que condicionan la libertad, incluyendo aspectos como la pobreza y la tiranía, la carencia de oportunidades económicas, la sistemática privación de bienes sociales, la negación de acceso a bienes públicos o la actividad de Estados represivos (Sen, 1999).

Sen, junto al liderazgo del Ministro de Finanzas pakistaní, Mahbub ul Haq, fueron los principales promotores de la creación del Informe de Desarrollo Humano del PNUD en 1990, así como del Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>4</sup> que mide el estado de desarrollo de un país (PNUD, *Informe de Desarrollo Humano*, 1990).

El deterioro social y ambiental reflejado en el IDH desde 1990, a pesar de ser una época de crecimiento económico continuo sin precedente, fue una de las principales causas de la creación de la Declaración del Milenio<sup>5</sup> y la propuesta de cuantificar el desarrollo a través de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (véase tabla 1).

TABLA 1. *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio*

<b>Objetivo 1:</b> Entre 1990 y 2015, reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día y el porcentaje de personas que padecen hambre.
<b>Objetivo 2:</b> Lograr la enseñanza primaria universal para 2015.
<b>Objetivo 3:</b> Eliminar las disparidades entre los sexos en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para 2015.
<b>Objetivo 4:</b> Entre 1990 y 2015, reducir en dos terceras partes la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.
<b>Objetivo 5:</b> Entre 1990 y 2015, reducir la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes.
<b>Objetivo 6:</b> Detener la propagación y comenzar a reducir la incidencia del VIH/sida y controlar y comenzar a reducir la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves de aquí al año 2015.
<b>Objetivo 7:</b> Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas nacionales e invertir la tendencia a la pérdida de recursos medioambientales.
<b>Objetivo 8:</b> Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Cinco años más tarde, la comunidad internacional debe hacer un balance de los avances realizados y de lo que aún queda por superar.

---

<sup>3</sup> A. Sen (1999): *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>4</sup> Medido a través de un índice que considera la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización de adultos y el acceso a la educación, y el ingreso del Producto Interior Bruto (PIB) per cápita.

<sup>5</sup> Véase Declaración del Milenio. A/RES/55/2 (Naciones Unidas, 2000).

La Cumbre del Milenio 2005<sup>6</sup> evidenció que todavía se está muy lejos de lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio y conseguir un estado de desarrollo equitativo que garantice una vida digna para todos. Por un lado, Kofi Annan declaraba que «es posible alcanzar los ODM de aquí al año 2015, pero sólo si todas las partes involucradas rompen con su estilo habitual de funcionamiento y ahora mismo drásticamente aceleran y aumentan el alcance de las medidas» (Annan, 2005). Sin embargo, en los últimos tres decenios, el IDH ha sufrido retrocesos históricos. Dieciocho países, que en conjunto suman una población de 460 millones de personas, registraron calificaciones más bajas en el IDH de 2003 que en el de 1990 (en los años ochenta, sólo seis países se vieron aquejados por retrocesos de este tipo). Ello demuestra que los avances en la reducción de la pobreza han sido parciales, y todavía uno de cada cinco habitantes del mundo sobrevive con menos de un dólar al día, y otros 1.500 millones viven con menos dos, creando una situación donde el 40% de la población mundial vive en un nivel de pobreza tan abyecto que amenaza su propia supervivencia (PNUD, *Informe de Desarrollo Humano*, 2005).

Siguiendo el ritmo actual, y sin promover un cambio radical de políticas, la brecha entre los objetivos del milenio de reducir la pobreza a la mitad y los resultados proyectados equivale a 380 millones de personas adicionales en los países en desarrollo cuyos ingresos serán inferiores a un dólar al día en 2015.

Por otro lado, cada año siguen muriendo más de 10 millones de niños antes de cumplir cinco años (UNICEF, 2005). La supervivencia de los niños es uno de los indicadores más sensibles del bienestar humano, la riqueza comparativa de las naciones y la eficacia de las políticas públicas. Dada la situación actual en relación a muertes infantiles, el IDH propuso declarar un estado de emergencia de salud internacional. De los 57 millones de personas que murieron en el mundo en 2002, uno de cada cinco era un niño menor de cinco años, y se calcula que cuatro millones murieron en su primer mes de vida, el período neonatal (Cousens, Lawn y Zupan, 2005).

Una vez más, siguiendo las tendencias actuales sin generar ningún cambio radical, no se reducirá la mortalidad de los niños menores de cinco años, y por lo tanto, en el transcurso de los próximos 10 años, 41 millones de niños morirán por causas fácilmente prevenibles. Por cada niño que muere, millones más se enferman o no asisten a la escuela, atrapados en un círculo vicioso donde la deficiente salud en la infancia se traduce en pobreza en la vida adulta. Igual que las 500.000 mujeres que mueren cada año por causas relacionadas con el embarazo, más del 98% de los niños que mueren son de países pobres.

---

<sup>6</sup> Véase Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. A/RES/60/1 (Naciones Unidas, 2005a).

Hoy en día es posible prevenir prácticamente todas las muertes en la infancia mediante la aplicación de medidas sencillas y de bajo costo. A pesar de que enfermedades como el sarampión, la difteria y el tétano se pueden prevenir mediante vacunas, hoy causan entre dos y tres millones de muertes infantiles (GAVI, 2004).

El deterioro en esta área ha sido notable, ya que si en 1980 la tasa de mortalidad infantil era 12 veces más alta en África Subsahariana que en los países ricos, ahora lo es 29 veces.

Los estudios demuestran que los avances en cualquier área son difíciles de mantener cuando el progreso no es generalizado. La pobreza de ingreso está estrechamente vinculada con el hambre, y la vulnerabilidad a las enfermedades infecciosas se ve potenciada por un deficiente acceso a agua limpia no contaminada y saneamiento. La mala salud frena el crecimiento económico y los buenos resultados obtenidos en educación fomentan el logro del resto de los objetivos.

Pero el tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio, de lograr acceso equitativo a niños y niñas a la escuela secundaria para 2005 no se alcanzó, y el segundo de garantizar la educación primaria universal tampoco se cumplirá, dejando a 47 millones de niños de países en desarrollo sin asistir a la escuela en 2015 (PNUD, *Informe de Desarrollo Humano*, 2005).

Por lo tanto, después de más de cuatro décadas de políticas de cooperación, parece razonable indicar que la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), incluso después del compromiso del G8 en Gleneagles de aumentarla a US\$ 100.000 millones anuales, no podrá, por sí sola, generar el cambio suficiente para erradicar la pobreza. Y esto pone en evidencia que existe la necesidad de buscar nuevas formas de interacción entre los agentes sociales para poder potenciar sus contribuciones y alcanzar objetivos sostenibles de desarrollo.

Las alianzas para el desarrollo tienen el potencial de facilitar este marco de actuación creando sinergias entre las contribuciones de cada aliado, optimizando su asignación de recursos y facilitando el logro de resultados concretos.

### 3. HISTORIA DE LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

La creación de alianzas para el desarrollo se puede remontar hasta la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, en Estocolmo en 1972, aunque

su auge comienza a mediados de los años ochenta, cuando se empieza a evidenciar que la interdependencia de los principales retos mundiales exige crear sinergias entre los diferentes agentes de la sociedad para proponer soluciones integradas y sostenibles.

La *Agenda 21* y la *Declaración de la Tierra* adoptadas en Río de Janeiro en 1992<sup>7</sup>, propusieron por primera vez un programa ambicioso para cambiar el sistema social, económico y político a nivel global. El reto generó muchas expectativas y puso en evidencia que los gobiernos deberían trabajar a través de alianzas con el sector privado y la sociedad civil para poder asumirlo.

La propia *Agenda 21* establece que el sector privado debe pasar a ser un participante activo, y que los sectores público y privado deberían fortalecer las alianzas para implementar los principios y los criterios del desarrollo sostenible (Naciones Unidas, *Agenda 21*, 1992). Tal y como afirma J. Hugh Faulkner, la «urgente insistencia de la Conferencia de Río en que el sector privado debería tener un papel más activo en promover la *Agenda 21* fue la llave que abrió las puertas a una perspectiva totalmente diferente: el concepto de Alianzas Público-Privadas» (Faulkner, 1997).

A raíz de la Cumbre, diferentes organizaciones empezaron a trabajar el concepto de alianzas para el desarrollo, sobre todo en las áreas de infraestructura urbana, para solucionar los problemas de agua, residuos y eficiencia energética en países empobrecidos. En 1994, una alianza entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>8</sup> crea uno de los primeros modelos para gestionar APP, denominado el *Sustainable Project Management (SPM)*, especializado en promover procesos de ecoeficiencia, cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidades para lograr un desarrollo sostenible<sup>9</sup>.

Aunque uno de los discursos que evidenció el cambio radical hacia la cultura de alianzas lo dio el Secretario General, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de Davos en 1998, cuando habló de un «*cambio fundamental*» que había tenido lugar en la organización, siendo conscientes de que no podía alcanzarse la paz y la prosperidad sin una alianza entre los gobiernos, las organizaciones internacionales, los círcu-

---

<sup>7</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo «Cumbre de la Tierra» organizada en Río de Janeiro en 1992, donde se produjeron la *Declaración de la Tierra* y la *Agenda 21*.

<sup>8</sup> Organización creada en 1991 para involucrar al sector privado en el logro del desarrollo sostenible (<http://www.wbcsd.org>).

<sup>9</sup> SPM acabó convirtiéndose en una organización basada en Suiza especializada en promover alianzas público-privadas para el medioambiente ([www.spminternational.com](http://www.spminternational.com)).

los empresariales y demás componentes de la sociedad civil. Kofi Annan añadió que, aunque las Naciones Unidas y el sector privado trataban todavía de «superar un legado de sospechas», podía «allanar esas diferencias y convertir lo que habían sido incipientes mecanismos de cooperación en una fuerza aún más poderosa»<sup>10</sup>.

El año siguiente, en el mismo Foro Económico Mundial de 1999, el Secretario General inauguró el Pacto Mundial<sup>11</sup>, solicitando a las empresas que colaborasen demostrando ser parte de la ciudadanía mundial allá donde operasen, adoptando y promulgando nueve principios emanados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Oficina Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, de la Cumbre de Copenhague, y la Cumbre de la Tierra de 1992.

En junio de 2004 se añadió el décimo principio sobre anticorrupción, basado en la Convención de Naciones Unidas contra la corrupción corporativa de Mérida de 2003, que proponía no sólo evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también desarrollar políticas y programas concretos para abordar el tema de la corrupción.

El Pacto Mundial fue la iniciativa más ambiciosa a la hora de involucrar al sector privado en alianzas para el desarrollo, no tanto por la invitación a las empresas de adherirse y cumplir con los diez principios propuestos —ya que se proponen sin ningún tipo de obligatoriedad ni sistemas de evaluación de cumplimiento, y son de carácter voluntario— sino por el foro de diálogo que se ha creado entre los diferentes sectores. Por primera vez, líderes empresariales, directores de grupos sociales, representantes gubernamentales y técnicos de agencias internacionales comparten una agenda común y discuten regularmente los principales retos del desarrollo y cómo trabajar conjuntamente para resolverlos.

Durante 2002, tanto la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible de Johannesburgo<sup>12</sup> como la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo de Monterrey<sup>13</sup>, propulsaron de manera determinante la generación de alianzas y la interacción entre los diferentes agentes para lograr un mejor desarrollo.

---

<sup>10</sup> Discurso «Markets for a better world», pronunciado por el Secretario General ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1998.

<sup>11</sup> Véase su página web: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

<sup>12</sup> [www.un.org/spanish/conferences/wssd/coverage/](http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/coverage/).

<sup>13</sup> [www.un.org/spanish/conferences/ffd/](http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/).

## El Consenso de Monterrey dictó que

si bien los gobiernos son quienes establecen el marco en que se desenvuelven las actividades comerciales, las empresas, por su parte, tienen la responsabilidad de participar en el proceso de desarrollo de manera que inspiren confianza y se pueda contar con ellas. Instamos a las empresas a que tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género. En este espíritu, invitamos a los bancos y a otras instituciones financieras de los países en desarrollo y desarrollados a que promuevan enfoques innovadores de financiación para el desarrollo. Acogemos con beneplácito todos los esfuerzos que se hagan por promover el espíritu cívico en los círculos empresariales y tomamos nota de la iniciativa de las Naciones Unidas tendiente a promover asociaciones a nivel mundial —y afirmó que apoyarán— la creación de nuevos mecanismos de financiación en los que participen los sectores público y privado y en que se utilicen instrumentos de deuda y valores, tanto en los países desarrollados como en los países con economías en transición, y que beneficien en particular, a los pequeños empresarios, las empresas pequeñas y medianas y los servicios de infraestructura [artículos 23 y 24 del Consenso de Monterrey, Naciones Unidas, 2002b].

Después de la Conferencia se presentó el informe *Financiación para el Desarrollo: propuestas del sector empresarial*, describiendo cómo ejecutivos de empresas y activistas de la sociedad civil pueden trabajar conjuntamente con países desarrollados y en desarrollo para aumentar la financiación en áreas como el microcrédito y la financiación de proyectos de gran envergadura; las cuestiones de género, pobreza y eliminación de la brecha digital; los entornos mundiales para la inversión; la fiscalidad nacional e internacional; o la expansión del comercio<sup>14</sup>.

De cara a la Cumbre de Johannesburgo se propuso la creación de actividades Tipo II como iniciativas voluntarias emprendidas por múltiples interesados vinculadas específicamente al cumplimiento de los compromisos enunciados en el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, el Programa 21 y el Plan para la ulterior ejecución del Programa 21 (Naciones Unidas, 2006). Sin intención de suplantar las responsabilidades y los compromisos de los gobiernos adoptados en las declaraciones, el principal objetivo de estas alianzas era reforzar la aplicación de las decisiones adoptadas involucrando a todos aquellos que puedan contribuir a lograr el desarrollo sostenible. En febrero de 2006 se habían inscrito en el registro de la secretaría de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible 319 alianzas de colaboración de temas tan variados como agricultura sostenible, diversidad biológica, cambio climático, energía, asentamientos humanos, desarrollo rural o agua, entre otros.

<sup>14</sup> Universidad de Naciones Unidas (2002): *Financiación para el desarrollo: propuestas del sector empresarial*, editado por B. Herman, F. Pietracchi y K. Sharma. UNU Policy Perspectives. Nueva York y Tokyo.

Desde entonces, las iniciativas para potenciar el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza a través de alianzas para el desarrollo se ha diversificado enormemente, y prácticamente todas las agencias de cooperación gubernamentales, los organismos internacionales, varias asociaciones de la sociedad civil y un gran número de empresas privadas están trabajando activamente de una manera u otra en alianzas para el desarrollo.

#### 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Existe una extensa bibliografía que enfatiza las ventajas de potenciar las alianzas para el desarrollo, y se han publicado varios manuales sobre cómo y por qué trabajar a través de alianzas.

Por lo general, si son bien gestionadas, tienen el potencial de multiplicar el impacto en los objetivos de desarrollo, conseguir beneficios financieros, fortalecer las instituciones y asegurar la transparencia y buena gestión tanto entre las inversiones realizadas como en los resultados obtenidos en términos de desarrollo, así como centrar las políticas en la erradicación de la pobreza y garantizar el apoyo político y de la sociedad civil.

A pesar de ser tan diferentes unas de otras, se puede generalizar algunas ventajas que aportan al logro de objetivos internacionales de desarrollo (Foro Económico Mundial, 2005a):

- Han surgido de las ineficiencias del mercado, de la mala formulación de políticas públicas y/o de la carencia de financiación para el desarrollo, y presentan un medio para llegar a soluciones que de otra manera no hubieran sido propuestas.
- Plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales.
- Los miembros de una alianza comparten beneficios, riesgos y un considerable grado de interdependencia, así como objetivos particulares y expectativas, pero no están sujetos a regímenes jerárquicos.
- Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros que participan, y por lo tanto no son fácilmente replicables.
- Generan valor a través de la optimización y la eficiencia que no puede ser logrado a través de las actuaciones individuales de los miembros.

En definitiva, las alianzas para el desarrollo pueden ser una fuente adicional a recursos financieros, técnicos y de conocimientos para los gobiernos; aportan apoyo téc-

nico, material y financiación adicional (tanto pública como privada) a la sociedad civil; y al sector privado le permite compartir la gestión de riesgos y expectativas, acceder a nuevos contratos y desarrollar productos y servicios orientados a la base de la pirámide, además de ayudarlo a mejorar su conocimiento y experiencia en el acceso a comunidades de países empobrecidos.

Pero a pesar de sus ventajas y el auge que han tenido esta última década, las alianzas sugieren crear un marco de trabajo multisectorial, a través de culturas laborales y perspectivas diversas, con profesionales acostumbrados a trabajar por objetivos diferentes. La implementación y puesta en práctica de alianzas no es en absoluto una tarea fácil, implica altos costes de transacción que a veces incluso superan los beneficios propios de la alianza, y suele existir todavía cierto escepticismo entre los miembros que participan. Tennyson identificó los diversos obstáculos debidos a los

TABLA 2. *Obstáculos a la hora de trabajar a través de alianzas*

PROCEDENCIA DEL «OBSTÁCULO»	EJEMPLO
PÚBLICO EN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una actitud escéptica predominante</li> <li>• Posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros</li> <li>• Expectativas exageradas sobre lo que es posible realizar o lo que es factible</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS PROPIAS DE CADA SECTOR (REALES O PERCIBIDAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público: Es burocrático e intransigente</li> <li>• Sector empresarial: Es obcecado y competitivo</li> <li>• Sociedad civil: Es combativa y territorial</li> </ul>
LIMITACIONES PERSONALES (DE LAS PERSONAS QUE DIRIGEN LA ALIANZA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades inadecuadas para el trabajo en alianza</li> <li>• Autoridad restringida tanto interna como externamente</li> <li>• Una posición o un trabajo con unas miras demasiado limitadas</li> </ul>
LIMITACIONES PROPIAS DE LAS ORGANIZACIONES (DE LAS ORGANIZACIONES MIEMBRO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de prioridades</li> <li>• Competencia (dentro del sector)</li> <li>• Intolerancia (hacia otros sectores)</li> <li>• Clima social, político y económico</li> </ul>
RESTRICCIONES EXTERNAS DE ALCANCE MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos en escalada/velocidad de cambio</li> <li>• Inhabilidad para acceder a recursos externos</li> </ul>

Fuente: Ross Tennyson (2003): *Manual de trabajo en alianza*.



prejuicios existentes entre los diferentes participantes que suelen condicionar la implementación exitosa de la alianza (véase tabla 2).

Parte del problema es la propia indefinición existente en torno a la generación de alianzas y el exceso de expectativas que suelen generar: todavía no existe una clara comprensión sobre qué constituye una alianza, los incentivos que motivan a los diferentes sectores, cuándo tiene sentido promoverla y cuándo no, qué factores garantizan su éxito, y de qué manera se establece, se gestiona y se evalúa (Fundación de Naciones Unidas, 2005).

Debido a estas circunstancias, da la sensación de que todavía se está en una fase embrionaria del desarrollo de alianzas y no se tiene la suficiente evidencia para poder valorar objetivamente su potencial. Hasta el momento, la mayor parte de la investigación realizada en alianzas multisectoriales ha sido anecdótica: está concentrada en la involucración de la empresa y se ha realizado sin un análisis objetivo o un entendimiento profundo del proceso y de los resultados obtenidos (Stott y Rein, 2005).

La palabra alianza tiene una connotación positiva que sugiere generar relaciones armónicas entre diferentes miembros para lograr un objetivo común, pero este concepto dista mucho de la realidad ya que las alianzas no suelen seguir un proceso armónico ni simple, difícilmente logran establecer una visión común (Caplan, 2003), y en muchas ocasiones es preferible no llevarlas a cabo (Altenburg, 2005).

Sin embargo, si son bien gestionadas, tienen el potencial de generar un valor añadido significativo en la agenda global del desarrollo y jugar un papel importante como mecanismo para cubrir las ineficiencias del mercado, la falta de transparencia y gobernabilidad, una administración pública ineficiente o la carencia de infraestructuras. Para ello es importante concebirlas como lo que son: no la panacea del desarrollo, sino una herramienta útil para una serie de objetivos concretos. No deberían plantearse como un fin en sí mismas, sino como un proceso para conseguir resultados positivos en el logro de los Objetivos de Desarrollo.

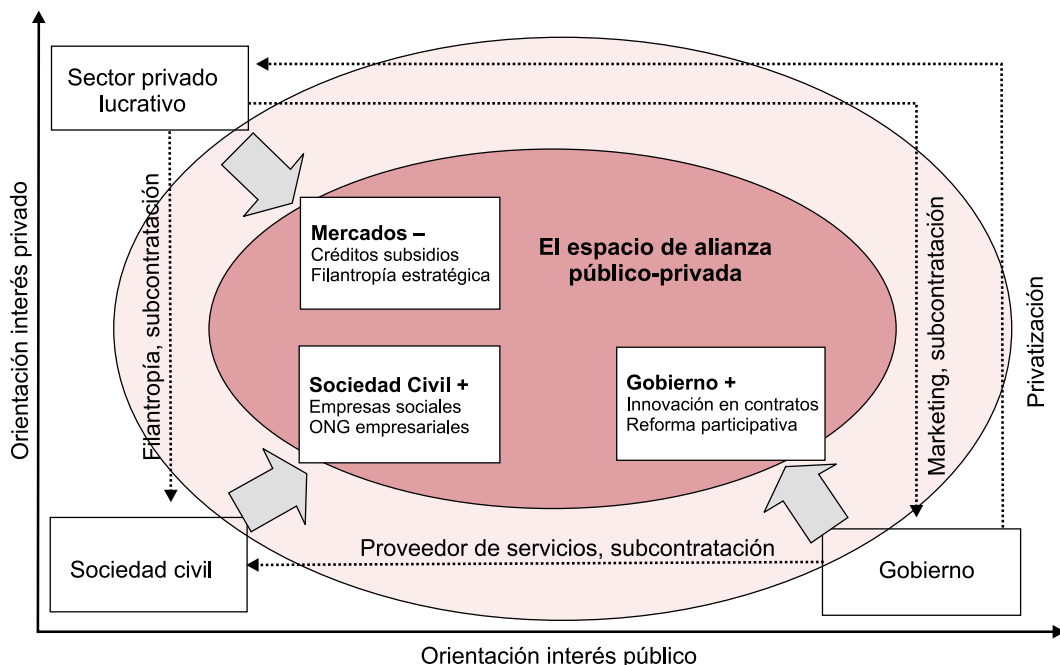
## 2. LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

### 1. BUSCANDO AGENDAS DE TRABAJO COMÚN

A la hora de iniciar una alianza para el desarrollo, tal y como sugieren sus definiciones, es preciso concretar objetivos comunes, identificar beneficios de cada actor involucrado, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones. Para ello, es imprescindible fomentar la responsabilidad compartida entre todos los participantes.

En las alianzas para el desarrollo, el objetivo común ha de ser lograr un mayor impacto en uno o varios objetivos de desarrollo orientados a erradicar la pobreza y lograr un desarrollo sostenible. Los objetivos concretos pueden variar, ya sean la generación de ingresos en comunidades pobres, garantizar el acceso a la escuela primaria o secundaria y mejorar su calidad, mejorar el acceso a la sanidad, prevenir enfermedades y/o mejorar la sostenibilidad medioambiental, entre otros; pero el objetivo ha de ser compartido por todos los miembros y la finalidad última debería ser lograr el

FIGURA 1. *El espacio de las alianzas público-privadas*



Fuente: Foro Económico Mundial (2005a).

mayor impacto posible. Para lograr este cometido, es preciso que los tres agentes principales orienten sus políticas a entrar en el *espacio* de la APP (véase figura 1).

La necesidad de trabajar en este *espacio APP* es una consecuencia de tres aspectos fundamentales que han alterado el *modus operandis* del entorno institucional:

- En primer lugar, la dimensión que han adoptado los retos globales y la incapacidad de los gobiernos y los organismos internacionales en poder responder por sí solos ante esos retos.
- En segundo lugar, el creciente papel que ha adquirido el sector privado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos, tanto locales como globales.
- Por último, la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernanza en la gestión de estos bienes y servicios, debido al creciente poder, tanto político como económico, de los nuevos actores no estatales.

Dada esta situación, si no se genera un marco integrado que permita enfrentarse a estos retos capitalizando las sinergias de cada actor, simplemente no será posible aumentar el crecimiento económico de manera que impacte positivamente a la erradicación de la pobreza y mejore las oportunidades de los seres humanos. Entender el papel de cada uno de los actores involucrados, así como sus intereses básicos y las cualidades que puede aportar es, por lo tanto, un aspecto fundamental para desarrollar alianzas con éxito (véase tabla 3).

En 2005, la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo de Naciones Unidas presentó su informe *El Impulso del Empresariado*<sup>1</sup> al Secretario General, con el objetivo de ofrecer recomendaciones sobre el modo en que los gobiernos, las instituciones públicas que trabajan para el desarrollo, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil pueden modificar sus actuaciones y estrategias con el fin de mejorar notablemente la capacidad del sector privado promoviendo el desarrollo. El informe presenta las diferentes interacciones que pueden existir entre el sector privado y el público (véase tabla 4).

Una de las principales recomendaciones del informe fue que se fomentaran acciones en la esfera público-privada a través de alianzas e innovación para que «todas las partes acometan conjuntamente esfuerzos coordinados en los ámbitos financiero, de capacitación y de las asociaciones público-privadas para la prestación de servicios básicos».

---

<sup>1</sup> Naciones Unidas (2005b): *El Impulso del Empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres*. Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo. Nueva York.

TABLA 3. *Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo*

Sector	Principal interés	Cualidades principales
<b>SECTOR PÚBLICO</b>	El cumplimiento de la ley mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de marcos de trabajo donde encuadrar los derechos económicos, políticos y sociales, y la generación de compromisos políticos de desarrollo.</li> <li>• El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos así como la adhesión a los compromisos internacionales.</li> <li>• Proporcionar servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicos están cubiertos.</li> </ul>	Basándose en que para ellos es una cuestión de «Derechos», el sector público proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad.
<b>SECTOR EMPRESARIAL</b>	La inversión y la actividad comercial mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de bienes y servicios.</li> <li>• La creación de oportunidades de empleo, y el fomento del crecimiento económico y la innovación.</li> <li>• La maximización de los beneficios de los inversores de modo que se garanticen las inversiones futuras las cuales posibilitarán que el sector empresarial continúe innovando.</li> </ul>	Basándose en que para ellos es una cuestión de «Beneficios», el sector empresarial posee inventiva, es productivo, rápido y está muy preparado.
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	El desarrollo social mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad.</li> <li>• Proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados.</li> <li>• Actuando como guardianes del bien común.</li> </ul>	Basándose en que es una cuestión de «Principios», la sociedad civil es sensible, se hace escuchar y es integradora e imaginativa.

Fuente: R. Tennyson (2003): *Manual de trabajo en alianza*.

El informe señalaba las principales acciones que pueden generar las alianzas para el desarrollo:

- **Facilitar el acceso a más opciones de financiación:** Hacen un llamamiento a que continúe el desarrollo de los mercados financieros nacionales en conjunción

TABLA 4. *Interacciones entre el sector privado y el público*

	<b>Dirigidas a actores del sector público</b>	<b>Dirigidas a actores del sector privado</b>
<b>Impulsadas por actores del sector público</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos locales</li> <li>• Gobiernos donantes</li> <li>• Organismos que trabajan por el desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos de estándares más amplios (reglamentación industrial, sostenibilidad, gobernabilidad empresarial)</li> <li>• Presión para cambios en las políticas</li> <li>• Fomento de procesos participativos a través del diálogo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos empresariales y asociaciones</li> <li>• Inversión, incluida la inversión extranjera directa</li> <li>• Tutela de empresarios</li> </ul>
<b>Impulsadas por actores del sector privado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas</li> <li>• Organizaciones de la sociedad civil</li> <li>• Fundaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma de políticas</li> <li>• Asesoramiento sobre políticas</li> <li>• Financiación y asistencia técnica para reformas del sector público</li> <li>• Transferencias financieras (ayudas y préstamos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones público-privadas, por ejemplo, para la prestación de servicios básicos</li> <li>• Organismos consultivos público-privados</li> <li>• Privatización o contratos</li> <li>• Fomento de la inversión</li> <li>• Servicios directos de desarrollo empresarial</li> <li>• Financiación directa</li> </ul>

Fuente: Naciones Unidas (2005b): *El Impulso del Empresariado*.

con el desarrollo de la capacitación de los reguladores y las instituciones financieras privadas.

- **Ayudar al desarrollo de la capacitación y el conocimiento:** Solicitan que las diversas actividades de desarrollo de la capacitación vayan dirigidas a formar a profesionales clave en el desarrollo, como a líderes principales de los sectores público y privado, a microempresarios, a autoridades públicas y sindicatos y a mejorar la capacitación de los trabajadores.
- **Habilitar la prestación sostenible de los servicios básicos, especialmente los de la energía y el agua:** En este campo, la Comisión sugiere desarrollar modelos innovadores para asociaciones de empresas locales, multinacionales y proveedores de servicios gubernamentales.

Pero existen muchas formas de fomentar las alianzas y se desconoce todavía el potencial que pueden aportar, ya que su aplicación práctica dependerá en gran parte de

la creatividad que aporten los miembros que participen en ellas (este tema se desarrollará con más detalle en el capítulo 3).

## 2. RESPONSABILIDADES DE LOS PRINCIPALES AGENTES INVOLUCRADOS

Después de varias décadas debatiendo sobre el papel y la dimensión del Estado promoviendo un desarrollo que garantice el acceso universal a los bienes públicos, existe un creciente consenso afirmando que es necesario tener gobiernos e instituciones públicas fortalecidas, eficaces, y capaces de promover las competencias y contribuciones del resto de los actores, incluyendo la productividad, la innovación, la investigación y la promoción de un desarrollo económico equitativo que no excluya a según qué comunidades o grupos particulares.

Los retos a los que nos enfrentamos como humanidad son demasiado complejos e interdependientes para ser gestionados a través de un solo agente o grupo. El sector público es el responsable de garantizar el acceso a servicios y bienes públicos y, por lo tanto, el principal responsable en fomentar un entorno favorable que potencie los beneficios de la globalización y el desarrollo, sobre todo en las áreas más desfavorecidas donde no suele llegar. Pero sin una intervención activa por parte del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil no será posible lograr los objetivos de desarrollo propuestos ni garantizar una vida digna para todos.

### 2.1. La responsabilidad del sector público

La principal responsabilidad pública a la hora de lograr un desarrollo digno y responsable que esté a la altura de las expectativas de la sociedad y permita generar un marco global para erradicar la pobreza extrema en el mundo es cumplir con las políticas comprometidas en las Cumbres Internacionales de la década de los noventa, y recogidas en la *Declaración del Milenio*<sup>2</sup> del año 2000.

Concretamente, en el octavo Objetivo de Desarrollo del Milenio, los países en vías de desarrollo se comprometieron a fortalecer su gobernanza y luchar en contra de la corrupción, asignar una parte considerable de sus presupuestos en servicios básicos, y crear estrategias de reducción de pobreza integradoras y consensuadas con la sociedad civil que contemplen el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el 2015.

---

<sup>2</sup> Naciones Unidas (2000): *Declaración del Milenio*. A/RES/55/2. Nueva York.

Los países desarrollados se comprometieron a seguir aumentando la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) hasta alcanzar el 0,7% de su PNB para el 2015; a garantizar una mayor calidad de la AOD a través de la coherencia de políticas, desvinculándola de intereses geográficos o comerciales; condonar la deuda externa a los Países Pobres Más Endeudados (PPME); y reformar las leyes de comercio internacional de manera que no se discriminen los productos de los países en vías de desarrollo y tengan acceso al mercado global, con el objetivo de fomentar un incremento de la inversión privada nacional que genere nuevas oportunidades económicas a los productores nacionales de los países en desarrollo.

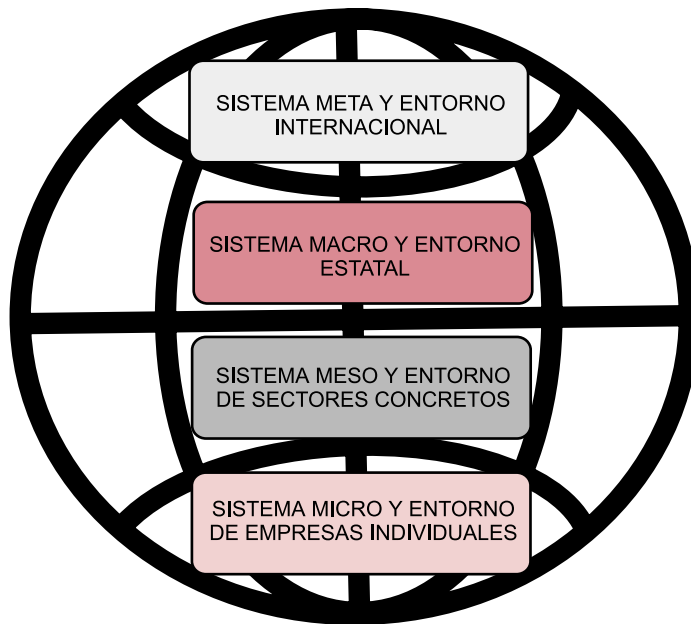
Pero, al margen de las responsabilidades políticas de los gobiernos garantizando un mejor desarrollo, cabe plantearse el papel que deben, o pueden, jugar al potenciar alianzas para el desarrollo, en especial aquellas en las que existe una participación activa por parte del sector privado.

Es recomendable que los gobiernos, en especial aquellos en vías de desarrollo, reformen las reglamentaciones y fortalezcan el estado de derecho para eliminar las limitaciones artificiales producto de políticas que restringen el crecimiento económico, formalicen la economía de manera que se creen las condiciones propicias para reducir la informalidad y modificar la configuración del ecosistema del sector privado, e involucren al sector privado nacional en el diseño y definición de políticas de forma que se pongan en práctica los cambios necesarios para garantizar que la voz del sector privado incluya la de las pequeñas y medianas empresas y microempresas, tan necesaria para fomentar un crecimiento económico que beneficie a las comunidades locales (Naciones Unidas, *Impulso del Empresariado*, 2005).

Sin embargo, surgen varias dudas cuestionando el uso de fondos públicos utilizados para trabajar con el sector privado en países en vías de desarrollo. Por ejemplo, ¿la asignación de recursos públicos a un sector concreto no condicionará o penalizará el desarrollo de otros, fomentando la competencia desleal y distorsionando el mercado? o ¿la participación de países donantes en el suministro de servicios públicos en países en vías de desarrollo no reducirá la capacidad de proveedores locales o el desarrollo de economías locales? (DFID, 2005).

Es evidente que el sector público debería trabajar siempre como un catalizador y facilitador de iniciativas y alianzas para el desarrollo, y nunca como un *inversor* o promotor directo de iniciativas empresariales. Generalmente, el sector público actúa a través de varios niveles de acción potenciando el sector privado (véase figura 2).

FIGURA 2. Niveles de interacción del sector público



a) *Sistema meta y entorno internacional*: Este primer nivel es el escenario donde los Estados y otros actores operan a nivel internacional, superando la limitación de sus fronteras, y por lo tanto, en un ámbito supraestatal que va más allá de su propia soberanía. Aspectos relevantes a considerar en este nivel a la hora de garantizar un desarrollo económico equitativo encaminado a la erradicación de la pobreza pueden ser el desarrollo tecnológico global y la innovación, el comercio internacional, el movimiento de capitales globales, las instituciones universales y el suministro y acceso a bienes públicos globales, entre otros.

b) *Sistema macro y entorno estatal*: En este nivel se considera el ámbito público a nivel estatal, y por lo tanto, el escenario integra todo el marco normativo dentro de un mismo país para potenciar el desarrollo. En este aspecto se consideran áreas como la gobernanza y la transparencia de la gestión, una política económica estable, un marco legal y regulatorio eficiente que garantice los derechos y leyes de propiedad justas, etcétera.

c) *Sistema meso y el entorno de sectores concretos*: Este nivel considera las iniciativas orientadas a sectores específicos, asociaciones de grupos que comparten objeti-



vos comunes y grupos de interés particulares. A la hora de incentivar el desarrollo económico sostenible, existen sectores concretos que interesa potenciar, tal y como el financiero para garantizar el flujo de capitales, el de transporte, energía y telecomunicaciones, el farmacéutico, y el sector de la educación, entre otros.

d) *Sistema micro y el entorno de las empresas individuales*: Este nivel contempla implementar medidas concretas para empresas y entidades individuales. En este escenario se promueven incentivos concretos para que las empresas mejoren su funcionamiento de manera eficiente respetando los Derechos Humanos y el desarrollo sostenible.

A través de estos niveles de actuación, existen varias vías para que las instituciones públicas promuevan un crecimiento económico sostenible y equitativo, potenciando el papel del sector privado y asegurando que el desarrollo y el crecimiento económico beneficien a las comunidades más pobres. Entre ellas, por ejemplo, promover instituciones que garanticen derechos de propiedad intelectual, exijan condiciones laborales decentes y el respeto de los derechos humanos y regulen un uso sostenible del medioambiente; fomentar la formación y la capacitación de trabajadores y jóvenes para que estén preparados y puedan acceder con más facilidad al mercado laboral; potenciar las capacidades humanas promoviendo el liderazgo empresarial transversalmente para que potencie las dinámicas de mercado; y/o asegurar la calidad y la eficiencia del capital físico del país en forma de infraestructuras y acceso a servicios básicos para el desarrollo económico, como la tecnología y la energía.

## 2.2. *El papel del sector privado*

El desarrollo del sector privado es un principio organizativo básico para promover la actividad económica donde la propiedad privada es un factor importante, la competencia y los mercados dirigen la producción y la iniciativa privada y la asunción de riesgo marca las actividades en proceso (OCDE, 2005).

Sin lugar a dudas, es el motor principal fomentando el crecimiento económico, y su desarrollo es un factor esencial en la erradicación de la pobreza, ya que su impacto no sólo tiene la capacidad de generar más empleo, aumentar el ingreso per cápita y la productividad o incrementar el gasto unifamiliar en salud y educación, sino que puede mejorar el acceso a bienes y servicios básicos de las comunidades pobres, erradicando los efectos devastadores de la pobreza.

Aunque el impacto general que ejerce el crecimiento económico sobre la pobreza depende de varios factores, los estudios demuestran que, en general, su desarrollo es bueno para la erradicación de la pobreza: en Asia Oriental y el Pacífico, un crecimiento del PIB per cápita del 6,4% dio lugar a un declive del 15% en la tasa de pobreza, y, en Asia Meridional el crecimiento anual del 3,3% produjo un descenso del 8,4%. En otras regiones de lento crecimiento, como Latinoamérica y el Caribe, o de tasas de crecimiento negativo, como el África Subsahariana o Europa y Asia Central, no lograron reducir sus porcentajes de pobreza, y en varios casos, incluso empeoraron (Naciones Unidas, *Impulso del Empresariado*, 2005b).

A pesar de ello, los efectos de este crecimiento no siempre han sido capaces de mitigar la pobreza, y por lo tanto, se debe poner especial énfasis en que el crecimiento y desarrollo económico se traduzca en ingresos para los pobres. Acelerar el crecimiento económico y asegurar la participación de las comunidades es un aspecto fundamental en la erradicación de pobreza (Comission for Africa, 2005).

Por lo general, para garantizar un desarrollo económico sostenible orientado a la erradicación de la pobreza (el llamado desarrollo de actividades pro-pobre), se deberían fomentar los siguientes aspectos:

- La existencia de mercados competitivos con reglas de juego establecidas y respetadas que consideren la situación actual de las comunidades pobres;
- Liderazgo empresarial que fomente la creación de riqueza de las comunidades pobres a través del fomento de la innovación, la productividad y la creatividad de las economías y recursos locales;
- Propiedad privada con derechos para las comunidades pobres sin discriminación de su estado de género, religión, etnicidad o raza.
- Condiciones de trabajo decentes que respeten los Derechos Humanos de los trabajadores y la sostenibilidad del medioambiente donde se opera.

Es importante, por lo tanto, centrar políticas de desarrollo orientadas a promover el crecimiento económico y el desarrollo del sector privado, aunque igualmente importante será centrar la atención en la calidad del crecimiento, incluyendo su composición y los impactos generados en el proceso, su distribución y la sostenibilidad de su generación. Tres elementos imprescindibles para este tipo de desarrollo son:

- Fomentar un desarrollo económico que genere los recursos necesarios en la sociedad para promover la productividad, la generación de empleo y el aumento de los ingresos;

- Que ese desarrollo sea incluyente con las comunidades pobres en las actividades económicas, de manera que contribuya a la generación de empleo, al aumento de los ingresos y de la productividad, y a la reducción de su vulnerabilidad;
- Que el crecimiento económico sea distribuido de manera que los recursos generados en la sociedad gracias a ese crecimiento sean invertidos de manera significativa en la reducción de la pobreza, con especial énfasis en promover el desarrollo y la capacitación humana.

Con estas consideraciones, el desarrollo del sector privado tiene un enorme potencial de mitigar la pobreza extrema. El informe de la Comisión del Sector Privado identifica sus dos principales aportaciones:

- Su contribución al crecimiento económico.
- El poder que les confiere a los pobres al suministrarles servicios y productos de consumo, aumentar sus oportunidades de elección y bajar los precios.

La primera acción favorece la productividad, la creación de empleo y el incremento de ingresos para las comunidades más desfavorecidas, la segunda mejora la calidad de vida de los pobres. Asimismo, el informe identifica una serie de acciones que el sector privado puede desarrollar a la hora de generar un crecimiento orientado a la erradicación de la pobreza (véase tabla 5).

La empresa privada es un organismo activo que se nutre de su entorno para existir. Depende de trabajadores formados, de consumidores, de comunidades abiertas que los aceptan, de un medioambiente sostenible del cual se nutren, y de una coexistencia pacífica.

Muchas empresas han entendido que tienen una responsabilidad moral a la hora de responder a los problemas globales que enfrentan a la humanidad, y algunas están empezando a ser conscientes de que su supervivencia dependerá de su capacidad de resolverlos (Kaku, 2004).

La empresa no puede aislarse de los retos que afectan a la humanidad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. De la misma manera, pocos negarán que el futuro global de la humanidad está inextricablemente ligado al futuro del mundo empresarial.

Para ello, es preciso retornar al principio conceptual de las implicaciones de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y cuestionarse los elementos básicos que

TABLA 5. Principales acciones que puede desarrollar el sector privado para erradicar la pobreza

<b>Acciones Concretas</b>
<p><b>Encauzar la iniciativa privada en actividades de desarrollo.</b> Creemos en el tremendo potencial del sector privado para contribuir al desarrollo por medio de su conocimiento, especialización, recursos y relaciones.</p>
<p><b>Desarrollar los vínculos con grandes empresas nacionales y multinacionales para respaldar a empresas más pequeñas.</b> Los vínculos entre distintos tipos de empresas en los países en desarrollo facilitan un canal eficaz para proporcionar a las empresas locales acceso a mercados, financiación, capacitación y conocimientos técnicos.</p>
<p><b>Fomentar las oportunidades de negocio en la base de los mercados piramidales.</b> Otra acción vital que deben acometer tanto el sector privado nacional como el internacional consiste en reconocer las necesidades de los mercados de la base de la pirámide (los 4.000 millones de personas que ganan menos de 1.500 dólares anuales) y crear soluciones innovadoras para satisfacerlas.</p>
<p><b>Fijar normas de referencia.</b> El sector privado debe adoptar un compromiso serio con el desarrollo sostenible, prestando especial atención a la gobernabilidad y la transparencia de las empresas.</p>

Fuente: Naciones Unidas (2005b): *Impulso del Empresariado*.

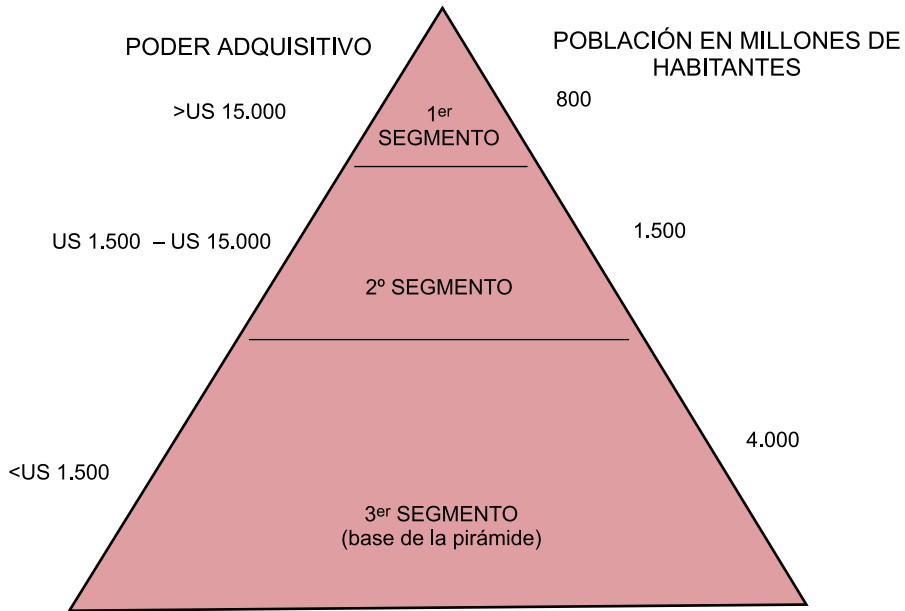
forman el comportamiento de una empresa responsable (Casado, 2006). El Departamento de Comercio e Industria de Gran Bretaña las resumía en tres<sup>3</sup>:

- Una empresa responsable reconoce que sus actividades tienen un impacto en la sociedad en la que opera mayor del que es capaz de controlar.
- Respondiendo a esta realidad, se responsabiliza de la gestión de sus impactos sociales, económicos, medioambientales y de Derechos Humanos alrededor del mundo.
- A raíz de ello, establece alianzas con agentes de interés para maximizar el beneficio y reducir las consecuencias negativas en estas áreas.

C. K. Prahalad y Stuart L. Hart ya demostraron el enorme potencial que representan las comunidades pobres a través de su «pirámide económica mundial», segmentando la población humana en cuatro niveles en función de su ingreso per cápita (véase

<sup>3</sup> Información obtenida del informe *Mutuality and Social Responsibility* preparado para The Building Societies Association, por The Smart Company (2002). Gran Bretaña.

FIGURA 3. *La pirámide económica mundial*



Fuente: C. K. Prahalad y Stuart L. Hart (2002).

figura 3). El último nivel está formado por la población con menos de US\$ 1.500 al año que no puede participar de forma activa en la economía global. Esta esfera está constituida por 4.000 millones de personas, el 60% de la humanidad, y tiene el potencial de alcanzar los 6.000 millones en los próximos 40 años (Prahalad y Hart, 2002).

El principal reto que debería asumir el sector privado promoviendo alianzas para el desarrollo es precisamente facilitar el acceso a este gran sector de la humanidad a electricidad, agua potable, servicios sanitarios, educación y, sobre todo, a que sean capaces de generar ingresos para superar su condición de pobreza y puedan aspirar a una vida digna.

En palabras de Prahalad y Hart, se ha generado «un nuevo reto corporativo a la hora de proveerles con productos y servicios que mejoren sus vidas, y a la vez sean culturalmente respetuosos, medioambientalmente sostenibles y económicamente lucrativos» (Prahalad y Hart, 2002).

TABLA 6. Acciones de empresas para lograr los ODM

<p><b>Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la creación de empleo y la generación de ingresos</li> <li>• Apoyar la distribución de comidas en los colegios</li> <li>• Realizar acciones para combatir el hambre en zonas rurales y urbanas</li> <li>• Desarrollar programas educativos sobre la alimentación</li> <li>• Promover programas de voluntariado y para la inclusión de comunidades indígenas, personas con discapacidades y otros grupos que sufren marginación; y fomentar la contratación de aprendices</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2: Lograr la educación primaria universal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover acciones para combatir el trabajo infantil</li> <li>• Invertir en colegios y ONG que desarrollan proyectos educativos</li> <li>• Promover la educación de sus funcionarios y personas dependientes de sus actividades</li> <li>• Realizar proyectos educacionales complementarios</li> <li>• Contribuir a Fondos Municipales de Infancia y Adolescencia</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3: Promover la igualdad de los sexos y la autonomía de la mujer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover programas que fomenten el respeto y la valorización de la diversidad sobre género</li> <li>• Fomentar la generación de beneficios para mujeres que son cabezas de familia</li> </ul>
<p><b>Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el acceso a medicamentos fiables y reducir costes de medicinas</li> <li>• Mejorar el acceso a agua potable</li> <li>• Ofrecer premios a proyectos exitosos en estas áreas</li> </ul>
<p><b>Objetivo 5: Mejorar la salud materna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones de trabajo y salud de la mujer trabajadora</li> <li>• Apoyar a ONG que trabajan aspectos de género</li> <li>• Mejorar los servicios de salud</li> </ul>
<p><b>Objetivo 6: Combatir el VIH/sida, el paludismo y otras enfermedades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir medicamentos eficientes a buen precio</li> <li>• Promover programas de educación, de prevención y de tratamiento en la lucha contra el sida y otras enfermedades</li> <li>• Apoyar otros programas en las áreas de salud</li> </ul>
<p><b>Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medioambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el impacto medioambiental</li> <li>• Promover la formación sobre la utilización sostenible de recursos naturales y programas de gestión de residuos</li> <li>• Ofrecer premios a programas y proyectos exitosos</li> <li>• Garantizar el acceso a agua potable</li> </ul>
<p><b>Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el trabajo decente para jóvenes</li> <li>• Democratizar el acceso a tecnologías de la información</li> <li>• Fomentar la creación de alianzas para el desarrollo sostenible</li> </ul>

Fuente: Instituto Ethos (2005): *Business Commitment to the Millennium Goals*. Sao Paulo.

Existen varias iniciativas y organizaciones especializadas en identificar las diferentes acciones que puede desarrollar el sector privado para promover un mejor desarrollo y ayudar a alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, el Instituto Ethos realizó un informe sobre la relación existente entre los principios del *Pacto Mundial* y los indicadores Ethos de Responsabilidad Social con los Objetivos de Desarrollo del Milenio identificando acciones concretas para la empresa (véase tabla 6)<sup>4</sup>.

Otras iniciativas, como por ejemplo el informe *Business for Development* del World Business Council for Sustainable Development<sup>5</sup>, el Resource Centre for the Social Dimensions of Business Practice<sup>6</sup> o el Pacto Mundial, han creado bases de datos para recopilar el impacto que tienen empresas concretas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y sus casos de éxito para, de esta forma, poder orientar las actividades empresariales hacia la erradicación de la pobreza.

### 2.3. El surgimiento del tercer sector

El tercer sector, integrado formalmente por organizaciones de la sociedad civil, puede incluir un amplio abanico de instituciones que incluyen Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones profesionales, sindicatos, grupos religiosos, asociaciones de jóvenes, plataformas de mujeres, grupos ecologistas, centros de investigación, universidades, fundaciones sociales, etcétera. Su actividad ha jugado siempre un papel crucial promoviendo la erradicación de la pobreza, empoderando a las comunidades más vulnerables y asegurando que sus voces sean escuchadas y sus intereses considerados.

Naciones Unidas definió a las organizaciones de la sociedad civil como actores no estatales cuyos objetivos no son ni generar beneficios ni ejercer el poder de gobernar. Son organizaciones que unen a personas para promover objetivos e intereses comunes (Naciones Unidas, 2006); y el *Informe Cardoso* las definía como

asociaciones de ciudadanos (distintos de sus familias, amigos y negocios) que se integran voluntariamente con el fin de promover sus intereses, ideas e ideologías. El término no incluye actividades con fines de lucro (el sector privado) o de gobierno (el sector público). Son de especial relevancia para las Naciones Unidas las organizaciones de masas (como las organizaciones de campesinos, mujeres o jubilados), los sindicatos, las asociaciones de profesionales,

---

<sup>4</sup> Instituto Ethos (2005): *Business Commitment to the Millennium Goals*. Sao Paulo.

<sup>5</sup> World Business Council for Sustainable Development (2005): *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*. Ginebra, Suiza.

<sup>6</sup> Resource Centre for the Social Dimensions of Business Practice (1999): [www.resource.centre.org](http://www.resource.centre.org).

los movimientos sociales, las organizaciones de pueblos indígenas, las organizaciones religiosas y espirituales, el mundo académico y las organizaciones no gubernamentales que beneficiaban al público [*Informe Cardoso, 2004*]<sup>7</sup>.

Las principales actividades que estas organizaciones suelen promover en el ámbito de la cooperación y el desarrollo son las siguientes:

- *Sensibilización y concienciación*: cambiar la opinión pública o informarla sobre un tema en concreto.
- *Observación y vigilancia*: evaluar el progreso de compromisos políticos así como el diseño de políticas en relación al estado de la cooperación y sus programas.
- *Promoción de redes*: coordinar trabajo con otras organizaciones sociales que trabajan en el mismo sector o área.
- *Investigación*: documentar y analizar la situación actual, frecuentemente orientada a los aspectos de sensibilización e información ciudadana.
- *Servir de paraguas o a través de federaciones*: actuar como paraguas de movimientos de la sociedad civil, coordinando y representándose de manera integrada en foros políticos y de toma de decisiones.

Uno de los efectos de la globalización ha sido, precisamente, el surgimiento de esta sociedad civil global, cada vez más organizada de manera transversal gracias a herramientas como internet y las nuevas tecnologías de la información.

Desde mediados de 1980, muchos países en América Latina, Europa del Este y África, han liberalizado sus economías y sistemas políticos. Si el número de países clasificados como democracias electorales en 1987 eran 69, en 2005 llegaron a 122<sup>8</sup>. Esta liberalización política ha influido mucho en la proliferación, participación y legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil en el mundo. Por ejemplo, el número de ONG en el mundo ha crecido más de un 60% desde 1980, experimentando grandes aumentos en países como Francia, España o el Reino Unido e incrementos asombrosos en regiones como el África Subsahariana, llegando incluso a ser superior del 400%<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> El denominado coloquialmente *Informe Cardoso*, fue un informe encargado al ex presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso, para evaluar la relación entre Naciones Unidas y la sociedad civil: *Nosotros los pueblos: la sociedad civil, las Naciones Unidas y la gobernanza global - A/58/817*.

<sup>8</sup> Datos obtenidos del Freedom House, creada hace 60 años por Eleanor Roosevelt y dedicada a promover la democracia y evaluar las democracias electorales en el mundo ([www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)).

<sup>9</sup> Datos obtenidos del Yearbook of International Organizations, informe anual sobre las organizaciones internacionales en el mundo publicado por el Union of International Associations ([www.uia.org](http://www.uia.org)).



Igualmente, a medida que las organizaciones sociales crecían, las agencias de cooperación de los países donantes se apoyaban cada vez más en ellas para canalizar los fondos de cooperación y apoyar sus proyectos en países en vías de desarrollo, promoviendo una descentralización de la gestión que en principio, superaría la burocracia de los Estados. Se estima que las ONG canalizan alrededor del 15% de la AOD mundial, que, combinándola con otras fuentes de financiación, alcanza alrededor de 10.000 millones de dólares anuales en servicios y proyectos orientados a las comunidades más pobres (Reinicke y Deng, 2000).

En este sentido, el crecimiento de organizaciones de la sociedad civil, nacional e internacionales, ha sido un elemento crucial de presión hacia las instituciones públicas y los organismos internacionales para abrir sus procesos de toma de decisiones y crear estructuras de poder más participativas y abiertas. La red mundial de organizaciones sociales es cada vez más amplia, y abarca organizaciones de todo tipo, desde la comunidad de aldea hasta las reuniones mundiales en cumbres internacionales, y prácticamente todos los sectores de la vida pública, desde la prestación de microcréditos y el envío de suministros de socorro de emergencia hasta el activismo en pro de los Derechos Humanos y el medio ambiente (Naciones Unidas, 2005a). Debido a ello, su papel en el fomento y promoción de las alianzas para el desarrollo es crucial, y las agencias de cooperación trabajan conjuntamente con ellas para asegurar que los derechos humanos y los intereses de los más desfavorecidos se integren como ejes centrales en las políticas de desarrollo.

Por lo tanto, como se propone en una de las nueve recomendaciones principales del *Informe Cardoso*, reconociendo que la sociedad civil es hoy tan importante que su vinculación ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad, es preciso «fomentar alianzas de múltiples interesados como instrumento para resolver los problemas normativos y operacionales. Aunque las alianzas no son la panacea, (...) han de percibirse como alianzas para conseguir objetivos globales, (...) deben ser asociaciones descentralizadas en función del país y de la dependencia técnica de que se trate, y deben responder a necesidades, no a posibilidades de financiación» (*Informe Cardoso*, 2004).

El informe de la Comisión sobre el sector privado considera que para potenciar alianzas para el desarrollo en la erradicación de la pobreza, las organizaciones del trabajo y de la sociedad civil deben seguir ejerciendo su función como observadores críticos del plan de desarrollo y como promotores y facilitadores de enfoques innovadores para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio y mejorar la calidad de vida de los pobres (véase tabla 7).

TABLA 7. Principales acciones que puede desarrollar la sociedad civil para erradicar la pobreza

<b>Acciones Concretas</b>
<p><b>Mejorar la rendición de cuentas en el sistema.</b> Esto constituye un elemento cardinal del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, tanto como lo es su liderazgo en la diseminación del concepto de desarrollo sostenible. Esta tendencia debe acentuarse.</p>
<p><b>Desarrollar nuevas asociaciones y relaciones para lograr objetivos comunes.</b> Las organizaciones de la sociedad civil son quienes más cerca están de la base de la pirámide. A menudo son también un campo de pruebas para experimentar con las nuevas tecnologías en la resolución de problemas.</p>

Fuente: Naciones Unidas (2005b): *Impulso del Empresariado*.

Sin embargo, la relación entre la sociedad civil, las organizaciones internacionales y los gobiernos también ha padecido dificultades y tensiones, sobre todo en los procesos de deliberación. Los gobiernos no siempre aceptan compartir lo que tradicionalmente ha sido de su exclusivo dominio. Muchos de ellos cuestionan el gran número de organizaciones de la sociedad civil, poniendo en tela de juicio su representatividad, legitimidad, integridad o responsabilidad. A menudo, los gobiernos de los países en desarrollo piensan que las organizaciones de la sociedad civil intentan promover de manera subrepticia una agenda del Norte. Al mismo tiempo, muchos actores de la sociedad civil se sienten frustrados; ya que consideran que no se les escucha y que su participación influye poco en los resultados (*Informe Cardoso, 2004*).

### 3. UN NUEVO CONCEPTO DE DESARROLLO

La globalización ha creado un proceso de liberalización económica, una revolución tecnológica y un cambio drástico en la gobernanza mundial que ha exigido replantearse el papel que tienen los diferentes actores sociales, sobre todo a la hora de proveer los bienes y servicios públicos y garantizar un desarrollo digno para toda la humanidad.

Tal y como recuerda Sylvia Borren, Directora General de Novib<sup>10</sup>, solíamos asumir que el sector privado se preocupaba solamente de generar beneficios y que la integración de aspectos relacionados con derechos laborales, medioambientales y so-

<sup>10</sup> Novib es la versión de Oxfam International en Holanda ([www.novib.nl](http://www.novib.nl)).

ciales sólo podría imponerse a través de la regulación. Asumíamos que los gobiernos eran los principales responsables de garantizar la buena gobernanza y proveer bienes y servicios básicos para todos, como alimentación, agua, salud y educación. Y asumíamos que las organizaciones de la sociedad civil podían implementar proyectos sociales garantizando el bienestar social donde el gobierno fracasaba, siendo más innovadoras, más efectivas incidiendo en los grupos vulnerables, y más exitosas implementando programas de desarrollo de manera participativa.

Sin embargo, hemos observado cómo el sector privado se involucra en actividades con sus trabajadores, el medioambiente y las comunidades en las que trabajan que van más allá de la generación de beneficios; cómo muchos gobiernos reducen su participación en la sociedad, privatizando sus servicios y no asumiendo sus principales responsabilidades de garantizar un bienestar social; y cómo el trabajo de muchas ONG no alcanza a las comunidades más pobres ni son responsables ante ellas, no son eficientes, innovadoras ni flexibles, y dependen en demasía de financiación pública e intereses particulares de sus financiadores privados (OCDE, 2003, capítulo 1, Sylvia Borren).

Por un lado, el mercado y el liberalismo económico no han logrado garantizar bienes públicos básicos, como el acceso a sanidad, a educación primaria universal o a agua potable, ni tiene respuestas ante las ineficiencias del mercado. Este fracaso, sobre todo en la década de los noventa, ha constatado la necesidad de disponer de instituciones públicas fuertes que puedan garantizar dichos bienes y servicios, principalmente para los más desfavorecidos.

Pero por otro lado, así como existen las ineficiencias de mercado, también han sido latentes las ineficiencias públicas. Los gobiernos, como principales responsables de proveer los bienes y servicios públicos, no han sido capaces de garantizarlos de manera satisfactoria; ya sea debido a su ineficacia, a la falta de recursos o la excesiva burocratización de su gestión, la cuestión es que no están logrando alcanzar los objetivos de desarrollo.

El informe de la Comisión sobre el Sector Privado reconoce que en ciertos países, el gobierno no hace gran cosa por los pobres. En los suburbios no hay servicios de salud, educación pública ni infraestructura. Y, en muchos casos, cuando sí existen estos servicios, están en manos de la iniciativa privada. La educación primaria se ofrece en centros privados en distinta medida, desde el 15% hasta el 90%. Aproximadamente el 63% del gasto en sanidad en los países más pobres es privado, casi el doble de los países de renta alta pertenecientes a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, que está en un 33% (Naciones Unidas, *Impulso del Empresariado*, 2005b).

Debido a ello, uno de los principales retos de nuestro tiempo es poder crear un nuevo concepto de desarrollo que pueda superar estos límites de gestión y gobernanza que limitan el progreso humano y condicionan el acceso de las comunidades pobres a los bienes y servicios públicos. Para ello, es necesario establecer instituciones públicas fuertes y efectivas, que puedan promover e incentivar a los otros actores (sector privado u organizaciones sociales) de manera que se canalicen los recursos eficientemente y se promuevan soluciones conjuntas, ya que los problemas son demasiados complejos e interdependientes para que un actor solo pueda resolverlos individualmente.

En este sentido, las alianzas público-privadas y las alianzas para el desarrollo pueden ser mecanismos importantes para poder gestionar mejor las carencias del mercado y las ineficiencias públicas de manera que se garanticen los bienes y servicios públicos. No son siempre el sistema más eficaz, ni serán nunca fáciles de implementar. Casi siempre implican altos costes de transacción y son difíciles de gestionar y de hacerlas sostenibles.

No obstante, ante los retos actuales a los que se enfrenta la humanidad, son una herramienta necesaria e imprescindible, ya que no será posible desarrollar un crecimiento económico que sea capaz de erradicar la pobreza y el hambre, asegurar la sostenibilidad medioambiental y mejorar el acceso a la salud, la educación, la energía y el agua, y otorgar oportunidades y recursos a la población para que puedan mejorar su calidad de vida sin crear este nuevo concepto de desarrollo que integre a los agentes principales en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias.

Para llegar a implementar alianzas de desarrollo con éxito se debería remontar a la acotación de su definición y entender las limitaciones y oportunidades que pueden presentar. La alianza ha de reconocer e incorporar las aspiraciones y expectativas de cada individuo e institución involucrada. Ha de reconocer que aunque tenga objetivos comunes, probablemente generará expectativas de resultados diferentes; y ha de estar basada en necesidades concretas, en conseguir un resultado final que no podría conseguirse a través de una organización individual (Caplan, 2003). Debido a ello, entre otros aspectos a considerar, las alianzas que tendrán más éxito serán aquellas que se construyan a raíz de las actividades que las organizaciones ejercen habitualmente, identificando oportunidades que contribuyan a la cuenta de resultados de cada organización, ya sea sector privado, ONG o sector público.



### 3. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

#### 1. INTRODUCCIÓN A EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

La situación crítica actual, donde más de un quinto de la humanidad subsiste por debajo del umbral de objetivos de desarrollo, ha puesto en evidencia que los gobiernos y los organismos internacionales no están logrando garantizar acceso universal a los bienes y servicios públicos y gran parte de la población no puede acceder a una vida digna que les permita desarrollarse libremente. A raíz de esta situación surge la necesidad de crear nuevos modelos de desarrollo, donde se conjuguen los recursos, la experiencia y las perspectivas de los diferentes actores.

Como se ha mencionado anteriormente, desde la Cumbre de la Tierra el concepto de alianzas para el desarrollo ha sido una de las principales propuestas para resolver las ineficiencias de la cooperación. En 2002, tanto la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo, como la Cumbre de Financiación para el Desarrollo de Monterrey, reflejaron que las alianzas público-privadas y las alianzas multisectoriales jugarán un papel esencial garantizando mayores inversiones en países en vías de desarrollo, aumentando el alcance y la efectividad de la AOD a las comunidades más pobres, y garantizando un desarrollo digno que respete los Derechos Humanos y sea capaz de solucionar la desigualdad y la inseguridad medioambiental.

Desde entonces, prácticamente todas las agencias de cooperación y los organismos internacionales han intentado, de una manera u otra, formalizar la generación de alianzas y promover el diálogo entre actores para integrar al sector privado y la sociedad civil dentro de sus procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, el concepto de alianza público-privada o alianzas para el desarrollo sigue quedando difuso, y según parece, cada organización o gobierno las interpreta e implementa de manera diferente. Prueba de ello, por ejemplo, son los requisitos que las agencias de cooperación han establecido para promoverlas (véase tabla 8).

Por lo general, las alianzas para el desarrollo, ya sean promovidas por agencias de cooperación, Ministerios de Medio Ambiente o de Asuntos Exteriores, Organismos Internacionales, Bancos de Desarrollo u otras instituciones, cubren un amplio margen en cuanto al tamaño, el tipo, la forma y la estructura de la que están constituidas. Su financiación puede variar entre los US\$ 10.000 y varios millones de dólares (aunque sólo en casos excepcionales); algunas incluyen sólo al sector privado y otras son multisectoriales; las hay que sólo ofrecen financiación, otras asistencia técnica, otras acceso a ciertos bienes y servicios, y algunas integran todos estos aspectos; algunas se centran en proyectos pequeños, o en la promoción de PYMES, y otras engloban a sectores completos y se constituyen para reformar diseños de política; unas necesi-

TABLA 8. *Requisitos principales de alianzas según las agencias de cooperación*

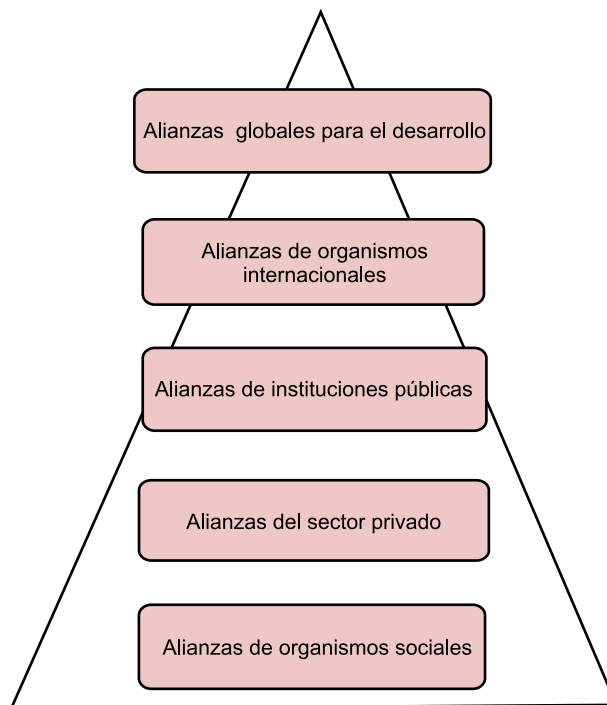
<b>Institución</b>	<b>Principales requisitos que debe tener una alianza para el desarrollo</b>
Gobierno canadiense – ACDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los principios de Derechos Humanos, libertad, justicia social, distribución equitativa de la riqueza mundial y sostenibilidad medioambiental</li> <li>• Adoptar una visión conjunta para una mejora de la sociedad</li> <li>• Ser inclusivos y promover el valor de la diversidad</li> <li>• Respetar la equidad y reconocer que la desigualdad existe debido a dinámicas de poder</li> <li>• Crear relaciones dinámicas basadas en el respeto y una mejor comprensión de los aliados</li> </ul>
Gobierno holandés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción como acuerdo voluntario entre gobiernos y actores no gubernamentales, como organismos de la sociedad civil o el sector privado, trabajando para un objetivo común, compartiendo los riesgos, las responsabilidades, los recursos y los beneficios</li> </ul>
Gobierno alemán – BMZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de mantener una coherencia con los objetivos de desarrollo del gobierno alemán</li> <li>• Todos los aliados han de tener intereses compatibles</li> <li>• El sector privado ha de contribuir económicamente al proyecto</li> <li>• El sector público solo financiará proyectos que el sector privado no desarrolle</li> <li>• La evaluación al proyecto se hace en función a los Derechos Humanos y la participación con la sociedad civil</li> </ul>
Gobierno suizo – COSUDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberán establecer equidad entre los países industrializados y en vías de desarrollo</li> <li>• Los objetivos han de ser definidos por todos los aliados</li> <li>• Construir confianza mutua y ser capaces de compartir información</li> <li>• Compartir la responsabilidad, los riesgos y los beneficios de manera equitativa</li> <li>• Ser transparentes y tener mecanismos de monitoreo y evaluación</li> <li>• Que se puedan diseminar los resultados y a ser posible replicarse</li> </ul>
Gobierno noruego – NORAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover igualdad, beneficio mutuo y prioridad de necesidades de los países en desarrollo</li> <li>• El desarrollo de competencias deberá ser desarrollado principalmente en las instituciones de los países receptores, y la involucración de los actores se basará en el principio de igualdad y cooperación con dichas instituciones</li> <li>• Las alianzas deberán ser administradas en relación a la política de cooperación del gobierno noruego y coordinado con sus oficinas de cooperación técnicas noruegas</li> <li>• Las alianzas deberán contemplar la visión a largo plazo y sostenibilidad</li> </ul>
Gobierno danés – DANIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basadas en el respeto a los Derechos Humanos y el desarrollo sostenible</li> <li>• Han de estar orientadas a fortalecer a los grupos más desfavorecidos</li> <li>• Mantener coherencia con la política de desarrollo del gobierno danés</li> <li>• Desarrollo de indicadores para cuantificar el impacto en el desarrollo, tanto a nivel económico, como social y medioambiental</li> </ul>
Gobierno EE UU – USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un nivel de información y diálogo transversal entre los aliados</li> <li>• Mantener la independencia del sector privado y su función básica</li> <li>• Generar capacitación institucional y alianzas orientadas a resultados que integren el concepto de desarrollo sostenible</li> <li>• Simplificación de los requisitos administrativos y de los procesos de gestión y evaluación</li> </ul>

Fuente: Adaptación de ODI, 2005.

tan viabilidad comercial, y otras responden a naturaleza filantrópica; algunas están centradas en un área geográfica específica y otras son globales o replicables a varias áreas.

Al margen de las diferencias, existen varios puntos en común entre las alianzas promovidas hasta el momento y suelen depender del tipo de organización que las lidera y promueve, ya sea un organismo internacional, una institución pública, una empresa o consorcio de empresas y/o una organización social (véase figura 4).

FIGURA 4. *Tipos de alianzas para el desarrollo según el tipo de organización que las promueve*



**Alianzas globales para el desarrollo:** Son alianzas que se han institucionalizado con una estructura independiente y cuentan con la participación de varios gobiernos, organismos internacionales, grupos de la sociedad civil y empresas privadas. Por lo general, están orientadas al logro de un objetivo de desarrollo concreto de ámbito



global, y su máxima función es aunar esfuerzos internacionales para crear sinergias y lograr dicho objetivo.

**Alianzas promovidas a través de organismos internacionales:** Prácticamente todos los organismos internacionales han entendido que es preciso trabajar a través de los diferentes agentes de la sociedad para lograr mayor efectividad en la implementación de su mandato, y han creado estructuras para poder desarrollar alianzas e integrar a otros grupos en su toma de decisiones y en el desarrollo de sus proyectos.

**Alianzas promovidas por instituciones públicas:** Los gobiernos se han involucrado de manera activa en promover alianzas para el desarrollo e involucrar al sector privado y a las organizaciones sociales. Algunas agencias de cooperación han creado mecanismos y unidades especiales para promover dichas alianzas y se empiezan a crear instituciones públicas con el fin de coordinar e incentivar la creación de las mismas.

**Alianzas promovidas por el sector privado:** El sector privado también está siendo activo a la hora de promover alianzas e integrar a otros agentes sociales en sus procesos de toma de decisiones y proyectos concretos. Ya sea a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa o a través de sus fundaciones o proyectos concretos, frecuentemente trabajan con el sector público y grupos sociales y están creando mecanismos para formalizar la integración de estos grupos.

**Alianzas promovidas por el tercer sector:** Las organizaciones de la sociedad civil también han formalizado su proceso de trabajar a través de alianzas para el desarrollo. La gran mayoría de ellas participa activamente en foros con otros agentes sociales, y se han creado algunos grupos sociales con el fin exclusivo de crear y promover alianzas multisectoriales.

## 2. ALIANZAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO

No existe ninguna definición específica ni manera de acotar lo que se entiende por una alianza global para el desarrollo. Las que se consideran alianzas globales suelen estar constituidas a través de una estructura institucional independiente, y están formadas por varios gobiernos, organismos internacionales, grupos de la sociedad civil y empresas privadas. Este tipo de alianzas ha ido creciendo como reacción a retos mundiales globales, sobre todo a medida que se ponía en evidencia la incapacidad de resolverlos unilateralmente.

Suelen estar orientadas al logro de un objetivo de desarrollo concreto de ámbito global, y su máxima función es aunar esfuerzos internacionales para crear sinergias y lograr dicho objetivo. Las principales áreas donde se han desarrollado hasta ahora han sido en el campo de la educación, en el de la salud y la lucha en contra de las enfermedades, y en el de lograr un desarrollo sostenible, sobre todo en el área de energía y acceso a agua potable y saneamiento, aunque existen alianzas para el desarrollo para todo tipo de áreas, desde la lucha en contra del hambre o la integración de grupos desfavorecidos, hasta la lucha contra la corrupción o la promoción de valores culturales.

### *2.1. Alianzas globales en el sector de la educación*

Alrededor de 100 millones de niños no tienen acceso a la escuela primaria, de los cuales el 75% está en África Subsahariana y una gran mayoría son niñas. En el año 2000, el Marco de Acción de Dakar<sup>1</sup> propuso extender y mejorar la protección y educación primaria; velar porque antes del año 2015 todos los niños tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad y la terminen; atender las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa; aumentar el número de adultos alfabetizados en un 50%; y suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria para el año 2005. El acceso universal a la educación primaria y la equidad de género para el 2005 también se recogieron como el segundo y tercer Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Sin embargo, la Cumbre del Milenio del año 2005 reflejó el fracaso en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo del Milenio 3, siendo éste el primero de los ocho en no cumplirse. Asimismo, se estima que el 40% de los países no logrará el Objetivo 2 para el 2015 y el acceso a la escuela primaria sólo está aumentando alrededor de 1 millón de niños por año (a este ritmo, sólo se lograría acceso universal a la educación en 2100).

A pesar de los resultados, todavía no existe la voluntad política necesaria para considerar la educación como un Desarrollo Humano fundamental. Quizá, debido a esta negativa, todavía no se han asignado los recursos económicos necesarios, ni se ha priorizado la educación cualitativa para todos lo suficiente como para resolver este reto.

---

<sup>1</sup> [www.unesco.org/education/efa/ed\\_for\\_all/dakfram\\_spa.shtml](http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.shtml).

Se estima que para poder lograr el acceso universal se necesitarían alrededor de US\$ 10.000 millones anuales (Campaña Mundial de la Educación, 2003), que contrastados con los US\$ 1.200 millones que se aportan actualmente a través de ayuda bilateral y multilateral, pone en evidencia las grandes carencias presupuestarias en esta área.

Esta situación lleva a problemas cualitativos en el servicio de la educación: el control educativo es muy bajo, no se prioriza la equidad de género, no hay suficientes profesores y existen altos niveles de absentismo entre ellos (en parte debido a la irregularidad y los bajos salarios), existen grandes carencias de infraestructura y de acceso, y no hay suficiente información ni sistemas de evaluación válidos para identificar mejoras cualitativas.

La principal iniciativa para resolver este reto mundial ha sido la puesta en marcha de la Vía Rápida de Educación para Todos (véase Caso Práctico 1).

Acelerar el progreso en garantizar el acceso a la educación primaria requiere mayor efectividad de la ayuda y maximizar los recursos disponibles. Las alianzas público-privadas y las alianzas para el desarrollo pueden ser útiles para complementar el trabajo de los gobiernos y crear sinergias entre diferentes actores para potenciar los resultados positivos.

Existen varias maneras de potenciar las alianzas para el desarrollo en el ámbito de la educación básica. Las que han funcionado mejor hasta ahora son las siguientes:

- Aportaciones filantrópicas del sector privado a las escuelas en coordinación con las autoridades locales responsables de educación básica.
- Participación del sector privado en aumentar los estándares y la calidad educativa de los colegios que funcionan con más dificultades.
- Promoción de actividades generadoras de beneficios dentro de los colegios.
- Fomentar la capacitación y formación de profesores y maestros.
- Intercambio de buenas prácticas y actualización tecnológica de los colegios.

Algunos ejemplos sobre cómo conjugar esta serie de acciones a través de alianzas para el desarrollo se pueden apreciar en la Iniciativa de Educación Global<sup>2</sup> y la Alianza de Conocimiento Global<sup>3</sup> (véase tabla 9).

---

<sup>2</sup> Global Education Initiative: [www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm).

<sup>3</sup> Global Knowledge Partnership: [www.globalknowledge.org](http://www.globalknowledge.org).

## Caso Práctico 1: Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos (IVR)

### Descripción

La **Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos** es una alianza mundial de países en desarrollo y países y organismos donantes que respalda los objetivos globales de Educación para Todos y, en especial, procura acelerar la consecución del objetivo primordial: *lograr, para 2015, la terminación universal de la educación primaria por parte de los niños y las niñas por igual*. Se puso en marcha en 2002, tras el consenso sobre el desarrollo alcanzado en Monterrey, proponiendo un nuevo pacto para el sector de la educación que establece un vínculo explícito entre la ayuda de los donantes para la educación primaria y el desempeño de los países receptores en relación con sus políticas y la rendición de cuentas por los resultados obtenidos.

### Principales miembros

Emprendida por 22 donantes bilaterales, bancos de desarrollo y organismos internacionales que prestan un importante apoyo a la educación en países de ingreso bajo, la IVR está presidida en forma conjunta por un donante del Grupo de los Ocho y otro no perteneciente a él, que se turnan en el cargo, y cuenta con el respaldo de un comité directivo y una secretaría con sede en el Banco Mundial, que se encarga de administrarla.

### Actividades y programas que promueve

- *Una ayuda más eficiente para la educación primaria*, a través de la complementariedad y la armonización de la ayuda y la reducción de costos de transacción;
- *Aumentos sostenidos de la ayuda para educación primaria* en los países que demuestren tener capacidad para utilizarla eficazmente;
- *Políticas racionales para el sector de la educación* mediante el examen sistemático y el análisis comparado de las políticas;
- *Un flujo suficiente y sostenible de financiación nacional para el sector de la educación* en el marco de una estrategia nacional de reducción de la pobreza;
- *Una mayor rendición de cuentas por los resultados obtenidos* mediante la presentación anual de informes sobre los progresos y el intercambio transparente de los resultados.

### Resultados

Desde su creación en 2002, la iniciativa ha desembolsado US\$ 90 millones de dólares y generado acceso a la escuela primaria a 16 millones de niños en el mundo.

### Contacto

[www.fasttrackinitiative.org](http://www.fasttrackinitiative.org)

TABLA 9. Alianzas de desarrollo para mejorar la educación

Alianzas Int.	Misión	Objetivos	Aliados	Tipo de organización
The Global Education Alliance	Crear modelos sostenibles de reforma educativa en países en vías de desarrollo a través de alianzas público-privadas.	Investigación y promoción de iniciativas para definir el papel del sector privado mejorando los sistemas de educación; implementación de actividades con principales agentes sociales para mejorar la educación; desarrollo de metodologías y marcos de acción para la creación de alianzas sostenibles para la educación.	Gobierno de Jordania, Egipto, India y Palestina. CA, Cisco Systems, Intel y empresas locales de IT trabajando en cada país.	Liderado por el Foro Económico Mundial (Ginebra, Suiza).
<b>Contacto:</b> <a href="http://www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm">www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm</a>				
Global Knowledge Partnership	Promover el potencial que tiene la comunicación y la tecnología para lograr un desarrollo sostenible y equitativo.	Promover la innovación y el uso de tecnología para el desarrollo; creación de alianzas para el desarrollo para compartir conocimientos y soluciones; movilizar recursos e inversiones para potenciar la tecnología para el desarrollo a nivel local, nacional y global; desarrollo de marcos legales y asesoría en diseño de políticas para promover un marco más favorable de desarrollo.	Creado como una red de redes, está formado por más de 90 miembros de 40 países con la siguiente participación: Gobiernos: 11%, ONG: 68%, Sector Privado: 6%, Org. Int.: 12%, Redes int.: 3%.	Fundada en 1997, opera como un secretariado de redes con sede central en Kuala Lumpur (Malasia).
<b>Contacto:</b> <a href="http://www.globalknowledge.org">www.globalknowledge.org</a>				

## **Caso Práctico 2: Alianza público-privada para promover la educación en Jordania (JEI)**

### **Descripción**

Promover alianzas público-privadas para mejorar el sistema educativo en Jordania a través de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

### **Principales miembros**

Participan empresas del sector privado, tanto local como internacional (como Cisco Systems, Microsoft, Dell, DHL, France Telecom, Intel, HP, entre otras); entidades públicas (USAID, Gobierno Canadiense, Ministerios de educación, de planificación y de TIC de Jordania); y organizaciones de la sociedad civil (como Krach Family Foundation, Reuters Digital Vision Foundation, World Links y la Universidad de Keele, entre otras).

### **Actividades y programas que promueve**

El JEI tiene cuatro objetivos básicos: mejorar el sistema educativo jordano a través de alianzas público-privadas; promover el uso de TIC para mejorar la innovación y la efectividad educativa de profesores y alumnos; capacitar la industria tecnológica local; y crear un modelo de reforma educativa que pueda ser replicado a otros países. Para lograr estos objetivos se desarrollan tres diferentes niveles de acción: 1) Promover los colegios Discovery aumentando el nivel tecnológico, el desarrollo de programas educativos y la formación de profesores y alumnos en capacitación de TIC y mejora de sistemas educativos; 2) Promover sistemas de formación continua para potenciar el desarrollo y el uso de TIC en la educación; 3) Promover la industria de TIC y el crecimiento de economías locales.

### **Resultados**

Después de 20 meses desde su inauguración, el JEI ha involucrado a más de 30 organizaciones, creado nuevos programas escolares (en matemáticas y otras ciencias para todos los cursos), iniciado 100 programas de actualización tecnológica en las clases beneficiando a 5.000 estudiantes y 2.300 profesores, y transfiriendo más de US\$ 3.700 millones para el fomento de economías locales.

### **Contacto**

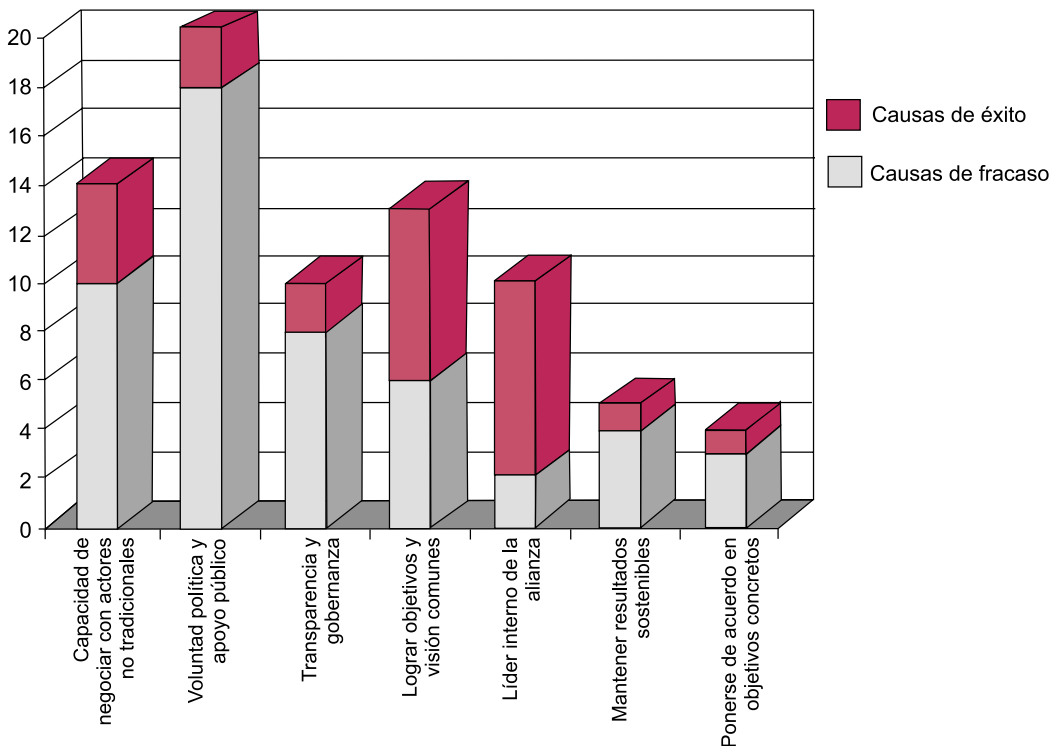
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm>

Uno de los modelos de alianzas que ha generado un gran impacto en el desarrollo de mejoras del sistema educativo es la Iniciativa Educativa en Jordania (JIC en sus siglas en inglés), bajo la *Global Education Alliance* (véase Caso Práctico 2).

Para poder desarrollar alianzas de desarrollo en el área de educación con éxito, es imprescindible que aumente la participación de la sociedad civil en el proceso de diseño de políticas; que se desarrolle un sistema de gestión transparente, en especial a la relación entre los donantes, los gestores y los beneficiarios (McIntosh, 2000); y que se puedan introducir nuevos mecanismos de financiación a través de los sectores públicos y privados (Banco Mundial, 2003a).

Una encuesta realizada a través de diferentes expertos del Foro Económico Mundial<sup>4</sup> sobre éxitos y fracasos implementando alianzas público-privadas para el sec-

FIGURA 5. Éxitos y fracasos de alianzas en el área de educación



<sup>4</sup> Encuesta publicada en el informe *Partnering for Success: Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships* (2005b).

tor de la educación identificó que la falta de voluntad política, la carencia de apoyo institucional y la falta de transparencia en la gestión eran los principales obstáculos (véase figura 5). En cuanto a los éxitos, se mencionaba la necesidad de que exista un líder interno que las gestione y las promueva sirviendo como referencia en todo el proceso; la capacidad de generar una visión común entre todos los miembros con objetivos compartidos y un plan de acción conjunto que defina los roles y responsabilidades de cada uno; y el poder llevarlas a cabo de manera transparente y con un sistema de buena gobernanza y claridad en el proceso de toma de decisiones.

## 2.2. Alianzas globales en el sector de la salud

Mejorar el acceso a servicios sanitarios y poder reducir la mortalidad infantil y la de mujeres y niñas durante el embarazo, a la vez que prevenir la propagación de enfermedades como el sida, la tuberculosis y la malaria (todos ellos recogidos en el cuarto, quinto y sexto Objetivos de Desarrollo del Milenio), requiere progresar a su vez en otras áreas interrelacionadas, como el acceso a la mejora de agua y saneamiento, mejorar los ingresos per cápita, garantizar un estado de paz y estabilidad, etcétera. Debido a ello, las alianzas para el desarrollo en estas áreas requieren un acercamiento más integrador e interdependiente con otras iniciativas.

Como se ha mencionado anteriormente, cada año siguen muriendo en todo el mundo cerca de 10 millones de niños menores de 5 años y en 16 países, 14 de ellos africanos, la mortalidad de los menores de 5 años es mayor que en 1990, y siguen muriendo más de 500.000 mujeres durante el embarazo y el parto, y las tasas de mortalidad materna son 1.000 veces mayores en el África Subsahariana que en los países de ingresos altos. Por otro lado, la pandemia mundial de VIH/sida, que produce 3 millones de muertes anuales, ha hecho retroceder la esperanza de vida y los beneficios económicos obtenidos en varios países, especialmente en países africanos. Se estima que dos tercios de las muertes anuales de los 10,8 millones de niños menores de cinco años podrían evitarse con un mejor acceso y mayor prevención sanitaria.

Según el *Informe Zedillo* de la Conferencia de Monterrey, es necesario que la ayuda para gastos de salud con el fin de lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio se multipliquen por cinco (Naciones Unidas, *Informe Zedillo*, 2002), y según las estimaciones del informe de salud en el mundo de la OMS, existe un déficit de casi 4,3 millones de médicos, parteras, enfermeras y trabajadores auxiliares en todo el mundo (OMS, 2006).



### **Caso Práctico 3: El Fondo Mundial del sida, malaria y tuberculosis**

#### **Descripción**

Recaudar, gestionar y desembolsar recursos para la lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria. Actúa como instrumento financiero obteniendo recursos adicionales y multiplicándolos; apoya programas que los países sientan como propios; evalúa las propuestas mediante procesos de revisión independiente; y establece un proceso de concesión de subvenciones rápido.

#### **Principales miembros**

Asociación formada por los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las comunidades afectadas. Cuenta con aportaciones de más de 70 países, (entre ellos, España (50 M) y el Gobierno catalán (2,5M), y grupos como la Fundación Bill & Melinda Gates, American Express, Converse, Gap, Giorgio Armani o Motorola Foundation, entre otros.

#### **Actividades y programas que promueve**

El Fondo actúa como mecanismo de financiación, colaborando estrechamente con otras organizaciones multilaterales y bilaterales que se ocupan de cuestiones de salud y desarrollo a fin de asegurar que los programas que financia se coordinen con los ya existentes. En muchos casos, estos asociados participan en los Mecanismos de Coordinación de País y proporcionan asistencia técnica importante durante el desarrollo de propuestas y la ejecución de programas. No ejecuta programas directamente, sino que confía en el conocimiento de expertos locales.

#### **Resultados**

Recaudación de US\$ 3.100 millones a lo largo de dos años, que brindan ayuda a los programas de 127 países. A fecha de 1 de junio de 2006, había tratado a 544.000 personas a través de tratamientos con antirretrovirales, a 1,43 millones de personas con tuberculosis, distribuido 11,3 millones de mosquiteras y tratado a 7,3 millones con malaria, y realizado campañas de prevención de sida que han alcanzado a 12 millones de personas, entre otros logros. Se espera que los servicios y el acceso puedan doblarse cada año.

#### **Contacto**

[www.theglobalfund.org](http://www.theglobalfund.org)

Todo ello pone en evidencia la necesidad de trabajar a través de alianzas con diferentes organizaciones para ampliar tanto los recursos como las capacidades y el impacto en esta área.

Por lo general, las alianzas para el desarrollo en el área de salud se pueden agrupar en tres tipos:

- Alianzas para el desarrollo orientadas a la erradicación de enfermedades.
- Alianzas para el desarrollo orientadas a aumentar los fondos de financiación para la lucha en contra de crisis de salud globales.
- Alianzas para el desarrollo orientadas a desarrollar nuevas tecnologías de salud (como diagnósticos, vacunación y sistemas de tratamiento de enfermedades).

Uno de los principales ejemplos de alianzas en esta área es la creación del Fondo Mundial de lucha contra el sida, malaria y tuberculosis (véase Caso Práctico 3).

A pesar de los resultados, las carencias en materia de salud siguen siendo latentes, poniendo en evidencia que la falta de infraestructura sanitaria (concebida como trabajadores formados en el sector, equipamiento y medicamentos, sistemas de información y gestión, y acceso a sistemas de transporte, electricidad, agua potable, etcétera) sigue siendo uno de los principales retos por resolver.

Otros ejemplos de alianzas con éxito son la Alianza Global para la Vacunación e Inmunización (GAVI en sus siglas en inglés), la Alianza Global para parar la Tuberculosis (Stop TB), o la Alianza para la Salud Maternal, Infantil y de recién nacidos (véanse Casos Prácticos 4, 5 y 6).

La participación del sector privado en estas alianzas para el desarrollo depende del tipo y la involucración de la alianza, y puede variar desde ser un contribuyente neto a los fondos globales o a presupuestos públicos de salud, pasando por financiar proyectos concretos, llegando hasta a involucrarse en liderar la investigación y el desarrollo de soluciones aplicables, y/o a crear asociaciones específicas para resolver retos comunes.

Según la encuesta del FEM realizada a profesionales del sector, las principales carencias de las alianzas para el desarrollo de salud, tanto en la planificación y desarrollo como en la gestión de las mismas, son el poco acceso a fuentes de financiación existentes, los altos costes de transacción, y las carencias de asistencia técnica para llevarlas a cabo (véanse figuras 6 y 7).

## **Caso Práctico 4: The Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI)**

### **Descripción**

Alianza con secretariado dotado de un fondo fiduciario independiente cuya función es resolver la incapacidad de los países pobres en poder garantizar la provisión de vacunas a todos los niños y niñas del mundo.

### **Principales miembros**

Alianza histórica entre el sector público y privado, incluye a organismos internacionales (UNICEF, OMS, Banco Mundial), gobiernos (Canadá, Dinamarca, Francia, Irlanda, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Suecia y Gran Bretaña), ONG, centros de investigación y empresas privadas. España, Brasil, Italia y Sudáfrica han comprometido nuevos fondos en 2007.

### **Actividades y programas que promueve**

Aporta recursos financieros a países para comprar vacunas, y promover la inmunización. También promueve formas innovativas de recaudar fondos para las vacunas con participación del sector privado —e.g. Vaccine Provision Project (VPP), Data Quality Audit (DQA), Accelerated Development and Introduction Plans (ADIPs)—, y promueve la creación de mecanismos financieros para aportar beneficios y reducir costes —e.g. International Finance Facility for Immunization (IFFIm), Advanced Market Commitments (AMCs)—.

### **Resultados**

En diciembre de 2005, GAVI había recaudado US\$ 3.300 millones (de los cuales, US\$ 1.700 millones van directamente a apoyo de países). Los recursos se han utilizado para ayudar a optimizar los sistemas de prestación de servicios sanitarios; impulsar la cobertura con vacunas establecidas; introducir vacunas subutilizadas donde se necesiten; garantizar la seguridad de la vacunación; y acelerar el desarrollo de nuevas vacunas prioritarias a precios asequibles para los países en desarrollo. GAVI ha vacunado a 78 millones de niños de diferentes enfermedades.

### **Contacto**

[www.gavialliance.org](http://www.gavialliance.org)

## **Caso Práctico 5: Global Partnership to Stop Tuberculosis**

### **Descripción**

Secretariado en la sede de la OMS, que promueve su estrategia política y es miembro de su Consejo de Dirección (Ginebra, Suiza). Su principal objetivo es asegurar que la tuberculosis deje de ser un problema de salud mundial, y, como objetivo final, erradicarla totalmente.

### **Principales miembros**

Red de organizaciones internacionales, gobiernos y grupos del sector privado y social. Los principales países donde opera son Brasil, Indonesia, México, Pakistán, Rusia, Sudán, Uganda, Canadá, Estados Unidos e Italia. Sus miembros son ONG (50%), gobiernos (24%), organismos internacionales (3%); universidades (11%) y empresas privadas (3%).

### **Actividades y programas que promueve**

Aumentar el acceso a diagnósticos y tratamientos efectivos para acelerar la implementación del DOTS y lograr los objetivos globales de TB; aumentar la disponibilidad y calidad de medicinas anti-TB; promover la investigación y el desarrollo de nuevos medicamentos anti-TB; sugerir nuevos mecanismos para mejorar las herramientas y asegurar el uso apropiado y distribución equitativa de medicamentos anti-TB.

### **Resultados**

En 2002 recaudaron un total de US\$ 19 millones, de los cuales US\$ 13 millones fueron destinados al Global Drug Facility. Desde su lanzamiento, más de 20 millones de personas con tuberculosis han sido tratados y 182 países han adoptado su estrategia.

### **Contacto**

[www.stoptb.org](http://www.stoptb.org)

## **Caso Práctico 6: Partnership for Maternal, Newborn and Child Health**

### **Descripción**

Secretariado que funciona con tres sedes diferentes. En la OMS de Ginebra, la de Save the Children en Nueva York a través de la alianza para los recién nacidos, y la de UNICEF en Nueva York a través de la alianza para la supervivencia de la infancia. Pretende promover la salud de mujeres embarazadas y recién nacidos con especial énfasis en los grupos más vulnerables.

### **Principales miembros**

Más de 80 miembros representando a gobiernos y agencias de cooperación, organismos internacionales, ONG, sector privado y centros de investigación.

### **Actividades y programas que promueve**

Surge como integración de tres alianzas de UNICEF, Save the Children y la OMS. Sus objetivos son promover esfuerzos nacionales de manera coordinada para garantizar el acceso universal a asistencia sanitaria para los recién nacidos; ofrecer asistencia técnica y financiación para desarrollar un plan de acción integrado, utilizando las herramientas actuales de manera efectiva e identificando nuevas herramientas y mecanismos; sensibilización y concienciación mundial de la problemática; monitorear y evaluar el progreso y la situación en el mundo.

### **Contacto**

[www.pmnch.org](http://www.pmnch.org)

De manera similar a las alianzas para el desarrollo del área de educación, las principales causas de éxito en el área de salud son la existencia de un líder interno que las promueva y que gestione las relaciones entre los miembros, que se pueda lograr una visión y objetivos comunes de los proyectos, y que exista voluntad política, aunque tal y como se puede apreciar en la figura 6 (pág. 49), existe cierta discrepancia sobre si existe actualmente la voluntad política necesaria para llevarlas a cabo efectivamente o no.

FIGURA 6. Éxitos y fracasos en la planificación y desarrollo de alianzas en el área de salud

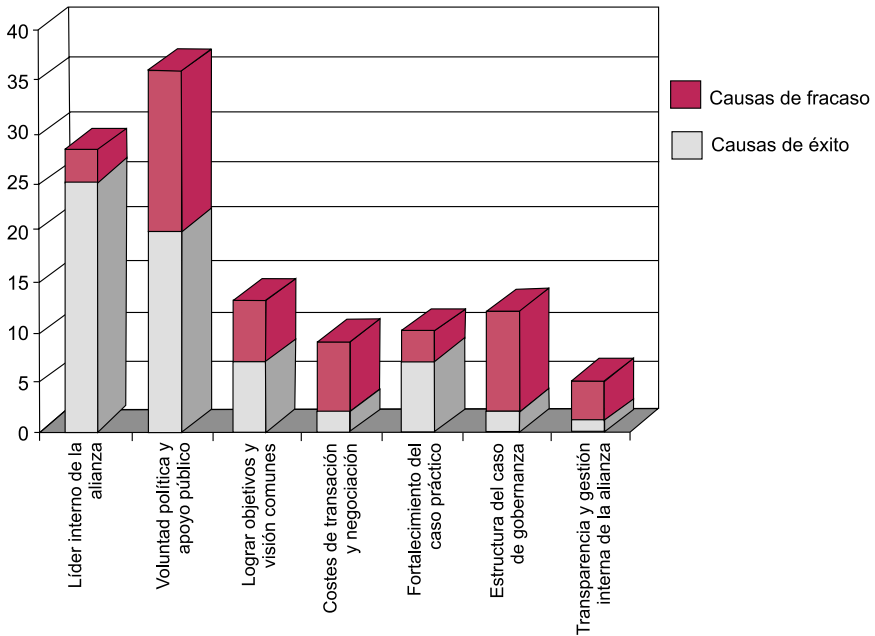
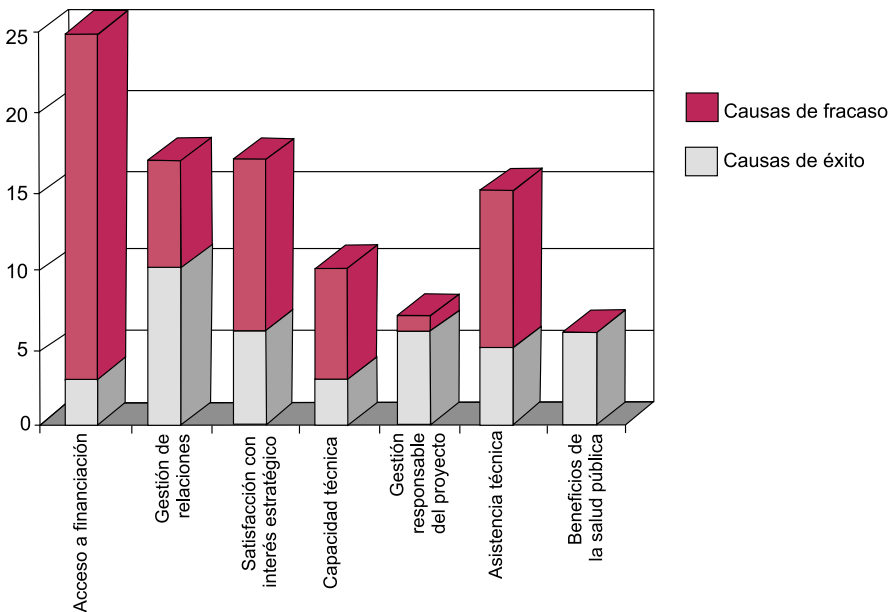


FIGURA 7. Éxitos y fracasos en la implementación de alianzas en el área de salud



### 2.3. Alianzas globales en la sostenibilidad medioambiental

Por sostenibilidad medioambiental se entiende satisfacer las necesidades humanas actuales sin condicionar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Según la *Declaración del Milenio*, se debería «liberar a la humanidad entera, sobre todo a nuestros hijos y nietos, de la amenaza de vivir en un planeta irremediamente afectado por las actividades humanas, cuyos recursos no bastarían para satisfacer sus necesidades» (Naciones Unidas, *Declaración del Milenio*, 2000).

Para lograr este equilibrio es preciso conseguir un balance entre el desarrollo humano y la capacidad regenerativa de la naturaleza, y ello exige replantear la gestión actual de algunos sistemas de gestión.

Los sistemas de producción agrícola, por ejemplo, cubriendo un tercio de la superficie del planeta, explotan inapropiada y extensivamente la tierra, exponiéndola a una irrigación ineficiente que, junto con la deforestación y el cambio climático, está alterando la función regulatoria del subsuelo y generando sequías e inundaciones, convirtiéndose en una de las principales causas del cambio demográfico (WorldWatch Institute, 2006).

Otro gran problema es la reducción en el acceso a recursos de agua dulce, fundamentales para la supervivencia de la humanidad, ya que ha disminuido un 50% en los últimos 40 años, y más de la mitad de los pantanos en el mundo han desaparecido. La degradación de los recursos de agua ha sido causada por la generación de energía, la canalización y diversión de aguas para la irrigación, el desagüe de pantanos y la extracción de aguas subterráneas. Se estima que tan sólo la contaminación de agua es responsable de 2.200 millones de muertes al año (UN Millennium Project, 2005).

Por otro lado, la concentración de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera —como el metano (CH<sub>4</sub>), el óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), los halocarbonos o los halones— debido a actividades humanas ha creado el calentamiento global de la tierra (siendo la década de los noventa la más calurosa del siglo, y los últimos nueve años los más calientes de la historia desde que se mantienen registros oficiales, en 1850). Este calentamiento tiene efectos devastadores provocando tormentas cada vez más violentas, huracanes cada vez más intensos, sequías, fusión de los glaciares y las capas de hielos, inundaciones y aumento del nivel de los océanos con la consecuente desaparición de islas y zonas costeras, así como efectos perniciosos en la salud.

## **Caso Práctico 7: Alianzas para el Desarrollo Sostenible – Actividades Tipo II de la Comisión de Desarrollo Sostenible**

### **Descripción**

Promover alianzas de colaboración en pro del desarrollo sostenible vinculadas específicamente al cumplimiento de los compromisos enunciados en el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (actividades Tipo II).

### **Principales miembros y organización**

En las alianzas intervienen gobiernos (84%); organismos internacionales (63%); y otras organizaciones intergubernamentales (61%); ONG (67%); sector privado (43%); comunidad científica (38%); y autoridades locales (21%).

### **Actividades y programas que promueve**

Actualmente, existen 319 alianzas con los siguientes objetivos: protección y ordenación de los recursos naturales (53%); agricultura (27%); diversidad biológica (25%); cambio climático (25%); energía (25%); asentamientos humanos (22%); desarrollo rural (21%); agua (38%).

### **Resultados**

Las asociaciones de colaboración intentan fomentar la capacidad en todos los planos, desde el local al regional y al mundial: el 80% de las asociaciones inscritas organizan actividades para educar y sensibilizar al público acerca de las cuestiones del desarrollo sostenible; el 68% organizan actividades de capacitación para fomentar la capacidad de los recursos humanos; el 46% participan en alguna modalidad de transferencia de tecnología directa; y el 45% organizan actividades encaminadas a crear capacidad institucional y fomentarla.

### **Contacto**

[www.un.org/esa/sustdev/partnerships/partnerships.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/partnerships.htm)

Las alianzas para el desarrollo sostenible orientadas a asegurar la sostenibilidad medioambiental se han multiplicado enormemente desde la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible. Una de las principales iniciativas es la promovida por la Comisión del Desarrollo Sostenible (CSD) que nació precisamente en torno a la Cumbre para proponer alianzas denominadas de Tipo II, y potenciar las Decisiones de la



Declaración de Johannesburgo y el Plan de Acción de la *Agenda 21* (véase Caso Práctico 7).

Otras iniciativas importantes en las áreas de sostenibilidad medioambiental son: la iniciativa PEP, que promueve alianzas público-privadas para conjugar el medioambiente con la erradicación de la pobreza, el Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP), la Water Partnership, promovido por el Banco Mundial (véanse Casos Prácticos 8, 9 y 10), entre otras.

La gestión de alianzas público-privadas para la gestión del agua es específicamente sensible debido a la relación directa que tienen con prácticamente todos los objetivos de desarrollo, y en especial, lo determinantes que son para garantizar una buena

### **Caso Práctico 8. Poverty-Environment Partnership (PEP)**

#### **Descripción**

Creada por el PNUD y el PNUMA, es una alianza para promover alianzas público-privadas para lograr el Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: asegurar la sostenibilidad medioambiental.

#### **Principales miembros y organización**

Agencias bilaterales de países como Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Japón, Holanda, Suecia, Noruega, Suiza, Gran Bretaña o Estados Unidos; organizaciones del sistema de Naciones Unidas (promovido por PNUD y PNUMA); y ONG internacionales como IIED, IUCN-The World Conservation Union, World Resources Institute, o WWF Internacional.

#### **Actividades y programas que promueve**

Promover el Objetivo de Desarrollo del Milenio 7 a nivel global y remarcar la relación entre pobreza y deterioro medioambiental; promover mejor coordinación entre países en la definición y diseño de políticas ambientales; crear alianzas de desarrollo que pongan en marcha proyectos orientados a asegurar la sostenibilidad medioambiental.

#### **Contacto**

[www.undp.org/pei/aboutpep.html](http://www.undp.org/pei/aboutpep.html)

## **Caso Práctico 9. Global Water Partnership (Asociación Mundial del Agua)**

### **Descripción**

Actúa como agencia independiente ubicada en Estocolmo, Suecia, y su principal función es apoyar a países en la gestión sostenible de sus recursos acuíferos y servir como un mecanismo para crear alianzas entre todos los actores involucrados en la gestión del agua para garantizar el nivel global, regional, nacional y local.

### **Principales miembros y organización**

Creada por el Banco Mundial, el PNUD y la Agencia de Cooperación Sueca (SIDA), está financiada por 12 países (Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Holanda, Noruega, España, Suecia, Suiza, Estados Unidos y Gran Bretaña), y trabaja con países en vías de desarrollo en todo el mundo.

### **Actividades y programas que promueve**

Establecer principios de gestión sostenible de los recursos acuíferos; identificar carencias y promover la acción de países para mejorar su gestión y cubrir sus necesidades de acceso; promover planes de acción a nivel global, regional y nacional para que se implementen los principios de gestión sostenible de los recursos.

### **Contacto**

[www.gwpforum.org](http://www.gwpforum.org)

salud y una higiene saludable. Algunas de las alianzas para el desarrollo más efectivas en esta área han tenido los siguientes fines:

- Ampliar el acceso a fondos adicionales promoviendo la inversión del sector privado complementando las inversiones públicas.
- Mejorar la gestión y el servicio de suministro de agua de entidades públicas participando en la planificación, diseño, asesoría y desarrollo del servicio.
- Gestionar los riesgos políticos y sociales del acceso, con participación de la sociedad civil y de los grupos locales.
- Formular la regulación económica y el marco legal adecuado para poder garantizar la calidad y efectividad del suministro.

## **Caso Práctico 10. Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP)**

### **Descripción**

Secretariado pequeño en Londres. Garantizar el acceso global a agua potable y saneamiento a través de alianzas para el desarrollo.

### **Principales miembros y organización**

Gobiernos, principalmente Reino Unido; ONG (CARE Internacional, UK WaterAid, WWF); sector privado (Unilever, RWE Thames Water, Halcrow Group); y organismos internacionales (PNUD y IWA).

### **Actividades y programas que promueve**

Trabajar con gobiernos locales para identificar las necesidades y garantizar el acceso a agua potable y saneamiento. Por un lado, coordina, desarrolla y gestiona proyectos de manera no lucrativa, y por el otro, a través de un Consorcio, implementa proyectos con generación limitada de beneficios a través de alianzas multisectoriales, promoviendo la capacitación, la transferencia tecnológica y la generación de recursos entre los grupos sociales, el sector privado y los gobiernos locales.

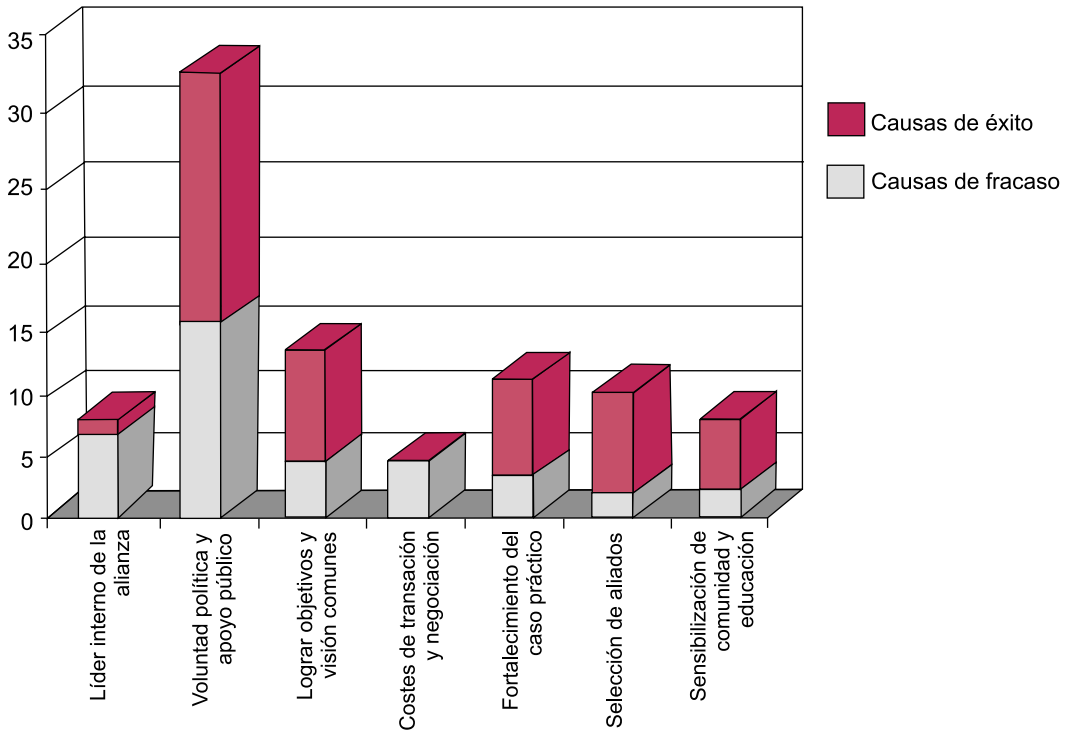
### **Contacto**

[www.wsup.com](http://www.wsup.com)

La encuesta del FME con profesionales de gestión de alianzas de agua también identificó, conjuntamente a las alianzas de salud y de educación, que uno de los aspectos más determinantes para desarrollar alianzas con éxito es tener la voluntad política para desarrollarlas y el apoyo de la sociedad civil para que participe activamente en los procesos de gestión.

Una vez más, aspectos como el tener un líder interno que promueva la gestión de la alianza y compartir objetivos y visión comunes entre todos los miembros, también fueron identificados como aspectos relevantes que determinarán su éxito (véase figura 8).

FIGURA 8. Éxitos y fracasos de alianzas en el sector del agua



#### 2.4. Conclusiones sobre las alianzas globales para el desarrollo

Al margen de estas tres áreas, las alianzas para el desarrollo se han utilizado extensamente para prácticamente todos los aspectos relacionados con el desarrollo. Ya sea para erradicar el hambre del mundo, tal y como propone la alianza GAIN<sup>5</sup> (véase Caso Práctico 11) o desarrollar iniciativas empresariales para lograr los ODM, tal y como propone SEED<sup>6</sup> (véase Caso Práctico 12), las alianzas se están utilizando cada vez más para responder de manera conjunta a los retos mundiales.

Por lo tanto, como se puede observar, a pesar de su reciente puesta en práctica, el auge y la extensión de las alianzas globales ha sido muy significativo y, al parecer,

<sup>5</sup> Global Alliance for Improved Nutrition en sus siglas en inglés.

<sup>6</sup> Supporting Entrepreneurs for Environment and Development en sus siglas en inglés.

## **Caso Práctico 11. Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)**

### **Descripción**

Fundación suiza con Consejo de Dirección de organismos internacionales y agencias de cooperación (Ginebra, Suiza). Su objetivo es acabar con las deficiencias de minerales y vitaminas en la nutrición, potenciando el papel de los gobiernos y los mercados.

### **Principales miembros y organización**

Los principales aliados son el Ministerio Federal del Medioambiente alemán, USAID, Vrom, Swiss Re, DEFRA, Noreweing Ministry of the Environment, Global Compact, PNUD, PNUMA, Partnership Central, IUCN, Global Public Policy.

### **Actividades y programas que promueve**

Apoya a países en vías de desarrollo ofreciendo fondos y programas de asistencia técnica; lleva a cabo inversiones y programas de alianzas con el sector privado para mejorar la alimentación infantil; promoviendo un marco estadístico para identificar las áreas geográficas de más riesgo nutricional; y promoviendo campañas de comunicación y sensibilización.

### **Resultados**

Ha recaudado US\$ 60 millones y establecido 15 programas de mejora alimentaria, alcanzando a una población de 450 millones de personas, de las cuales 293 estaban en riesgo debido a deficiencias de minerales y vitamínicas.

### **Contactos**

[www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org)

cada vez será más frecuente trabajar conjuntamente entre diferentes sectores y estructuras institucionales para solucionar los retos del desarrollo.

Esta realidad requiere crear mecanismos y herramientas de gestión para poder trabajar a través de alianzas de una manera más sistemática y coordinada.

## **Caso Práctico 12. Supporting Entrepreneurs for Environment and Development (SEED)**

### **Descripción**

Secretariado con sede central en Gland, Suiza. Su objetivo es inspirar, apoyar, y generar la capacitación local suficiente para desarrollar alianzas empresariales locales que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Plan de Implementación de Johannesburgo.

### **Principales miembros y organización**

Los principales financiadores son la Fundación Bill & Melinda Gates, USAID, CIDA, el Banco Mundial y empresas como TetraPak, Procter and Gamble, Unilever, Danone, Seaboard Corporation, Heinz, Huicoma, Cosmivoir, Cathai, SN Citec, Jossira. Trabaja en países como Bolivia, China, Costa de Marfil, República Dominicana, Ghana, Mali, Marruecos, Nigeria, Pakistán, Sudáfrica, Uzbekistán, Vietnam y Zambia.

### **Actividades y programas que promueve**

Estimula el liderazgo empresarial a través de actividades de formación, un programa de investigación y la entrega de premios a iniciativas empresariales líderes. A través de sus redes, se promueve la inversión en proyectos seleccionados, se difunde información sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas y se generan bases de datos para asesorar al diseño de políticas.

### **Contactos**

[www.seedinit.org/](http://www.seedinit.org/)

### **3. LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS A TRAVÉS DE ORGANISMOS INTERNACIONALES**

Uno de los procesos más transformadores del escenario internacional es la apertura gradual de los organismos internacionales a incorporar nuevos actores, tanto del sector privado como de organizaciones de la sociedad civil. Prácticamente, todas las organizaciones internacionales, tanto las agencias de Naciones Unidas como las instituciones financieras internacionales y bancos de desarrollo, han creado unidades específicas para gestionar y promover alianzas. Muchas de ellas incluso han publicado guías legales y operativas para formalizar los acuerdos de alianzas, contratado

personal especial con experiencia en diálogo multisectorial y en promoción de acuerdos, y creado páginas webs específicas para documentar sus experiencias con otros actores.

Tal y como recordó Kofi Annan en su informe *Un Concepto más Amplio de Libertad*, para que Naciones Unidas «sea un instrumento útil que ayude a los Estados Miembros y a los pueblos del mundo a responder a los desafíos descritos en las secciones II a IV, (...) deben adaptarse plenamente a las necesidades y circunstancias del siglo XXI. Deben estar abiertas no sólo a los Estados sino también a la sociedad civil, que desempeña, en los planos nacional e internacional, un papel cada vez más importante en los asuntos mundiales» (Annan, 2005).

Ya sea para ampliar sus recursos financieros, consensuar sus resoluciones, tener mayor aceptación a nivel local o para combinar diferentes cualidades profesionales en los proyectos, las alianzas están pasando a ser un eje central de los organismos internacionales.

Una de las principales organizaciones que financia y promueve alianzas para el desarrollo es el Banco Mundial a través de la Corporación Financiera Internacional (CFI)<sup>7</sup>. Este organismo actúa como un inversionista y asesor internacional abocado a promover proyectos viables y sostenibles desde el punto de vista ambiental y social. Sus principales prioridades estratégicas son la promoción de los mercados de frontera, particularmente al sector de la pequeña y mediana empresa; forjar alianzas a largo plazo con nuevos participantes internacionales de los países en desarrollo; abordar las limitaciones con las que la inversión del sector privado tropieza en infraestructura, salud y educación, y contribuir al desarrollo de mercados financieros nacionales mediante el fortalecimiento institucional y el uso de productos financieros innovadores. El CFI ha aportado más de US\$ 49.000 millones en proyectos en más de 140 países. Los últimos años ha enfatizado más la promoción de alianzas de desarrollo multisectoriales con énfasis en los objetivos de desarrollo y la participación de la sociedad civil.

Otra iniciativa interesante orientada a fomentar el crecimiento económico y promover los objetivos de desarrollo, en especial en las zonas más necesitadas como es el África Subsahariana, es la iniciativa del grupo empresarial NEPAD<sup>8</sup> (véase Caso Práctico 13).

---

<sup>7</sup> [www.ifc.org/spanish](http://www.ifc.org/spanish).

<sup>8</sup> Nueva Alianza para el Desarrollo de África en sus siglas en inglés.

## **Caso Práctico 13. Grupo Empresarial de NEPAD**

### **Descripción**

Actúa de intermediario entre la organización y el sector privado para promover alianzas público-privadas orientadas a desarrollar África económica y socialmente.

### **Principales miembros y organización**

Creado en 1990 por el Banco Africano del Desarrollo, es la organización que integra a más grupos representativos para potenciar alianzas en África. Entre ellas se encuentran la Cámara de Comercio Internacional, el Commonwealth Business Council, el Foro Francófono de Negocios, el Business Humanitarian Forum, el Consejo Empresarial de África, la British Africa Business Association (BABA), el International Business Leaders Forum (IBLF), el Business Council Europe Africa Mediterranean (BCEAM), y la Pan African Employers Confederation (PEC), entre otros.

### **Actividades y programas que promueve**

Desarrollar planes de acción para crear un sistema de infraestructuras eficiente que potencie el comercio y la inversión en África; promover apoyo local a las empresas trabajando en África para hacerlas más competitivas y más sostenibles; crear un foro internacional para potenciar los objetivos de la organización y el desarrollo en África.

### **Resultados**

Creación del Foro Africano para la regulación y formación de alianzas para servicios energéticos; formación del foro estratégico regional para promover el desarrollo de iniciativas que incluyen la producción de gaseoductos y generación a través de fuerzas hidráulicas, entre otras iniciativas; creación de programas para mitigar el impacto negativo del cambio climático en África; y promoción de iniciativas de conservación de agua y mejoras de saneamiento en ciudades africanas, entre otras muchas iniciativas.

### **Contacto**

[www.nepad.org.ng/businessgp.htm](http://www.nepad.org.ng/businessgp.htm)



TABLA 10. Principales iniciativas de Naciones Unidas promoviendo alianzas

Organización	Misión	Objetivos/Actividades	Aliados
<b>Fundación Naciones Unidas y UNFIP</b> <a href="http://www.unfoundation.org">www.unfoundation.org</a> <a href="http://www.un.org/unfip/2004">www.un.org/unfip/2004</a> <a href="http://Website/index.htm">Website/index.htm</a>	<p>Promover e implementar alianzas público-privadas para solucionar los principales problemas mundiales y lograr más apoyo al sistema de Naciones Unidas.</p>	<p>Donación de fondos, sensibilización y creación de alianzas entre el sistema de Naciones Unidas y el sector privado, el sector público y grupos sociales para complementar el trabajo de la organización y maximizar su impacto. El trabajo de alianzas se realiza a través de UNFIP y las principales áreas de trabajo son: salud infantil, población y proyectos con mujeres, proyectos ambientales y proyectos relacionados con la paz, seguridad y derechos humanos.</p>	<p>Todo el sistema de Naciones Unidas; empresas como Microsoft, Ericsson, CISCO Systems, MTV, Beyond Petroleum, y Hewlett Packard; entre otras; y grupos sociales como el World Wildlife Fund, International Red Cross, The Nature Conservancy o el International Development Research Centre, entre otros.</p>
<b>UNICEF</b> <a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>	<p>Generar alianzas para promover sus campañas de comunicación y su estrategia de marketing.</p>	<p>Promover las causas globales relacionadas con los derechos de la infancia a través de planes de marketing integrados, desarrollar programas de prácticas empresariales creativos y promover proyectos que aporten beneficios mutuos a la organización y a las miembros de la alianza.</p>	<p>Accenture, American Airlines, Bank of America, Caja Madrid, Cartoon Network, Coca-Cola, Dinners Club, ExxonMobile, General Electric, IKEA, JP Morgan, entre muchos otros.</p>
<b>UNIDO Business Partnership Programme</b> <a href="http://unido.org/doc/29118">http://unido.org/doc/29118</a>	<p>Garantizar que las PYMES puedan satisfacer sus necesidades básicas para beneficiarse de los frutos de la globalización.</p>	<p>Asesoría sobre sectores industriales; definición de alianzas público-privadas para mejorar la competitividad de las PYMES; desarrollo de servicios para PYMES para que puedan integrarse en el mercado global y operar de manera sostenible; alianzas con empresas multinacionales para que integren a PYMES locales en su línea de proveedores.</p>	<p>Han trabajado en alianzas multisectoriales con gobiernos de Croacia, India, Nicaragua, Nigeria, Sudáfrica, Sri Lanka, Tanzania, y Vietnam; empresas como Tata, Fiat y BMW; y universidades como Harvard e INSEAD.</p>
<b>PNUMA</b> <a href="http://www.unep.fr/en/branches/partnerships.htm">www.unep.fr/en/branches/partnerships.htm</a>	<p>Promover alianzas para el desarrollo sostenible e integrar la gestión medioambiental en el mundo corporativo.</p>	<p>Actividades como promover la gestión medioambiental, desarrollar nuevos productos de diseño ecológico, fomentar la innovación y un nuevo tipo de empresariado para mejorar la responsabilidad corporativa, etcétera. Entre sus informes, publicaron el manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés y guía práctica para cooperar entre el PNUMA y el sector privado.</p>	<p>Varios grupos sociales y empresariales en todo el mundo.</p>
<b>FAO</b> <a href="http://www.fao.org/tc/private/index_es.asp">www.fao.org/tc/private/index_es.asp</a>	<p>Promover alianzas público-privadas para garantizar una mejor alimentación y mejores prácticas en la gestión agrícola.</p>	<p>Actividades como la creación de bases de datos gratuitos sobre alimentos, nutrición, agricultura y las ciencias biológicas, ambientales y sociales relacionadas para los profesionales de los países en desarrollo, elaboración de normas alimentarias, para proteger la salud del consumidor; o mejora de la distribución de productos alimentarios en escuelas a través de participación privada.</p>	<p>Tetra Pak, De Laval, empresas farmacéuticas, asociaciones agrícolas, empresas pesqueras, entre otros grupos.</p>

Dentro del sistema de Naciones Unidas, al margen de las iniciativas ya mencionadas del Pacto Mundial y de la unidad de creación de alianzas Tipo II dentro de la Comisión de Desarrollo Sostenible, se han creado varias unidades para promover alianzas para el desarrollo (véase tabla 10).

Uno de los casos que merece mención especial es la creación del Growing Sustainable Business (GSB) dentro del PNUD para promover iniciativas empresariales y alianzas de desarrollo con el fin de erradicar la pobreza y lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio (véase Caso Práctico 14).

### **Caso Práctico 14: Growing Sustainable Business del PNUD**

#### **Descripción**

Promover iniciativas empresariales a través de mejorar y acelerar el acceso de comunidades pobres a bienes y servicios públicos, y promover mayor y mejor empleo y más oportunidades para estas comunidades.

#### **Principales miembros**

Tetra Pak, Unilever, Holcim/Tanga Cement/Biomass Energy Ltd., Total, Microsoft, E7 fund, EDF, Société Générale, o Vitogaz Dometic, Ericsson, entre varias otras.

#### **Actividades y programas que promueve**

El GSB trabaja como un mediador de alianzas para la erradicación de la pobreza, ayudando a identificar, desarrollar y apoyar iniciativas de empresas privadas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. También apoya procesos de investigación socioeconómicos y viabilidad de sectores industriales, y promueve la transferencia tecnológica y plataformas de programas de asistencia técnica para desarrollar los proyectos y promoverlos.

#### **Resultados**

Ha promovido alianzas en Tanzania creando acceso a las comunidades pobres al sector de telecomunicaciones, en Madagascar promoviendo energías renovables, y en Kenia creando viviendas sostenibles para pequeños agricultores, entre otros países.

#### **Contacto**

<http://www.undp.org/business/gsb/>

Pero al margen de las iniciativas generadas, existen varios retos que dificultan el que los organismos internacionales puedan incorporar la generación de alianzas de manera transversal en sus líneas de actuación. Por lo general, gran parte de las alianzas generadas se mantienen al margen de las líneas de trabajo tradicionales, no involucran al resto de actores en el proceso de toma de decisiones y se llevan a cabo como un proyecto piloto puntual, más que como un proceso transversal del mandato de la organización.

Tal y como demostró una encuesta realizada por el Pacto Mundial<sup>9</sup>, el principal interés para muchas de las organizaciones es obtener recursos adicionales y poder acceder a experiencia técnica concreta, pero muy pocas se centran en crear una cultura de trabajo basada en el diálogo y en la complementariedad de los actores. Tampoco dotan las unidades de alianzas con suficientes fondos, recursos y personal para poder realmente liderar un proceso de generación de alianzas que potencie las sinergias entre actores y maximice el impacto en el desarrollo.

Estos impedimentos dificultan la generación de alianzas entre el sector privado, la sociedad civil y los organismos internacionales. La figura 9 refleja algunos de los principales problemas que impiden convertir a Naciones Unidas en un aliado efectivo (véase figura 9).

Como se puede observar, la burocracia institucional y la carencia de la organización a la hora de entender las necesidades de la cultura corporativa son las principales causas que según los encuestados impiden generar alianzas con éxito.

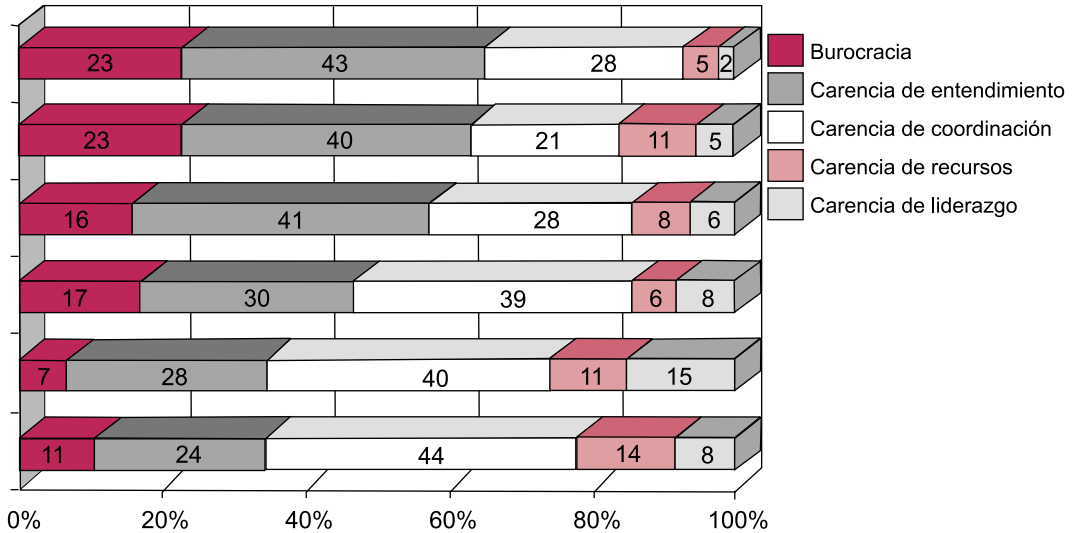
Para poder resolver estos aspectos, el informe de *Business UNusual* recomendaba cuatro líneas de acción concretas (Global Compact, 2006):

- Promover las capacidades internas, el diseño de políticas, los mecanismos y las herramientas para promover trabajo en alianzas.
- Fomentar la participación de actores locales y crear capacitación y fortalecimiento institucional a nivel local y regional.
- Involucrarse en el proceso de evaluación sistemática de impacto para poder ser selectivos en la involucración.
- Invertir en un amplio sistema de coordinación y de aprendizaje continuo a través de redes en materia de alianzas.

---

<sup>9</sup> Publicada en el libro *Business Unusual: Facilitating United Nations Reform Through Partnerships*.

FIGURA 9. Impedimentos para convertir a Naciones Unidas en un aliado efectivo



Fuente: Global Compact (2006): *Business UNusual*.

Es evidente que tanto Naciones Unidas como otros organismos internacionales han de ser uno de los principales promotores de alianzas para generar sinergias entre diferentes actores y poder lograr el mayor impacto en los objetivos de desarrollo. La última década ha experimentado un crecimiento enorme en la generación de alianzas por parte de organismos internacionales, pero todavía no se ha logrado institucionalizar la generación de las mismas, ni se han creado los mecanismos o herramientas necesarios para poder llevarlas a cabo. Naciones Unidas es consciente de la necesidad de promover alianzas como un nuevo concepto de desarrollo, pero todavía ha de demostrar que no es una simple iniciativa adicional, paralela a sus líneas de trabajo tradicional, sino un proceso transformador orientado a reformar plenamente la organización y su interacción con el desarrollo.

#### 4. LAS ALIANZAS DE DESARROLLO Y LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN

Las agencias de cooperación y las instituciones públicas también han seguido la tendencia global de trabajar a través de alianzas para mejorar el impacto en el desarrollo. La gran mayoría de agencias de países donantes han desarrollado algún tipo de

TABLA 11. Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo

Institución pública	Estructura institucional	Objetivos de promover la participación privada	Actividades/mecanismos
<b>Ministerio de Cooperación Internacional – Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)</b> <a href="http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm">http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm</a>	División Canadiense de Alianzas (CPB) y División de Promoción del Sector Privado.	Aumentar el ingreso y mejorar la capacidad productiva de las comunidades pobres; promover la empresa sostenible e instituciones público-privadas sólidas; creación de un entorno apropiado para promover inversiones; aumentar participación de grupos locales.	Cuatro áreas de trabajo: (1) Programa de cooperación industrial (CIDA-INC) para apoyar a empresas en países pobres; (2) División de inversión para apoyar las necesidades locales de las PYMES; (3) Desarrollo institucional para promover la formación, asistencia técnica; (4) Área de comercio para apoyar a PYMES locales.
<b>Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores</b> <a href="http://www.minbuza.nl">http://www.minbuza.nl</a>	Dirección General de Cooperación Internacional, área dedicada a la promoción de alianzas.	Promover iniciativas del sector privado para potenciar alianzas público-privadas adicionales a las tradicionales en cooperación internacional para promover actividades pro-pobres y generar fondos adicionales.	Creación de una ventana de financiación para recibir propuestas concretas del sector privado. Requisitos de financiación: sector privado deberá contribuir con un 50% del presupuesto total; deberá incluir capacitación y transferencia de conocimiento a los actores locales; mantener coherencia con las estrategias nacionales de reducción de pobreza y desarrollo sostenible.
<b>Ministerio Federal para la Cooperación y el Desarrollo Económico (BMZ), Alemania (véase Caso Práctico 15)</b> <a href="http://www.bmz.de/en/issues/Cooperation/index.html">http://www.bmz.de/en/issues/Cooperation/index.html</a>	Unidad especial que promueve las alianzas integrando instrumentos a través de las diferentes agencias de cooperación alemanas (GTZ, KfW, DEG, SEQUA, InWEnt, DED)	GTZ ofrece su red de oficinas y conocimientos técnicos, SEQUA promoción a través de sus cámaras de comercio y asociaciones; DEG promueve inversiones en países en vías de desarrollo; DED colabora con empresas locales; InWEnt contribuye a través de formación; y CIM es responsable de enviar a expertos a los países prioritarios.	La creación del programa PPP se estableció en 1999, ha promovido 1.650 alianzas con un volumen total de € 8.200 millones (€ 2.700 millones sector público, y € 5.500 sector privado). Requisitos: Mantener coherencia con objetivos del Gobierno Alemán; tener intereses compatibles; el sector privado ha de contribuir económicamente y sólo se financiarán proyectos que no desarrollaría por sí solo; la evaluación se basará en los principios básicos de respeto a los Derechos Humanos.
<b>Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)</b> <a href="http://www.sdc.admin.ch/">http://www.sdc.admin.ch/</a>	Unidad dentro de la COSUDE para potenciar alianzas para el desarrollo.	Motivar y apoyar iniciativas de desarrollo a favor de comunidades pobres para (i) crear empleos e ingresos que favorezcan un amplio desarrollo del bienestar, (ii) garantizar acceso a servicios básicos, (iii) asegurar utilización justa de recursos naturales, y (iv) mejorar el acceso a conocimientos.	Promoción del sector privado en los países en desarrollo y en transición a través de la inversión, la promoción de alianzas públicas-privadas para el desarrollo, y la responsabilidad social de la empresa.

<p><b>Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD)</b></p> <p><a href="http://www.norad.no">http://www.norad.no</a>; <a href="http://www.norfund.no">http://www.norfund.no</a></p>	<p>Plan de acción estratégico para promover el desarrollo del sector privado con cámaras de comercio, empresas, instituciones y ONG noruegas.</p>	<p>El Plan promueve aumentar el ingreso y generar empleo para las comunidades pobres, creando la suficiente base económica para que países receptores puedan realizar sus propias inversiones en salud y educación. Los proyectos se apoyan en el Fondo NORFUND, que invierte capital riesgo en países en vías de desarrollo.</p>	<p>Prioriza promover inversiones en países en vías de desarrollo a través del fondo NORFUND y crear relaciones sostenibles entre empresas noruegas y países receptores; mejorar marcos nacionales para buena gobernanza; ayudar a reducir la marginación de los países pobres y fortalecer su capacidad de beneficiarse de la globalización; potenciar acuerdos Sur-Sur; y promover la importación de productos de países en vías de desarrollo al mercado noruego.</p>
<p><b>Agencia de Cooperación Danesa (DANIDA)</b></p> <p><a href="http://www.um.dk/en/menu/developmentpolicy/businesscooperation">http://www.um.dk/en/menu/developmentpolicy/businesscooperation</a></p>	<p>Departamento de Cooperación con el sector privado y asistencia técnica.</p>	<p>Lograr el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo a través de la participación adicional del sector privado.</p>	<p>Promueven cinco programas: programa para iniciativas corporativas; formación para la responsabilidad social; gestión en cooperación; y capacitación para investigadores en países en desarrollo. Hasta el momento, DANIDA financia €4 millones anuales para potenciar estos programas.</p>
<p><b>Estructura de alianzas en Gran Bretaña</b></p> <p><a href="http://www.dfid.gov.uk/">http://www.dfid.gov.uk/</a></p>	<p>Existen cinco ministerios que tienen un papel importante relacionado con el desarrollo sostenible y la promoción de alianzas con el sector privado (DEFRA, DFID, FCO, DTI, HMO).</p>	<p>Trabajar con diferentes actores del gobierno, la Universidad, el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para promover el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza en las líneas de actuación.</p>	<p>A través de los cinco ministerios, Gran Bretaña está involucrada en varias alianzas multisectoriales para la erradicación de la pobreza y el fomento del desarrollo sostenible. El DFID ha creado una unidad para la promoción del sector privado en países en desarrollo, así como un fondo financiero para promover iniciativas de erradicación de pobreza (véase Caso Práctico 16)</p>

66 TABLA 11. Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo (Continuación)

Institución pública	Estructura institucional	Objetivos de promover la participación privada	Actividades/mecanismos
<b>Agencia Internacional de Cooperación al Desarrollo Sueca (ASDI)</b>	Unidad para la promoción del sector privado	Contribuir a crear un clima industrial favorable para el crecimiento económico en países prioritarios y promover una determinación política que distribuya los recursos generados, así como una estructura en la que el sector privado y el público puedan complementarse y trabajar juntos.	Ofrece apoyo a través del desarrollo de servicios para la generación de PYMES, promoción de marcos favorables para promover la inversión y entorno regulatorio, desarrollo del mercado de trabajo y promoción de empleo justo con respeto a los derechos humanos; inversión de capital riesgo para promover inversiones en países. Durante 2005 invirtió € 68 millones en esta área.
<a href="http://www.sida.se/sida/isp/sida.isp?d=593&amp;a=3972&amp;language=en_US">http://www.sida.se/sida/isp/sida.isp?d=593&amp;a=3972&amp;language=en_US</a>			
<b>Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID)</b>	Global Development Alliance (GDA): Unidad del USAID que potencia la participación del sector privado de manera transversal en todos sus programas	Promover la sinergia entre actores para resolver los retos de desarrollo y lograr soluciones que no se podrían obtener a través de la inversión individual. El objetivo principal es generar alianzas que aporten recursos adicionales, tecnología y aliados para solucionar los problemas de desarrollo.	Fondo para el desarrollo de alianzas. Requisitos: sector privado ha de financiar al menos el 25%; deberán involucrar en el diseño y gestión a los beneficiarios locales, respetar requisitos medioambientales y establecer planes de acción conjuntos. Desde su creación en 2001, el GDA ha financiado más de 290 alianzas con una inversión pública de US\$ 1.000 millones (complementada con una inversión privada de US\$ 4.000 millones).
<a href="http://www.usaid.gov/gda">www.usaid.gov/gda</a>			
<b>Agencia de Cooperación Francesa (AFD)</b>	Unidad para promover alianzas para el desarrollo y participación del sector privado	Mejorar la gestión de los servicios y aportar capitales privados a proyectos de interés público, consagrando fondos públicos para gastos prioritarios. Pretende promover alianzas para asociar empresas francesas con el sector privado local y la sociedad civil.	Creación de empleo y de corrección de imperfecciones de mercados por medio de apoyo a las PYMES y a sectores financieros locales; apoyo al sector productivo para una gestión durable de los recursos (bosques, agua, energía), promoción de procedimientos medioambientales y fomento de la lucha anticorrupción.
<a href="http://www.afd.fr">http://www.afd.fr</a>			
<b>Agencia de Cooperación Internacional Japonesa – JICA</b>	Unidad dentro de la agencia de cooperación que potencia el desarrollo del sector privado.	Promover generación de ingresos de manera que los gobiernos receptores puedan invertir más en educación, sanidad y acceso a otros bienes y servicios públicos, eliminar diferencias regionales entre países, y generar condiciones más propicias para la equidad de género.	Fomentar inversión y comercio en países prioritarios; fomentar el turismo; promover las PYMES y el desarrollo industrial; y promover industrias periféricas.
<a href="http://www.jica.go.jp/english/global/priv/index.html">http://www.jica.go.jp/english/global/priv/index.html</a>			

iniciativa, mecanismo, unidad o proyecto para potenciar las alianzas para el desarrollo y/o integrar de manera más activa al sector privado y la sociedad civil en sus procesos de gestión.

Existe una complementariedad entre el sector privado y el público que posibilita la generación de beneficios y la maximización de la productividad, tanto económica como para el desarrollo. Las agencias de cooperación, por un lado, pueden beneficiarse de las estructuras existentes del sector privado en países en vías de desarrollo y capitalizar sus inversiones de manera que tengan un impacto positivo en los objetivos de desarrollo; y el sector privado, por el otro, puede beneficiarse de la intervención pública para tener acceso a según qué mercados y poder generar un diálogo más fluido con los gobiernos receptores y las comunidades locales.

Debido a ello, se ha generado una gran variedad de iniciativas a través de las agencias, cada una respondiendo a sus intereses particulares. A pesar de la dificultad en generalizar los enfoques de las iniciativas, se podrían diferenciar los siguientes tipos:

- *Desarrollo de alianzas público-privadas tradicionales:* Este tipo de herramienta se sigue utilizando bastante, y algunos gobiernos lo potencian para desarrollar iniciativas de infraestructuras en países en vías de desarrollo, como carreteras, aeropuertos, o sistemas de transporte. Las agencias que más potencian esta modalidad desde la cartera de cooperación son la AFD en Francia, la ACDI en Canadá o el USAID en Estados Unidos.
- *Generación de alianzas público-privadas para el desarrollo:* ampliación del contrato público-privado tradicional para incidir de manera positiva en los objetivos de desarrollo como primera prioridad. A través de esta modalidad se crean alianzas con los objetivos específicos de ofrecer bienes y servicios públicos con el sector privado y la sociedad civil.
- *Unidad de promoción del sector privado:* Creación de una unidad específica dentro de la agencia de cooperación para promover el papel del sector privado en países en vías de desarrollo de manera que potencie el crecimiento económico sostenible. Esta unidad se ha generado en varios países, como es el caso de ASDI en Suecia, JICA en Japón, o NORAD en Noruega, aunque su trabajo no está siempre orientado a desarrollar alianzas para el desarrollo.
- *Unidad de promoción de alianzas multisectoriales:* Creación de una unidad específica orientada a desarrollar alianzas para el desarrollo involucrando tanto al sector privado como a asociaciones de la sociedad civil. Esta unidad puede coordinar las actividades de alianzas de otras agencias y departamentos (como es el caso de



Alemania) o estar descentralizada a través de los diferentes ministerios (como es el caso de Reino Unido).

Aunque la mayoría de agencias de cooperación combinan parte de estas cuatro modalidades según su conveniencia e interés y han adaptado un marco de actuación específico para responder de manera más efectiva a sus objetivos particulares (véase tabla 11 con los diferentes enfoques de las agencias de cooperación).

Como se puede observar, la mayoría de agencias de cooperación han creado una unidad específica para potenciar las alianzas y la participación de nuevos actores (en los ejemplos de la tabla 11 todas menos Holanda y Noruega han creado dicha unidad). Muchas, sin embargo, vinculan el desarrollo intrínseco del sector privado con la generación de alianzas para el desarrollo, aunque, como se ha dicho anteriormente, no es necesariamente lo mismo. Gran parte de estas unidades tienen como objetivo principal el promover actividades del sector privado en países en vías de desarrollo, y por lo tanto, orientan sus actividades a iniciativas tradicionales para fomentar el crecimiento económico sostenible a nivel local.

A la hora de promover dicho crecimiento, muchas trabajan a través de alianzas con otros actores, pero no es un eje transversal de su política ni han creado mecanismos específicos para trabajar conjuntamente entre ellos.

Al margen de los objetivos concretos de la unidad para promoción del sector privado y fomento de alianzas, en casi todos los casos ha sido necesario variar los procesos legales de contratación con la administración, cambiando el formato de trabajo y desarrollo de proyectos, ya que el actor externo (ya sea una empresa privada, una asociación empresarial o una organización de la sociedad civil) deja de ser un contratado o un receptor de subvención para convertirse en un aliado que comparte el objetivo y la misión común del proyecto (véase Caso Práctico 15 describiendo la cooperación alemana).

Es evidente que las unidades creadas para promover alianzas para el desarrollo están en una fase embrionaria, todavía experimentando cómo involucrar al sector privado y a las asociaciones de la sociedad civil de manera proactiva. No existen, por lo tanto, mecanismos y herramientas sólidas que formalicen dicha relación y propongan una guía estandarizada de cómo trabajar conjuntamente por fines comunes.

De las experiencias obtenidas de las diferentes agencias de cooperación, destacan las siguientes herramientas que se han utilizado con relativo éxito en la promoción de alianzas y participación del sector privado y la sociedad civil (véase figura 10).

## **Caso Práctico 15. La generación de alianzas del Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo Alemán**

### **Introducción**

El mecanismo de APP del gobierno alemán se estableció en 1999 con el principal objetivo de potenciar empresas europeas que estuvieran involucradas en invertir, comerciar, desarrollar o generar algún tipo de relación empresarial con países en vías de desarrollo, y por lo tanto, que pudieran contribuir al desarrollo y el crecimiento de dicho país.

Los principales objetivos son la movilización de recursos adicionales, la utilización de conocimientos de gestión privada para maximizar la eficiencia de los servicios, y la promoción de inversiones público-privadas como motor de crecimiento para el desarrollo de los países prioritarios de cooperación del gobierno alemán. El principal interés no son las necesidades económicas de las empresas que participan, sino su contribución al desarrollo económico y social del país en que se desarrolla la actividad, así como el impacto medioambiental y el entorno existente en el país.

### **Descripción del mecanismo**

Actualmente, el mecanismo APP ha expandido su aplicación generando alianzas con el sector privado a través de acuerdos oficiales bilaterales con otros países, permitiendo integrar el concepto de APP dentro del marco general de los acuerdos de Cooperación Técnica y Financiera. De esta forma, las empresas privadas contribuyen con sus propios recursos a proyectos gubernamentales de cooperación al desarrollo, como por ejemplo, en las áreas de desarrollo económico e infraestructura social, en la privatización de empresas y servicios públicos, a través de la creación de fondos de microcréditos o creación de instituciones financieras, la introducción de modelos para gestionar el impacto medioambiental de la industria, o la certificación de productos locales y mejora de métodos de producción. La ayuda pública a estas alianzas sólo se asigna cuando la actividad tiene un impacto directo contribuyendo al desarrollo del país, y la iniciativa no se hubiera desarrollado sin el apoyo económico del gobierno. Para asegurar la integración de este nuevo papel del sector privado en la cooperación y en el desarrollo social, el gobierno alemán también potencia el papel de la sociedad civil en el proceso. Su objetivo es promover alianzas multisectoriales que integren empresas privadas, organismos de la sociedad civil e instituciones públicas para establecer las bases de proyectos sostenibles.

### **Requisitos del mecanismo**

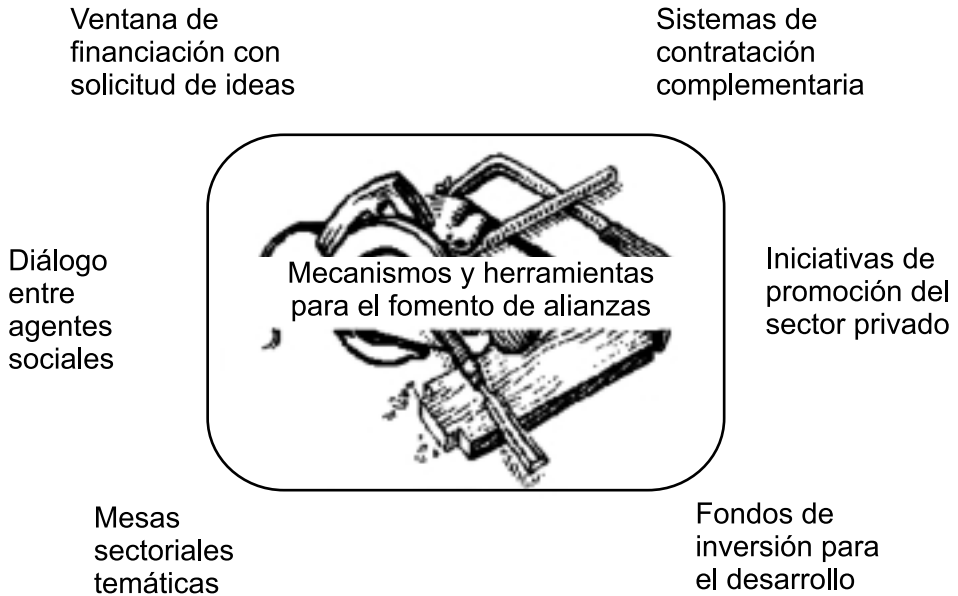
A la hora de seleccionar un proyecto, el mecanismo APP exige las siguientes cuatro condiciones:

- Compatibilidad con las especificaciones del gobierno alemán: el proyecto debe ser compatible con los principios y valores de su política de cooperación, y deben ser claramente relevantes al desarrollo, considerando los aspectos sociales y medioambientales de sus impactos.
- Constar de objetivos comunes: las contribuciones de los aliados en el proyecto deben identificar claramente objetivos comunes, de manera que los beneficios para el desarrollo y el éxito comercial o generación de beneficios sean compatibles y se gestionen de la manera más eficiente posible.
- Contribución corporativa: la contribución del sector privado deberá ser considerable, a través de recursos financieros, recursos humanos y/o recursos materiales. Como norma establecida, el sector privado deberá asumir como mínimo el 50% de la inversión del proyecto. De todas formas, las contribuciones privadas y públicas son acordadas proyecto por proyecto, sin seguir un estándar fijo.
- Principio de subsidiariedad: el objetivo de los proyectos APP deberán ir claramente más allá de los límites de la actividad comercial tradicional. La Agencia de Desarrollo Alemana sólo participa en proyectos que tengan un impacto claro en los objetivos de desarrollo, y que el sector privado no desarrollaría sin la ayuda pública.

### **Conclusión**

El gobierno alemán ha priorizado el papel y la promoción del sector privado, convirtiéndolo en una de las prioridades de sus políticas de cooperación bilaterales. Como consecuencia de ello, todos los proyectos que se realizan, la Agencia de Cooperación analiza los intereses del sector privado y la posibilidad de involucrarlos para convertir los problemas de desarrollo en oportunidades de generación de ingresos con participación privada. Desde que se inauguró el mecanismo APP alemán en 1999, se han financiado más de 1.650 alianzas público-privadas con un volumen total de € 8.2 millones, de los cuales, la Agencia ha financiado directamente € 2.7 y el sector privado € 5.5 millones.

FIGURA 10. *Mecanismos de financiación para la promoción de alianzas para el desarrollo*



**Mesas sectoriales temáticas para solucionar retos concretos de desarrollo:**

Varias agencias han creado foros temáticos invitando a todos los actores involucrados en un área concreta a proponer alianzas integradas y generar un marco de actuación conjunto hacia un problema común. Es el caso de DEFRA y la iniciativa REEEP<sup>10</sup> para promover alianzas en torno a la energía renovable y a las nuevas tecnologías, donde participa toda una serie de actores (instituciones públicas, empresas privadas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil) para promover iniciativas conjuntas en esta área.

El tipo de alianzas propuestas suelen adoptar el mismo formato que las descritas en las alianzas globales del desarrollo, y de hecho, muchas de ellas acaban siendo alianzas globales.

**Iniciativas de promoción del sector privado:** varias agencias han generado guías metodológicas para promover el desarrollo del sector privado y la generación del crecimiento económico en países en vías de desarrollo. Agencias como el ASDI de Suecia, el DFID de Reino Unido, el ACDI de Canadá o COSUDE de Suiza, han gene-

<sup>10</sup> [www.reeep.org](http://www.reeep.org).

rado unidades especializadas en promover actividades económicas locales con sus programas de cooperación al desarrollo, y frecuentemente las promueven a través de alianzas con participación multisectorial.

**Diálogo entre agentes y promoción de alianzas conjuntas:** Algunas agencias han generado unidades especializadas en creación de alianzas para el desarrollo y fomentan el diálogo interactivo entre actores para identificar proyectos que vinculen el crecimiento económico con el impacto positivo en el desarrollo.

**Sistemas de contratación complementaria:** Varias agencias de cooperación desarrollan un sistema de contratación complementaria con el sector privado vinculando la participación de empresas a sus programas de cooperación. El USAID, a través del GDA, la AFD del gobierno francés, y el JICA japonés suelen potenciar extensamente esta práctica. A pesar de que la mayoría de iniciativas bajo esta modalidad va orientada a promover las empresas del propio país donante, también suelen involucrar a empresas locales y fomentar el crecimiento económico local. Aunque como práctica genera cierto escepticismo, especialmente por los grupos sociales, ya que la asignación de contratos engendra controversia.

**Fondos de inversión para el desarrollo:** Fondos creados para invertir en iniciativas que promuevan el desarrollo y el crecimiento económico en países en vías de desarrollo. Es el caso de NORFUND<sup>11</sup> de la Agencia de Cooperación Noruega, o el Business Linkages Challenge Fund del DFID (véase Caso práctico 16)<sup>12</sup>. Los fondos son gestionados a través de la agencia de cooperación, en algunos casos con participación del Ministerio de Economía o el de Comercio y agentes financieros externos, y los solicitantes a la financiación han de demostrar que los proyectos van a incidir en la reducción de pobreza a través de la mejora de comunidades de bajos ingresos, así como al desarrollo de nuevos mercados y en algunos casos a la creación de alianzas entre diferentes actores. Este mecanismo es muy operativo promoviendo iniciativas y aumentando la involucración del sector privado en el desarrollo, aunque por lo general, las instituciones públicas suelen participar exclusivamente como financiadoras y no forman parte del diseño, la gestión o la implementación del proyecto.

**Ventana de financiación con solicitud de ideas anual:** Iniciativa promovida principalmente por la Agencia de Cooperación Holandesa, aunque algunas agencias (como la alemana y la estadounidense) la han adaptado a algunos de sus procesos, basada en crear una ventana de financiación gestionada por la agencia de coopera-

---

<sup>11</sup> [www.norfund.org](http://www.norfund.org).

<sup>12</sup> [www.businesslinkageschallengefund.org](http://www.businesslinkageschallengefund.org).

## **Caso Práctico 16. Business Linkages Challenge Fund (DFID-UK)**

### **Descripción**

Fondo de desarrollo para promover iniciativas del sector privado orientadas a erradicar la pobreza en países en vías de desarrollo y generar alianzas entre diferentes actores con el sector privado.

### **Principales miembros**

Financiado a través de DFID, es gestionado por el Emerging Markets Group (EMG) con apoyo de las oficinas de Deloitte, Enterplan Limited y el Project North East.

### **Actividades y programas que promueve**

Las empresas tienen acceso a fondos que varían entre € 70.000 y € 700.000 para incrementar el acceso a mercados, transferir tecnología, mejorar la competitividad o mejorar las políticas y regulaciones medioambientales del sector empresarial. Financia proyectos donde el sector privado esté dispuesto a asumir parte de la inversión con sus propios recursos de manera que se puedan compartir los riesgos. El fondo apoya iniciativas que benefician a las comunidades pobres, ya sea a través de proveer productos y servicios que fomenten la economía local o a través de la generación de empleo y nuevas oportunidades para las comunidades pobres.

### **Resultados**

Desde su creación en 2004, el fondo ha invertido en un total de 58 proyectos por un valor de € 23 millones (una media de € 400.000 por proyecto). El 64% de los proyectos se han desarrollado en el África Subsahariana y un 22% en Asia; y los sectores principales han sido la agricultura (28%), el sector farmacéutico (21%); y el turismo (27%).

ción para solicitar ideas al sector privado con el fin de incidir en el desarrollo sostenible y en la erradicación de la pobreza de manera positiva. Como requisitos para solicitar acceso a los fondos, se requiere que el sector privado contribuya al presupuesto total (la cooperación holandesa un 50%, el GDA del USAID un 25% y la agencia alemana no lo especifica) y que sean iniciativas que el sector privado no desarrollaría sin la participación implícita del sector público (enfaticado por la agencia holandesa y alemana, no por el USAID).

En todos los casos se exige que puedan demostrar la generación de resultados sostenibles y mantengan la coherencia con las estrategias nacionales de reducción de pobreza y desarrollo sostenible, que sean apoyadas por los gobiernos de los países receptores y tengan en cuenta la participación en el diseño de actores locales. Por lo general, tienen las mismas ventajas y desventajas que los fondos de financiación, que involucran al sector privado en el desarrollo de manera activa, pero la agencia de cooperación suele acabar siendo exclusivamente una financiadora.

Como se puede apreciar, existen varios sistemas utilizados por las agencias de cooperación con el fin de potenciar las alianzas para el desarrollo, pero no se ha logrado todavía sistematizar un mecanismo, y las herramientas actuales están en una fase embrionaria. Dada la importancia que tienen las alianzas en el nuevo entorno internacional, es de esperar que el diseño de nuevas herramientas y mecanismos, así como la mejora de las utilizadas actualmente, sea un área prioritaria en los próximos años.

## 5. LAS ALIANZAS ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Existen varias coaliciones internacionales de empresas y organizaciones de la sociedad civil que también han empezado a trabajar a través de alianzas para erradicar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible. Como se ha explicado anteriormente, las empresas son cada vez más conscientes del papel que juegan en el nuevo orden internacional, y su involucración en formación de alianzas y promoción de la erradicación de la pobreza responde a una necesidad interna de implicarse en la formulación de soluciones a los retos mundiales.

Algunas de las principales asociaciones de empresas que trabajan para la promoción de alianzas son las siguientes:

*World Business Council on Sustainable Development*<sup>13</sup>: Representa a más de 180 empresas que comparten el objetivo común de promover el desarrollo sostenible a través de crecimiento económico, balance ecológico y progreso social.

*El Foro Económico Mundial*<sup>14</sup>: Es una organización comprometida a mejorar el estado del mundo involucrando a líderes mundiales a través de alianzas para mejorar la agenda global, regional e industrial.

---

<sup>13</sup> [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).

<sup>14</sup> [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

*Business for Social Responsibility*<sup>15</sup>: Promueve e involucra al sector privado a través de iniciativas que demuestren respeto por los valores éticos, por las comunidades locales y por el medioambiente.

*International Business Leaders Forum*<sup>16</sup>: Organización formada por representantes de empresas internacionales que promueven el liderazgo empresarial a través de alianzas orientadas a lograr el desarrollo sostenible y el progreso socioeconómico.

*Business Humanitarian Forum*<sup>17</sup>: Promueve el desarrollo del sector privado orientado a generar un crecimiento económico y humano en las áreas de post-conflicto y en los países menos avanzados donde la inversión es más necesaria.

*The International Institute for Sustainable Development*<sup>18</sup>: Asociación que trabaja con gobiernos, empresas, ONG y otros sectores para desarrollar alianzas que beneficien a la economía global, al medioambiente y al bienestar social.

Por otro lado, muchas de las grandes empresas internacionales han creado fundaciones y están promoviendo alianzas para el desarrollo a través de sus proyectos en los países en los que operan y las ONG, tanto las internacionales como locales, trabajan cada vez más activamente a través de alianzas con otros actores de cooperación.

---

<sup>15</sup> [www.bsr.org](http://www.bsr.org).

<sup>16</sup> [www.iblf.org](http://www.iblf.org).

<sup>17</sup> [www.bhforum.ch](http://www.bhforum.ch).

<sup>18</sup> [www.iisd.org](http://www.iisd.org).





## 4. LOS RETOS DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

### 1. LÍNEAS GENERALES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

La cooperación española ha experimentado una transición significativa desde sus inicios, en 1984, con el Plan de Cooperación Integral con Centroamérica. En 1998, a través de La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID), se establece el primer marco legal para regular la acción pública en materia de cooperación, estableciendo por vez primera una serie de principios, objetivos, prioridades, modalidades e instrumentos de la política española de cooperación y una relación acordada entre la política de seguridad y la política exterior.

Los contenidos de la LCID también señalan que la cooperación internacional para el desarrollo es parte de la acción exterior del Estado, está incluida en el marco de los consensos internacionales, y por lo tanto, establece que los objetivos de desarrollo son un elemento esencial de la acción exterior del Estado y la erradicación de la pobreza es una prioridad (Artículo 2, Apartado C, LCID).

El Plan Director de Cooperación Española es el documento básico de planificación que determina cada cuatro años las líneas generales de la política de cooperación española, señalando objetivos y prioridades y avanzando los recursos presupuestarios indicativos para ese período. Los objetivos y las líneas de actuación que marca son la guía estratégica para elaborar los documentos sectoriales, las estrategias concretas de los países, así como los Planes Anuales de Cooperación Internacional (PACI).

El Plan Director de Cooperación Española 2005-2008, considerando los contenidos de la LCID y el contexto internacional, establece que «la Declaración del Milenio configura para España una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, que todos los países desarrollados, también el nuestro, han aprobado y deben apoyar. Por ello, el compromiso es comenzar a participar activamente en esta agenda, dando un salto cualitativo y cuantitativo en nuestra cooperación, aumentando la cantidad y la calidad de nuestra AOD y haciendo de la Declaración del Milenio el principal, aunque no el único, referente de nuestra política de desarrollo internacional».

Siguiendo el objetivo prioritario de erradicar la pobreza en el mundo dentro de un marco internacional a través del logro de objetivos de desarrollo, el Plan Director 2005-2008 marca su política estratégica con el fin de aumentar las capacidades de desarrollo y garantizar las condiciones necesarias que lleven a alcanzar unos niveles de vida dignos para la actual y futuras generaciones.

El Plan establece la lucha contra de la pobreza como objetivo prioritario de actuación de la cooperación española a la que confluirán todo el resto de actuaciones, y despliega tres tipos de intervenciones básicas:

- Acciones dirigidas a los colectivos más desfavorecidos: Actividades que suponen un trabajo directo con los sectores excluidos para mejorar sus condiciones de vida.
- Acciones con efectos directos sobre la pobreza: Actividades que afectan directamente a las personas en situación de pobreza, aun cuando no se trabaje directamente con un colectivo pobre. En estos casos, las personas desfavorecidas deben ser los principales beneficiarios de la acción.
- Acciones con efectos indirectos sobre la pobreza: Actividades que afectan al medio económico, político, social o institucional que resulte crucial para combatir la pobreza.

Asimismo, recomienda promover líneas de actuación orientadas a tener un impacto positivo en la pobreza en algunos ámbitos especialmente relevantes, donde el papel del sector privado y la generación de actividades económicas juegan un papel crucial. Dentro de este contexto, define objetivos estratégicos de actuación preferente (véase figura 11).

Las principales áreas que define son las siguientes:

- Aumento de capacidades institucionales y sociales.
- Aumento de capacidades humanas.
- Aumento de capacidades económicas.
- Aumento de capacidades para la mejora de la sostenibilidad ambiental.
- Aumento de la libertad y capacidades culturales.
- Aumento de la autonomía de las mujeres.
- Aumento de la capacidad de prevención de conflictos y construcción de la paz.

El Plan también establece prioridades horizontales que afectarán a todas las capacidades descritas como objetivos estratégicos:

- Lucha contra la pobreza.
- Defensa de los Derechos Humanos.
- Equidad de género.
- Sostenibilidad medioambiental.
- Respeto a la diversidad cultural.

Para hacer frente a estos retos, el Plan de Cooperación propone una serie de criterios de intervención, entre los que se mencionan el promover el consenso entre actores;

FIGURA 11. Capacidades estratégicas del Plan Director de Cooperación Española



crear una coherencia de políticas; coordinación y armonización con otros donantes y alineamiento con políticas de los países receptores; mejora en la asignación de la ayuda; incremento de la cantidad de AOD; mejora en la calidad de gestión de la ayuda; educación para el desarrollo; y sensibilización de la sociedad española.

En las líneas de actuación prioritarias del Plan se menciona desarrollar el tejido económico y el apoyo a la iniciativa privada; apoyar a la inserción de las personas y a los colectivos más pobres en el circuito económico; y promover el acceso universal a las tecnologías de la información y la comunicación, entre otras.

Estas iniciativas pueden jugar un papel fundamental a la hora de incentivar un crecimiento económico que permita romper con el círculo vicioso de la pobreza extrema.

Asimismo, se enfatiza que las iniciativas de colaboración entre el sector público y el privado en el marco de asociaciones, denominadas por el Plan como «partenariados sector público-sector privado (PPP)», permiten lograr una mayor eficiencia eco-

nómica en los proyectos, además de dotarlos de un horizonte temporal a más largo plazo, fruto de la búsqueda de rentabilidad de la empresa en el proyecto. Debido a ello, y a la capacidad de conseguir reducir los costes de las intervenciones de las instituciones de cooperación, la cooperación española establece que fomentará iniciativas piloto de asociaciones público-privadas, siguiendo unos criterios determinados:

- a. **Compatibilidad:** El proyecto debe ser compatible con los objetivos sociales, ecológicos y de desarrollo.
- b. **Complementariedad:** Los esfuerzos de las instancias públicas y los de la empresa privada deben ser complementarios, de tal forma que se consigan, de la manera más eficiente posible, los objetivos de los dos actores.
- c. **Contribución de la empresa:** La empresa debe contribuir al proyecto con un aporte financiero y/o humano significativo.
- d. **Neutralidad competitiva:** En el proceso de elaboración de un proyecto de estas características, todas las empresas interesadas tienen que ser informadas oportunamente.
- e. **Subsidiariedad:** Es importante conocer si las empresas llevarían a cabo la intervención sin el apoyo público.

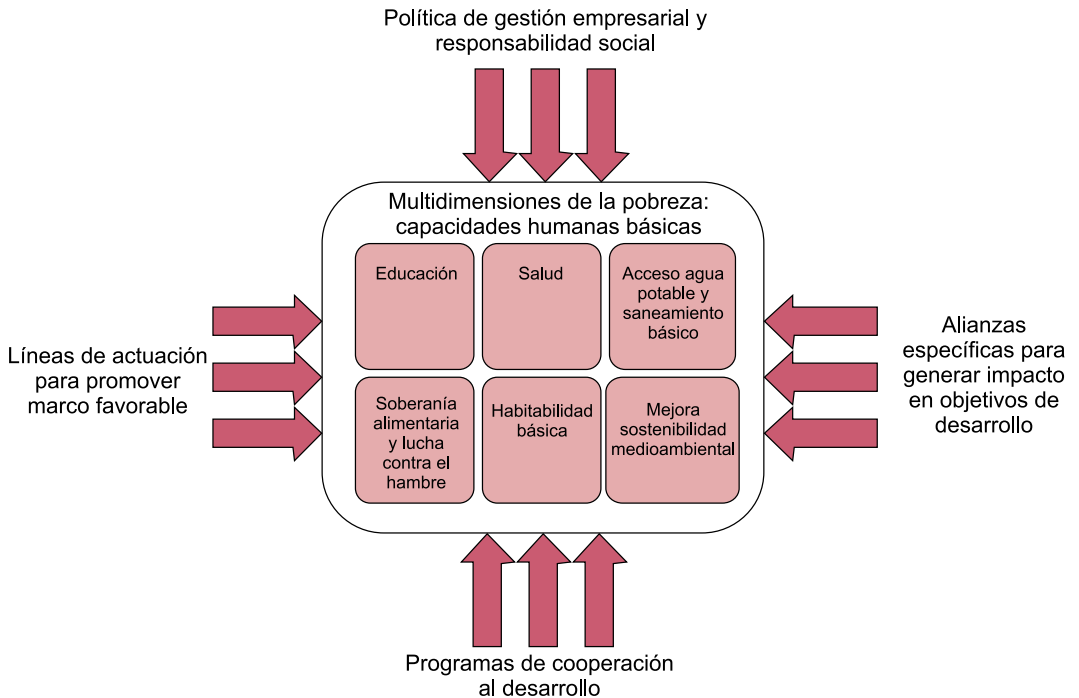
## 2. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA PROMOVER ALIANZAS DE DESARROLLO

Como se ha podido observar a través de las experiencias internacionales, se pueden desarrollar varias líneas de actuación estructuradas según el tipo de política pública requerida para promover alianzas encaminadas a erradicar la pobreza (véase figura 12).

### 2.1. *Actuaciones para promover un marco favorable*

Las alianzas de desarrollo en este ámbito facilitan el crecimiento económico sostenido que promueve un aumento de las capacidades económicas para fomentar la erradicación de la pobreza. Este tipo de alianzas suelen ir encaminadas a apoyar a la micro y pequeña empresa y a empresas de la economía social, a fortalecer los sectores productivos e invertir en infraestructuras, a fortalecer las capacidades institucionales del país, apoyar la inserción internacional y las cooperativas de comercio justo, y/o fomentar una regulación favorable que permita desarrollar un tejido industrial propicio para el desarrollo.

FIGURA 12. *Papel del sector público en función del tipo de APP*



Muchas de las unidades de las agencias de cooperación creadas para promover el desarrollo del sector privado se centran en esta área. Algunas de las más activas son ASDI, DANIDA, DFID, GTZ y NORAD (véase Caso Práctico 17).

El área del Plan Director de Cooperación Española dirigida a aumentar las capacidades económicas ha establecido promover seis acciones prioritarias:

- Apoyo a la micro y pequeña empresa y a la empresa de economía social;
- Fortalecimiento de los sectores productivos;
- Dotación de infraestructuras;
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales;
- Apoyo a la inserción internacional;
- Apoyo a las cooperativas de comercio justo.

También establece que apoyará una mayor integración de estos países en la economía mundial aumentando el tamaño de sus mercados, eliminando las barreras

## **Caso Práctico 17. Ejemplos de agencias promoviendo un marco favorable**

### **BMZ ALEMÁN**

**Código ético para la comunidad cafetera:** Desarrollar e implementar un código de conducta voluntario para la producción, el procesamiento y el comercio nacional e internacional del café en el marco de una iniciativa multisectorial. Los países piloto son Etiopía, Indonesia y Guatemala. Aliados privados: European Coffee Federation (ECF), Nestlé, Kraft, Sara Lee Café de Colombia, Consejo Mexicano del Café, East African Fine. ONG y sindicatos: Oxfam, Rainforest Alliance. Inversión pública: 200.000 euros. Inversión privada: 1 millón de euros.

### **MINISTERIO HOLANDÉS DE ASUNTOS EXTERIORES**

**Mejorar el acceso a mercados a través de capacitación:** Alianza público-privada para generar acceso de productos agrícolas de países africanos y asiáticos a mercados europeos, fomentando que los productores locales sean competitivos y se adapten a las regulaciones de seguridad alimentaria europeas y promuevan el desarrollo económico, social y medioambiental. Los principales productos que promueven son aceite de palmera, gambas, productos de pescado, frutas tropicales y vegetales, en países tan diversos como Indonesia, Kenia, Malasia, Sudáfrica, Tanzania, Uganda, Vietnam y Zambia. El gobierno holandés ha invertido un total de € 8,4 millones durante un período de tres años.

### **DFID**

**Desarrollo de la industria textil en Lesotho:** A pesar del crecimiento de la industria textil en Lesotho, empleando más de 50.000 personas y generando alrededor de US\$ 70 millones en ingresos a trabajadores fomentando la economía local, su desarrollo y expansión está siendo amenazado por la globalización. DFID ha invertido en generar capacitación y mejorar la competitividad y productividad del sector para potenciar sus exportaciones en el mercado global, en especial al europeo. La mitad de las fábricas se han apuntado a esta iniciativa y ha aumentado la productividad del sector en un 14%. Iniciativas similares se han realizado en India, Jamaica y otras partes de Asia.

### **DANIDA**

**Capacitación para investigadores industriales de países en desarrollo:** El objetivo de este programa es aumentar la capacidad y formación de los investigadores en países en desarrollo para promover sectores industriales concretos. Participa la Royal Veterinary and Agricultural University (KVL) y un grupo de empresas danesas que promueven visitas de los investigadores a Dinamarca para profundizar e intercambiar experiencias relacionadas con la investigación agrícola.

comerciales por parte de los países desarrollados a los productos elaborados en los países en desarrollo y mediante procesos de integración regional, haciendo más sostenible su deuda externa y ampliando su participación e influencia en los organismos internacionales.

En la actualidad, se está concluyendo una *Estrategia de la Cooperación Española de Promoción del Tejido Económico*, en la que se definirá un marco coherente que integrará la acción de los diferentes instrumentos y agentes de la cooperación.

## 2.2. Programas de cooperación al desarrollo

Esta línea de alianzas para el desarrollo suele ir encaminada a identificar los programas de cooperación tradicional desarrollados por la agencia y valorar qué participación puede tener el sector privado para maximizar su impacto y mejorar su eficiencia. Por lo general, las colaboraciones que se suelen esperar del sector privado en esta área son de cofinanciación y de contribución especializada en logística y gestión a través de sus conocimientos.

Existen varios ejemplos de cómo una agencia de cooperación puede vincular al sector privado en sus proyectos tradicionales, desde actividades complementarias para garantizar el acceso a la educación primaria, programas de formación técnica a jóvenes o a profesionales de un sector concreto, proyectos relacionados con mejorar el acceso a la salud o prevenir la mortalidad infantil. Algunas de las iniciativas que se pueden promover en esta área a través de alianzas de desarrollo son las siguientes:

- Cofinanciación y aportación filantrópica a proyectos,
- Apoyo logístico y de gestión,
- Asistencia en monitoreo y evaluación,
- Intercambio de prácticas voluntarias entre personal de las empresas y los proyectos,
- Ayuda a replicar el proyecto en otras áreas,
- Complementar las líneas de actuación del proyecto con actividades generadoras de ingresos.

El gobierno español ha liderado algunas iniciativas pioneras, como ha sido la Alianza contra el Hambre (conjuntamente con Brasil, Chile, Francia, y más tarde Alemania y Argelia), o el proponer sistemas alternativos de financiación para conjugar intereses privados y públicos y ampliar los fondos para el desarrollo, como pueden ser la



### **Caso Práctico 18. Mecanismos innovadores de financiación para el desarrollo**

**Imposición sobre las transacciones financieras:** gravar con un impuesto las transacciones financieras a un tipo muy bajo de manera que se pueda recaudar, de forma estable y previsible, un volumen considerable de fondos para el desarrollo, con especial énfasis en que no interfiera en el funcionamiento normal del mercado.

**Derechos Especiales de Giro (DEG) para financiar el desarrollo:** son activos de reserva internacionales emitidos por el FMI para complementar las reservas oficiales existentes de los países miembros. Se asignan en proporción a las cuotas de cada miembro en el Fondo, y sirven también como unidad de cuenta internacional. Su valor está basado en una cesta de las principales monedas del mundo. En el año 2003, el valor del DEG alcanzó un promedio del equivalente de 1,41 USD. Posiblemente, las nuevas asignaciones de DEG presentarían más de una ventaja. Aparte de aumentar el volumen de recursos de que actualmente se dispone para luchar contra el hambre y la pobreza, los nuevos DEG corregirían en gran medida la volatilidad financiera y los desequilibrios y contribuirían a crear un entorno económico internacional más propicio para el desarrollo en condiciones de igualdad social.

**La evasión fiscal y los paraísos fiscales:** La evasión fiscal es un fenómeno de gran magnitud que limita los ingresos fiscales de los Estados, lo que menoscaba especialmente los esfuerzos internos dirigidos a incrementar los ingresos fiscales en los países en desarrollo. Sin embargo, desarrollar las bases impositivas de estos países resulta imprescindible para que puedan financiar su lucha contra la pobreza, incrementar el gasto social, apoyar las actividades de desarrollo económico e incrementar los niveles de productividad. El volumen que se evade cada año de las bases impositivas de los países es muy superior al importe necesario para financiar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una base impositiva sólida y fiable constituye la primera fuente de financiación para los países que pretenden reforzar los esfuerzos internos encaminados a luchar contra el hambre y la pobreza y, más en general, a incrementar la igualdad. Todas las medidas que se adopten en esta dirección reducirán probablemente la dependencia de fuentes externas o especiales de financiación. Un paso crucial por este camino es intensificar la política interna de mejora de la administración fiscal.

**La mejora del efecto de las remesas:** La globalización se ha asociado con el reciente incremento del comercio mundial y de las transacciones financieras inter-

nacionales y con sus efectos en la economía mundial. No obstante, otra característica de la globalización es la existencia de importantes flujos de trabajadores. Según el Banco Mundial, el importe de las remesas de emigrantes de los países en desarrollo asciende al menos a 164.000 millones USD anuales, cifra superior a la de los flujos de ayuda oficial al desarrollo. Algunas ventajas son su independencia de la coyuntura económica y la constancia de flujos al margen de los ciclos económicos; y su destino a gastos básicos, tales como la alimentación, la vivienda y los servicios básicos. Debido a ello, toda reducción significativa del coste de transferencia de las remesas repercutiría directamente en la lucha contra la pobreza y el hambre.

*Fuente:* Adaptado del Informe del grupo de trabajo sobre mecanismos innovadores para financiar la lucha contra el hambre y la pobreza (2006).

imposición sobre las transacciones financieras, los Derechos Especiales de Giro (DEG), la gestión de la evasión fiscal y los paraísos fiscales, y una mejora del efecto de las remesas (véase Caso Práctico 18). Otras iniciativas que también se han planteado son asignar una tasa solidaria a los billetes de avión o proponer aportaciones voluntarias.

### *2.3. Política de gestión de la empresa y responsabilidad social*

En esta área se promueve la política de gestión empresarial de las empresas operando en el país en desarrollo, tanto las locales como las internacionales, para asegurar que cumplan con los principios éticos de responsabilidad social, como la promoción de derechos laborales, el fomento de los derechos humanos, el respeto medioambiental y la promoción de prácticas anticorrupción.

A su vez, las alianzas para el desarrollo promovidas permiten complementar los planes de inversión de las empresas nacionales y sus líneas de actividad tradicionales en países en vías de desarrollo de manera que se fomente el desarrollo social e impacte positivamente a los objetivos de desarrollo (véase Caso Práctico 19).

La creación del Foro de Expertos de Responsabilidad Social de la Empresa en España se creó con el fin de «regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la RSE: la información de las empresas a las partes interesadas y a la sociedad

## **Caso Práctico 19: Ejemplos de agencias promoviendo la RSE para incidir en los Objetivos de Desarrollo**

### **DANIDA**

**Programa de formación sobre responsabilidad social:** Programas para promover la responsabilidad social en sectores empresariales de países en vías de desarrollo que estén relacionados de alguna forma con empresas danesas. Para potenciar el impacto, el programa de formación se diseña a través de la participación de organizaciones de los Derechos Humanos, sindicatos, grupos ecologistas, asociaciones comerciales y grupos educativos. Los programas tienen el objetivo de crear herramientas y promover el que las empresas incorporen códigos éticos y laborales, respeten los Derechos Humanos, respeten el medioambiente y ejerzan iniciativas que erradiquen la pobreza.

### **DFID**

**Mejora de gobernanza, ética empresarial y transparencia de gestión:** Iniciativa para mejorar la gestión empresarial y responsabilidad social a través de la Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), coalición de gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil, inversores y organizaciones internacionales. La EITI apoya la publicación de los beneficios y pagos realizados de gobiernos ricos en los sectores extractivos de petróleo, gas y minería. Muchos gobiernos se están implicando en demostrar que la generación de ingresos de estos sectores puede repercutir directamente en la erradicación de la pobreza, sobre todo al fomentar la buena gobernanza y la transparencia de gestión.

### **BMZ**

**Implementar estándares sociales en la industria textil:** Mejorar las condiciones de los trabajadores de las compañías de 11 países asiáticos y de Europa del Este, implementando cadenas de venta al por menor de prendas textiles. Aliados privados: Foreign Trade Association of the German Retail Sector (AVE). Inversión pública: 3 millones de euros. Inversión privada: 6.625 millones de euros (aliados AVE).

en general y la verificación de dicha información»<sup>1</sup>. En los últimos años, las empresas españolas se han interesado crecientemente en la RSE, y una gran mayoría ha reconocido la importancia de implicarse en el desarrollo sostenible y la gestión del área social.

---

<sup>1</sup> I, II y III sesión de trabajo de foro de expertos en RSE: Definición y ámbito de la RSE. Ministerio de Asuntos de Trabajo (MAT).

La cooperación española contempla promover formación en materia de RSE a las pequeñas y medianas empresas de sus países de cooperación prioritarios. Esta iniciativa es vital para trabajar con empresas locales del país y fomentar una economía local fuerte que genere un crecimiento económico sostenible e impacte positivamente sobre los efectos multidimensionales de la pobreza.

El auge de la RSE en España y la voluntad de empresas españolas de incorporarla en su gestión sugiere que la agencia de cooperación podría vincular las iniciativas de RSE en países estratégicos y trabajar conjuntamente con las empresas españolas para lograr objetivos de desarrollo comunes.

#### *2.4. Alianzas específicas para generar un impacto positivo en los objetivos de desarrollo*

Esta última área fomenta alianzas orientadas a generar un impacto directo en los objetivos de desarrollo, con el fin de que el sector privado, las instituciones públicas y el tercer sector trabajen en un marco de actuación conjunto que responda a un reto de cooperación concreto. Básicamente, todas las alianzas descritas en el apartado de «Alianzas globales para el desarrollo» (págs. 36-57) de este libro entrarían en esta modalidad.

A diferencia de las propuestas en otras áreas, este tipo de alianzas tiene como fin prioritario crear sinergias entre competencias de diferentes actores y grupos para proponer acciones e iniciativas que no se podrían realizar de manera unilateral.

En España se han desarrollado algunas iniciativas que entran en esta modalidad. Una de las principales, actualmente en proceso, es la Alianza por el Agua, promovida por la Fundación Ecología y Desarrollo<sup>2</sup> (véase Caso Práctico 20).

Uno de los ejemplos más tradicionales de alianzas para el desarrollo español es el Proyecto Araucaria<sup>3</sup>, creado en 1997 para lanzar un programa de la cooperación española especializado en la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible en América Latina.

Desde su creación ha gestionado once proyectos integrales en diez países, desarrollado más de treinta proyectos sectoriales por toda Iberoamérica, impulsado la crea-

---

<sup>2</sup> [www.ecodes.org](http://www.ecodes.org).

<sup>3</sup> <http://www.aeci.es/araucaria/1presenta/index.htm>.

## **Caso Práctico 20. Alianza Española por el Agua**

### **Descripción y objetivos**

Vincular empresas, administraciones, medios de comunicación, centros de investigación y opinión y sociedad civil en una alianza de amplio alcance para movilizar recursos (financieros y técnicos) y destinarlos a la ejecución de proyectos concretos de agua potable y saneamiento (en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y, en concreto, de la Meta 10 en la perspectiva de asegurar su sostenibilidad y preservar el medio ambiente).

### **Actividades y programas que promueve**

- Contribuir de forma real y práctica a que se extienda el derecho al agua potable y al saneamiento básico de la población centroamericana, preferentemente rural, en condiciones que aseguren la calidad del servicio recibido y la conservación de los recursos naturales que lo hacen posible.
- Movilizar recursos desde la sociedad española para financiar obras y proyectos que se realizarán en Centroamérica en la perspectiva de la sostenibilidad.
- Sensibilizar en la solidaridad con el Sur y en los compromisos del Norte con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, al tiempo que se propone a la sociedad española comprometerse en conductas de ahorro de agua y uso más sostenible de los recursos hídricos en la práctica cotidiana.
- Fomentar la colaboración público-privada aunando los esfuerzos tanto presentes como futuros, dirigidos a mejorar el acceso al agua y saneamiento de la población centroamericana y visibilizando de manera conjunta las acciones españolas tendentes a contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

### **Resultados**

- Lograr que en el 2015, 5.000.000 de centroamericanos más tengan acceso a un sistema sostenible de agua potable y/o saneamiento.
- Lograr que el 5% de la población española se adhiera a la Alianza por el Agua, ahorrando un mínimo de un 5% de su consumo.
- Conseguir que el 5% de los ayuntamientos españoles participen en la Alianza por el Agua.
- Recaudar y transferir a Centroamérica un mínimo de 2 millones de euros/año a través de la realización de proyectos de saneamiento y acceso al agua potable.

- Crear un sitio web específico de la Alianza, que sirva de conector, escaparate y herramienta de trabajo para los agentes comprometidos en este campo así como para el público interesado.
- Establecer la «Alianza por el Agua» como una «marca paraguas» que vincule aquellos proyectos y organizaciones españolas que lo deseen y que estén trabajando en la provisión de servicios de agua potable y/o saneamiento básico.

### **Contacto**

Fundación Ecología y Desarrollo  
Patuna Hernández;  
[www.ecodes.org/](http://www.ecodes.org/)  
Tel: 976-298282

ción de dos redes de comunicación Sur-Sur; y celebrado más de cuarenta cursos de formación especializada en los tres Centros de Formación que la cooperación española tiene en Colombia, Bolivia y Guatemala. Araucaria está formada por un amplio grupo de ministerios, CCAA, ONG, universidades y empresas, tanto españolas como de América Latina.

A la hora de desarrollar cada una de estas líneas de alianzas para el desarrollo, los agentes implicados deberán seguir una serie de actuaciones dependiendo del área de alianza que se pretende potenciar (véase tabla 12 para responsabilidades y actuaciones por área).

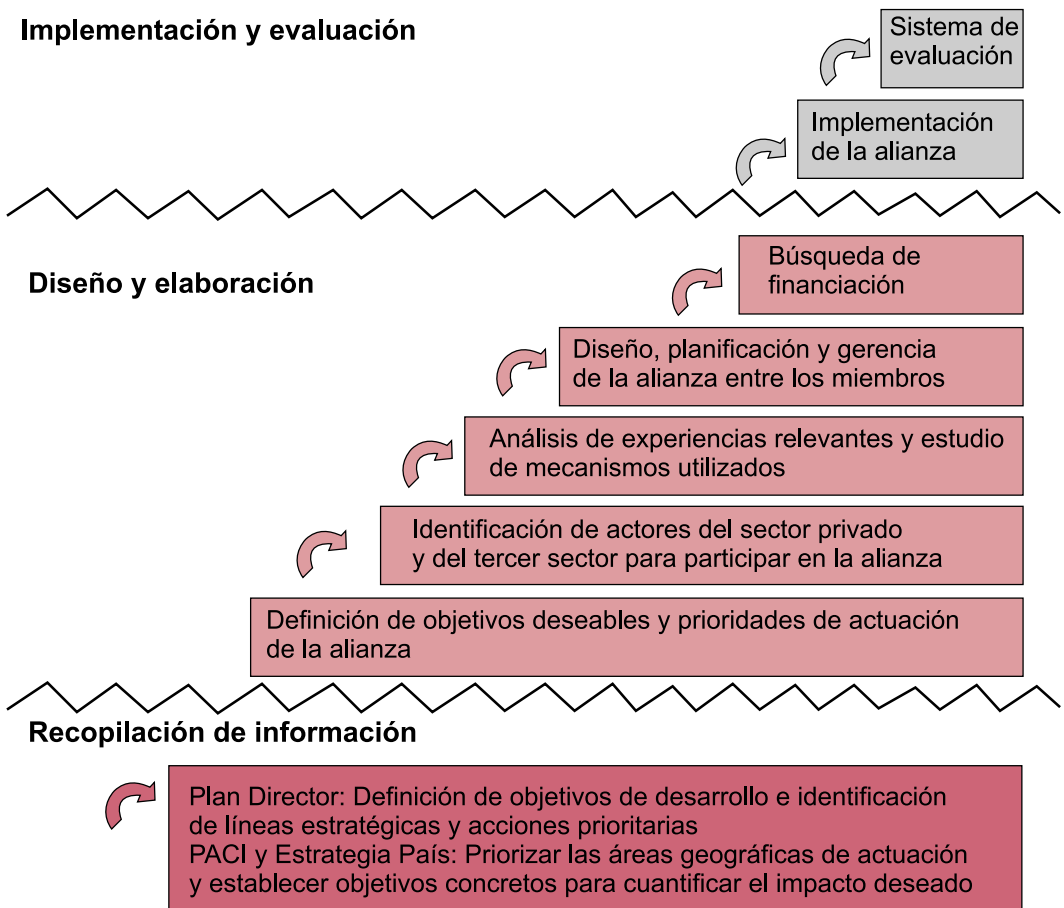
TABLA 12. Responsabilidad de agentes según línea de actuación

	<b>Líneas de actuación para promover marco favorable</b>	<b>Programas de cooperación al desarrollo</b>	<b>Políticas de gestión empresarial y responsabilidad social</b>	<b>Alianzas estratégicas para promover OD</b>
<b>Papel del sector público</b>	Fomentar regulación que incentive y facilite desarrollo de actividades	Proponer alianzas que incorporen al sector privado y al tercer sector en programas existentes de cooperación al desarrollo	Fomentar políticas y regulación de la RSE, complementando la política de inversión de la empresa	Crear ventanas de subvenciones que incentiven propuestas
<b>Papel del sector privado</b>	Implementación de actividades que creen tejido empresarial	Participar y cofinanciar programas tradicionales de cooperación al desarrollo	Integrar políticas de RSE en la gestión y considerar impacto social de la inversión en el país	Proponer iniciativas orientadas a promover desarrollo socioambiental
<b>Papel del tercer sector</b>	Participar en actividades empresariales promoviendo desarrollo social	Implementar programas de cooperación al desarrollo	Fomentar integración de RSE en empresas y vincular actividades de desarrollo con gestión empresarial	Proponer alianzas para potenciar el desarrollo y el impacto en objetivos socioambientales

### 3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA PARA DISEÑAR ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Las líneas de actuación descritas permiten desarrollar alianzas y vincular a diferentes actores en la cooperación al desarrollo, y la cooperación española, tal y como se ha descrito, está desarrollando varias iniciativas en cada una de las líneas. Pero para poder maximizar el impacto de las alianzas y capitalizar las inversiones realizadas, promoviendo un diálogo intersectorial, es recomendable estandarizar dichas prácticas y crear mecanismos integrados que permitan gestionarlas.

FIGURA 13. Estructura metodológica para iniciar una alianza para el desarrollo





Las alianzas tienen el potencial de promover y maximizar el impacto positivo en los objetivos de desarrollo, y facilitan que diferentes agentes trabajen conjuntamente, pero para que generen un valor añadido superior al coste de diseñarlas y llevarlas a cabo, es necesario asociar los objetivos de desarrollo de la agencia de cooperación, incluyendo sus líneas estratégicas y las acciones prioritarias definidas por el Plan, con los objetivos cuantitativos y el tipo de alianza que se puede desarrollar.

Debido a ello, es recomendable crear una metodología general en la formación de alianzas para asegurar que realmente van a generar ese valor adicional a las políticas de cooperación ya establecidas (véase figura 13).

### *3.1. Fase de recopilación de información*

Antes de iniciar ningún tipo de alianza, es necesario identificar los objetivos de desarrollo que las políticas públicas van a priorizar para crear una coherencia de actuaciones entre los resultados esperados y las alianzas que se generarían.

En función de cada área concreta, el primer paso es detectar las líneas estratégicas y acciones prioritarias, a ser posible definidas por el Plan de Cooperación, de forma que las alianzas para el desarrollo mantengan cierta coherencia con las políticas institucionales de cooperación. Estas líneas estratégicas deberían ser la referencia de actuación para desarrollar las diferentes alianzas e involucrar a los actores interesados en potenciar los objetivos de desarrollo.

Una vez definidas, es recomendable delimitar las áreas geográficas para concretar las líneas de actuación y seleccionar los aliados más convenientes. Establecer una prioridad geográfica obligará a reevaluar y concretar las líneas estratégicas en función de las estrategias regionales y las estrategias del país, utilizando generalmente los informes PACI e informes sectoriales por áreas de cooperación. A su vez, es importante contrastar las líneas de actuación con las estrategias del país o región donde se trabajará, a través de sus informes estratégicos sobre erradicación de pobreza o desarrollo sostenible, para que exista una concordancia con el país receptor y los actores locales involucrados.

Ya se trate de crear programas para luchar contra el hambre, mejorar el acceso a la educación primaria o a la asistencia sanitaria, o mejorar los sistemas de saneamiento y el acceso a agua potable, es importante identificar los objetivos cuantitativos que se pretenden obtener y definir los programas y actividades en función de cómo van a

poder contribuir a esos objetivos. Esto permitirá que diferentes agentes y organizaciones, con intereses y mandatos distintos, trabajen con objetivos comunes en planes de acción conjuntos. El objetivo final de esta fase es disponer de información detallada sobre qué se quiere alcanzar, las áreas geográficas donde se trabajará y el tipo de acción y línea estratégica que se utilizará.

### *3.2. Fase de diseño, elaboración y evaluación*

La primera decisión de esta fase será definir qué se quiere hacer y la alternativa de actuación existente. Una vez identificados los intereses de la fase previa, será posible identificar qué tipo de actores, organizaciones y grupos pueden estar interesados en colaborar en una alianza para el desarrollo y empezar a crear el marco conceptual de la alianza. La selección de miembros de la alianza variará en función de los intereses particulares de cada uno y las competencias que pueden aportar a su desarrollo. La selección de miembros es un área especialmente importante ya que determinará la manera en que se desarrollará la alianza.

Cuando los miembros estratégicos estén identificados y hayan mostrado interés en trabajar conjuntamente para potenciar el objetivo común definido, es importante evaluar las experiencias relevantes existentes y los mecanismos o herramientas disponibles en la gestión de alianzas parecidas. Actualmente, con la descentralización de las políticas de cooperación y la diversidad de nuevos actores en el ámbito del desarrollo, es preciso documentarse bien acerca de todas las iniciativas e intentar crear sinergias entre las existentes, ya que reducirán los costes de implementación y maximizarán la eficiencia de los programas y actividades desarrollados.

Contando con la información obtenida hasta este punto y con la colaboración de los miembros participantes, es posible diseñar el plan de acción para implementar la alianza estratégica para el desarrollo. Dicho plan debería incluir los objetivos principales, las áreas de acción que se desarrollarán, el papel que ejercerá cada miembro, el tipo de relación contractual que se deseará, y todos los aspectos relacionados con la puesta en marcha de la alianza y la búsqueda de financiación para su desarrollo (véase tabla 13).

Por último, es importante crear un sistema de medición y evaluación que permita valorar el impacto y efectividad de la alianza, saber hasta qué punto ha sido capaz de lograr los objetivos marcados, identificar su rendimiento y resultados, así como el impacto que ha generado en las organizaciones miembros y valorar si interesa institucionalizar la relación para replicar o ampliar su actividad, o simplemente darla por finalizada.

TABLA 13. Fases metodológicas de la puesta en marcha de una alianza

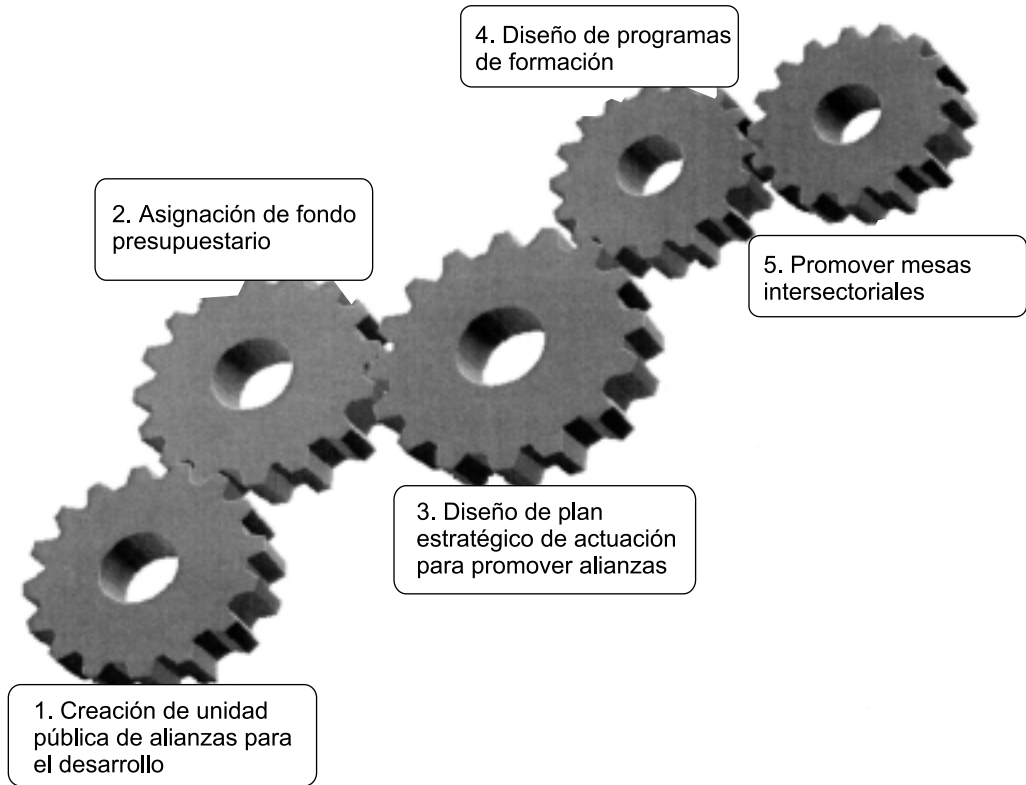
INVESTIGACIÓN	Se estudia y comprende el reto planteado; se recava información; se consulta con las partes interesadas y con los posibles proveedores de recursos externos; se crea una visión de futuro para la alianza.
IDENTIFICACIÓN	Se identifica a los miembros en potencia y, si fuera posible, se asegura su participación.
CREACIÓN	Los miembros crean su relación de trabajo acordando las metas, objetivos y principios fundamentales que respaldarán su alianza.
PLANIFICACIÓN	Los miembros planifican el programa de actividades y comienzan a perfilar un proyecto coherente.
GERENCIA	Los miembros exploran la estructura y gerencia de su alianza de medio a largo plazo.
BÚSQUEDA DE RECURSOS	Los miembros (y otros partícipes) identifican y captan recursos, tanto sean en efectivo como no.
PUESTA EN PRÁCTICA	Una vez que los recursos están localizados y se han acordado los detalles del proyecto, comienza el proceso de su puesta en práctica, trabajando sobre la base de un calendario preacordado y unos logros, a ser posible, específicos.
MEDICIÓN	Medición y preparación de informes sobre su impacto y efectividad, su rendimiento y resultados. ¿Está la alianza alcanzando sus objetivos?
EVALUACIÓN	Evaluación de la alianza: ¿Qué impacto produce la alianza sobre las organizaciones miembro? ¿Ha llegado el momento de que algunos miembros abandonen o que otros nuevos se unan?
REVISIÓN	Revisión de la alianza, programa(s) o proyecto(s) a la luz de la experiencia adquirida.
INSTITUCIONALIZACIÓN	Creación de las estructuras y mecanismos adecuados para que se garantice el compromiso a largo plazo y la continuidad de la alianza.
CONTINUACIÓN O TERMINACIÓN	Reforzar la continuidad o acordar una conclusión adecuada.

Fuente: Ross Tennyson (2003): *Manual de trabajo en alianza*.

#### 4. POTENCIAR ALIANZAS DE DESARROLLO DESDE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Como se ha dicho anteriormente, el sector público ha de ser el agente principal a la hora de potenciar alianzas para el desarrollo, ya que el marco de objetivos de desarrollo es, en esencia, un compendio de bienes públicos que debe ser garantizado por las instituciones políticas. Debido a ello, es recomendable generar un mecanismo público que sea la principal fuerza motriz promotora de estas iniciativas y gestione la puesta en marcha de las mismas. Algunos de los pasos recomendables que pueden

FIGURA 14. *Diseño del mecanismo público para potenciar alianzas para el desarrollo*



desarrollarse para crear dicho mecanismo se describen a continuación (véase figura 14).

**1. Creación de una unidad responsable de promover las alianzas para el desarrollo:** A la hora de potenciar las alianzas para el desarrollo, es preciso crear una unidad pública que sea el referente para todas las áreas de alianzas que se puedan generar. El tamaño del equipo humano de esta unidad dependerá de la prioridad que le quiera dar el gobierno a la generación de alianzas, pero es recomendable que esté diferenciada de otras divisiones y tenga la capacidad de interactuar tanto con divisiones y departamentos internos, como con grupos interministeriales e instituciones externas. Según la estructura actual de la cooperación española, tendría sentido que dicha unidad fuera gestionada y estuviera basada en la AECI, con una estrategia

definida desde la DGPOLDE, y la participación activa de la Dirección General de Financiación Internacional del Ministerio de Economía y Hacienda.

**2. Asignación de una partida presupuestaria o «fondo» para fomentar y cofinanciar las alianzas:** La unidad de formación de alianzas deberá contar con un presupuesto fijo anual para poder potenciar y promover las alianzas estratégicas que más interesan a las políticas de desarrollo gubernamentales. Este presupuesto deberá ir orientado a mantener la estructura de la unidad, promover la creación de alianzas, cofinanciar algunos proyectos, y en algunos casos, gestionar directamente la alianza y la interacción entre los miembros.

**3. Diseño de un plan estratégico de actuación para promover alianzas:** Una vez formada la unidad pública de alianzas, y contando con la aprobación política de dotarla con un presupuesto determinado, será necesario desarrollar una estrategia de actuación para promover las alianzas e involucrar tanto al sector privado como al sector público y a organizaciones de la sociedad civil. El plan estratégico de actuación deberá identificar las zonas geográficas prioritarias, las áreas y objetivos de desarrollo que se quieren incidir, los sectores concretos con los que se trabajará, y el tipo de promoción de alianzas que se utilizará.

Debido a que la cultura de fomento de alianzas para el desarrollo es relativamente nueva en España, sería recomendable empezar a potenciar alianzas en aquellas áreas en las que ya existe cierta experiencia internacional, de manera que se puedan capitalizar los conocimientos adquiridos en otras experiencias. Las áreas principales donde dichas alianzas se han desarrollado son las siguientes:

- Soberanía alimentaria y lucha contra el hambre
- Educación
- Salud
- Habitabilidad básica
- Acceso al agua potable y saneamiento básico
- Mejora de la sostenibilidad medioambiental

El diseño estratégico del plan de actuación, asimismo, debería definir varias líneas de actuación a la vez, de manera que se pueda maximizar el impacto positivo en los objetivos de desarrollo, y se fomente una cultura de alianzas de formación continua, tanto para el equipo de la unidad pública de alianzas estratégicas, como para los diferentes agentes y aliados involucrados. El objetivo final sería crear una cultura asociativa que conjugue los diferentes activos y contribuciones de cada agente particular, y potencie un desarrollo sostenible de cooperación que maximice los resultados espe-

rados de las instituciones públicas. Para ello, sería necesario considerar el posible desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

- Participación en las principales alianzas globales para el desarrollo, según el interés por área temática y por objetivo concreto.
- Identificación de áreas estratégicas de interés estatal y diseño de alianzas orientadas a potenciar los principales objetivos.
- Creación de foros de diálogo sectoriales para vincular a los principales agentes sociales en el diseño de soluciones conjuntas.
- Integración de las iniciativas de promoción de actividades económicas en países prioritarios con la creación de alianzas para el desarrollo.
- Creación de una línea de subvención pública para cofinanciar alianzas por área temática para incentivar las propuestas de otros agentes potenciales.
- Asignación de recursos del crédito FAD cuyo destino se definirá en la AECl a esta nueva área de desarrollo.

**4. Diseño de programas de formación:** Estos programas deberían orientarse al funcionariado público, al sector privado y a las organizaciones del tercer sector, para dotarles de los conocimientos y las técnicas necesarias para involucrarse en alianzas de este tipo. Los cursos de formación se pueden ofrecer a través de grupos concretos (cursos para ONG, para empresas, para las OTC) como a través de talleres y seminarios a profesionales del sector en general.

**5. Promover mesas de diálogo intersectoriales:** Con el fin de establecer políticas nacionales, diseñar iniciativas conjuntas entre agentes, e identificar un objetivo común entre los diferentes grupos involucrados en promover las alianzas, es recomendable proponer mesas intersectoriales donde se genere un diálogo sobre prioridades comunes y se establezcan las bases para proponer proyectos concretos.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las alianzas para el desarrollo son una herramienta válida y necesaria para complementar y potenciar el impacto de los programas de cooperación de forma que aumenten su incidencia en un mejor desarrollo para todos, pero no deberían ser un fin en sí mismas. Generar una alianza conlleva costes de transacción considerables y conjugar intereses públicos y privados no siempre es la mejor opción de cara a garantizar los mejores resultados sobre el desarrollo. La naturaleza lucrativa del sector

privado exige que sus actividades economicen al máximo los recursos minimizando los costes asociados, y no siempre será compatible combinar estas necesidades con el mandato público de garantizar acceso a bienes y servicios básicos para todos.

Sin embargo, existen muchas áreas donde la creación de alianzas para el desarrollo y la promoción de actividades público-privadas ofrecen la posibilidad de beneficiar a todos los actores involucrados (tanto al sector privado, como al público, como a los beneficiarios de la iniciativa). El principal reto de una institución pública será determinar cuándo conviene y cuándo no conviene iniciar una actividad público-privada, y bajo qué estructura deberá ser promovida.

El manejo de fondos públicos para la cooperación obliga a determinar con exhaustiva cautela el impacto y la incidencia que tendrán dichos fondos en el desarrollo. Debido a ello, sólo tiene sentido asignar fondos públicos a promover iniciativas con empresas privadas si, por un lado, el valor añadido que la alianza aporta al desarrollo es superior al que se crearía a través de los agentes trabajando individualmente y, por el otro, si son actividades que el sector privado no desarrollaría por sí solo sin la intervención del sector público.

Dentro de este compendio de actividades, es importante diferenciar aquellas iniciadas por el sector privado para mejorar el impacto de sus externalidades negativas (ya fueran medioambientales o sociales), o las relacionadas con las obligaciones éticas y morales de respeto a los derechos humanos, laborales o sociales afectados a lo largo del ciclo de vida de su producción y su línea de negocio.

Las alianzas para el desarrollo, en especial las potenciadas por instituciones públicas, deberían asegurarse de que el sector privado asume el *principio de adicionalidad*, comprometiéndose a involucrarse con el fin prioritario de incidir positivamente en los objetivos de desarrollo. Este principio no está exento de que la involucración genere recursos adicionales y esté vinculada a sus líneas de negocio tradicional, sino todo lo contrario, es recomendable, pero el objetivo principal debería ser la incidencia en el desarrollo, y no la generación de beneficios.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la composición de alianzas es la estructura de financiación. Las agencias de cooperación, como entidades responsables, deberían tutelar y garantizar la viabilidad económica de la alianza, aunque es recomendable, y de hecho todas las agencias de cooperación lo exigen, que el sector privado también participe con sus propios recursos (dependiendo de cada agencia, su participación oscila entre el 10 y el 50% del coste total).

Una de las áreas que genera más discrepancias entre miembros a lo largo de la implementación de la alianza es el papel que ha de jugar el gobierno receptor y las autoridades locales donde se ejecuta la acción. Para que los proyectos de cooperación sean sostenibles y puedan ejercer un impacto transversal en el desarrollo del país, es necesario que los actores locales estén vinculados a las estrategias nacionales de erradicación de pobreza y desarrollo sostenibles. Estos procesos requieren un consenso de grupos y asociaciones considerables y, en muchos casos, suelen ralentizar el desarrollo de proyectos para integrar a todos los miembros y generar una participación amplia. Este proceso, frecuentemente criticado por el sector privado por ser excesivamente burocrático y entorpecedor, es una necesidad y obligación pública, en especial tratándose de fondos de AOD. Una vez más, estas discrepancias reflejan la importancia que tiene el exponer las necesidades de cada miembro antes del desarrollo de la alianza para no generar un exceso de expectativas contraproducentes para el buen desarrollo de la misma.

Por último, otra área importante a tener en cuenta por las agencias de cooperación, y frecuentemente desvalorada en los procesos de desarrollo de alianzas, es la necesidad de generar sistemas de monitoreo y evaluación para valorar el proceso de implementación de la alianza, así como sus resultados finales.

Las alianzas para el desarrollo son una herramienta válida y oportuna que permite conjugar intereses públicos y privados mejorando la gestión de la cooperación, ampliando sus recursos tanto técnicos como económicos, y facilitando el logro de los objetivos de desarrollo. No son la panacea del desarrollo ni es recomendable aplicarlas en todas las situaciones, pero dada la complejidad del nuevo orden internacional, y ante los retos mundiales del desarrollo, son una herramienta que no se puede ignorar, y que las agencias de cooperación deberían potenciar para mejorar la incidencia de sus acciones y lograr un mejor desarrollo para todos.





## BIBLIOGRAFÍA

- ALLAN, J. R. (2001): *Public-Private Partnerships: A Review of Literature and Practice*. Saskatchewan Institute of Public Policy-Public Policy Paper No. 4
- ALTENBURG, T. (2005): *The Private Sector and Development Agencies: How to Form Successful Alliances – Critical Issues and Lessons Learned from Leading Donor Programs*, Bonn: German Development Institute.
- ANANTH, Bindu y GEORGE SOJU, Annie (2003): *Scaling up Micro- Financial Services: An Overview of Challenges and Opportunities*, Mumbai: ICICI Bank.
- ANNAN, K. (2002): «Strategies for World Peace: The View of the UN Secretary-General», *The Futurist*, 36(3): 18-21.
- (2005): *Un concepto más amplio de libertad: Desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos*. Informe del Secretario General ante la Asamblea General. Documento A/59/2005. Nueva York.
- ARMSTRONG, J. y LENIHAN, D. J. (1999): «From Controlling to Collaborating: When Governments Want to Be Partners», *New Directions*, 3, Institute of Public Administration of Canada.
- ASDI (2003): *Making Markets Work for the Poor*. Gobierno Sueco. Estocolmo.
- (2004): *Policy Guidelines for Sida's Support to Private Sector Development*. Gobierno Sueco. Estocolmo.
- BANCO MUNDIAL (2002): *World Development Report 2003: Sustainable Development in a Dynamic World. Transforming Institutions, Growth & Quality of Life*, Nueva York: Oxford University Press.
- (2003a): *Private Participation in Education Handbook*, Washington D.C.
- (2003b): *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*, Nueva York: Oxford University Press.
- (2003c): *Sub-Saharan Africa: Seeking Sustainable Economic Growth*, Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional (CFI).
- (2004a): *Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos*. Documento marco. Washington D.C.
- (2004b): *Doing Business in 2005: Obstacles to Growth*, Nueva York: Oxford University Press.
- (2004c): *World Development Report 2004: A Better Investment Climate for Everyone*, Nueva York: Oxford University Press.

- BEATTY, S. (2001): *Public-Private Partnerships around the World*. KPMG LLP. Forum Canadiense sobre Public Procurement. St. John's, Newfoundland.
- BLAGESCU, M. y YOUNG, J. (2005): *Partnerships and Accountability: Current Thinking and Approaches among Agencies Supporting Civil Society Organisations*, Londres: Overseas Development Institute.
- CAMPAÑA MUNDIAL DE LA EDUCACIÓN (2003): *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*, París: Ediciones UNESCO.
- CAPLAN, K. (2003): *The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships*. Building Partnerships for Development in Water and Sanitation. Practitioner's note series.
- CASADO CAÑEQUE, F. (2003a): *Alianzas estratégicas para promover sistemas energéticos renovables: Actividades del Tipo II de la Declaración de Johannesburgo*. Informe ONUDI. Nueva York.
- (2003b): *Alianzas estratégicas para promover transferencias tecnológicas: Actividades del Tipo II de la Declaración de Johannesburgo*. Informe ONUDI. Nueva York.
- (2005): «La era de las alianzas», *La Vanguardia*.
- (2006): *La RSE ante el espejo: el papel de la empresa responsable en el siglo XXI*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo.
- CIDA (Canadian International Development Agency) (2003): *Framework for Private Sector Development*, Canadá: Gatineau.
- COLLIER, P. y DOLLAR, D. (2001): *Globalization, Growth & Poverty: Building an Inclusive World Society*, Nueva York: Oxford University.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, 30 de abril de 2004 (COM (2004) 327, 30.42004).
- COMMISSION FOR AFRICA (2005): *Our Common Interest. Report of the Commission for Africa*, marzo.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT – DFID (2005): *DFID and the Private Sector: Working with the Private Sector to Eliminate Poverty*, Londres.
- EPSTEIN, S. R. (2000): *Freedom and Growth: The Rise of States and Markets in Europe, 1300-1750*, Nueva York: Routledge.

- FAULKNER, J. H. (1997): *Bridges to Sustainability. Business and Government Working Together for a Better Environment*, New Haven Connecticut: Yale University.
- FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2003): *Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle*. The United Nations Foundation and WEF, Washington y Ginebra.
- (2005a): *Building on the Monterrey Consensus: The Growing Role of Public-Private Partnerships in Mobilizing Resources for Development*, Davos, Suiza: UN Financing for Development y COSUDE.
- (2005b): *Partnering for Success: Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*. En cooperación con IBLF y el John F. Kennedy School of Government de Harvard University.
- FREEDOM HOUSE (2006): *Freedom in the World 2006. Selected Data from Freedom House's Annual Global Survey of Political Rights and Civil Liberties*, Washington D.C.
- FUNDACIÓN NACIONES UNIDAS (2005): *Understanding Public-Private Partnerships*, Nueva York.
- FUNDACIÓN NACIONES UNIDAS Y FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2003): *Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle*, Washington y Ginebra.
- GLOBAL COMPACT (2006): *Business Unusual: Facilitating United Nations Reform Through Partnerships*. Autores: J. M. WITTE y W. REINICKE. Con la participación del Global Public Policy Institute. Nueva York.
- HARRIS, R. W. (2003): *Information and Communication Technologies for Poverty Alleviation*, Nueva York: PNUD.
- INFORME DEL GRUPO DE TRABAJO TÉCNICO SOBRE MECANISMOS INNOVADORES PARA FINANCIAR LA LUCHA CONTRA EL HAMBRE Y LA POBREZA (2006): *Iniciativa contra el hambre y la pobreza*, París.
- KAKU, R. (2004): *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (Harvard Business Review Paperback Series), C. K. Prahalad y Michael E. Porter.
- KERNAGHAN, K. (1993): «Partnerships and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations», *Canadian Public Administration*, 36(1): 57-76.
- MCKINSEY AND COMPANY (2003): *Unleashing the Full Potential of Entrepreneurs to Alleviate Poverty in Less Developed Countries*. Informe preparado para la Commission on the Private Sector & Development, Nueva York.

MOKYR, J. (2002): «Why was the Industrial Revolution a European Phenomenon?», *Supreme Court Economic Review*, 9, Departments of Economics and History. Northwestern University and the Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences.

NACIONES UNIDAS (1992a): *Declaración de la Tierra*. Río de Janeiro.

—(1992b): *Agenda 21*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo o Cumbre de la Tierra.

—(2000). *Declaración del Milenio*. A/RES/55/2. Nueva York.

—(2002a): *Informe del Grupo de Alto Nivel sobre la Financiación para el Desarrollo*. Informe Zedillo. A/55/1000.

—(2002b): *Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. A/CONF.198/11. Monterrey, Mexico.

—(2002c): *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. A/CONF.199/20. Johannesburgo, Sudáfrica.

—(2004): *Nosotros los pueblos: la sociedad civil, las Naciones Unidas y la gobernanza global – Informe del Grupo de Personas Eminentes encargado de examinar la relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil (Informe Cardoso)*. A/58/817. Nueva York.

—(2005a): *Documento Final de la Cumbre Mundial 2005*. A/RES/60/1. Nueva York.

—(2005b): *El Impulso del Empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres*. Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo. Informe para el Secretario General de Naciones Unidas. Nueva York.

—(2006): *Asociaciones de colaboración en pro del desarrollo sostenible*. Informe del Secretario General. E/CN.17/2006/6. Nueva York.

NELSON, J. (2002): *Building Partnerships: Cooperation between the United Nations System and the Private Sector*. Naciones Unidas. Nueva York.

O'BRIEN, P. (2006): «Provincializing the First Industrial Revolution», *Working Papers of the Global Economic History Network (GEHN)*, 17/06. Department of Economic History. London School of Economics.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE (1993): *DAC Orientation for Development Co-operation in Support of Private Sector Development*. París.

- (1995): *Private Sector Development – A Guide to Donor Support*. París.
- (1999): *Policy Guidelines and Recommendations for the Forum for Entrepreneurship and Enterprise Development*. Con la colaboración de la ONUDI. París y Viena.
- (2001): *The Development Assistance Committee (DAC) Guidelines – Poverty Reduction*. París.
- (2003a): *Anti-Corruption Action Plan: Anti-Corruption Network for Transition Economies*. París.
- (2003b): *Ownership and Partnership: What Role for Civil Society in Poverty Reduction Strategies?* Editado por Ian Smillie y Henri Bernard Solignac Lecomte. París.
- OVERSEAS DEVELOPMENT INSTITUTE - ODI (2005): *How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A Literature Review*. A. Pollard y J. Court. Reino Unido.
- (2006): *CSOs, Policy Influence, and Evidence Use: A Short Survey*. J. Kornswieg, D. Osborne, A. Hovland y J. Court, Research and Policy in Development (RAPID). Reino Unido.
- OMS (2006): *Colaboremos por la salud. Informe sobre la salud en el mundo*. Ginebra, Suiza.
- OSBORNE, S. P. (1998): *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*, Reino Unido: Routledge.
- PFEFFERMANN, G. (2000): *The Role of Private Enterprise in Developing Countries*. Washington D.C.: International Finance Corporation.
- PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA (2005-2008). Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD (1990): *Informe de Desarrollo Humano 1990*. Nueva York.
- (2003): *Informe de Desarrollo Humano 2003*. Nueva York.
- (2005): *Informe de Desarrollo Humano 2005*. Nueva York.
- (2006): *UNDP and Civil Society Organizations: A Toolkit for Strengthening Partnerships*. Nueva York.
- PRAHALAD, C. K. y HART, S. (2002): «Serving the World's Poor, Profitably», Harvard Business Review, septiembre.

- (2004): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profit*, Filadelfia: Wharton School Publishing.
- RAJAN, R. G. (2003): *Saving Capitalism from the Capitalists*. Nueva York: Crown Business.
- y ZINGALES, L. (1998): «Which Capitalism? Lessons from the East Asian Crisis», *Journal of Applied Corporate Finance*.
- REINICKE, W. H. y DENG, F. M. (2000): *Critical Choices: The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance*. Con contribuciones de J. M. Witte, T. Benner, B. Whitaker y J. Gershman, Canadá: Internacional Development Research Center (IDRC).
- SEN, A. (1999): *Development as Freedom*, Oxford: Oxford University Press.
- (1992): *Inequality Re-Examined*, Oxford: Clarendon Press.
- STIGLITZ, J. E. (2002): *Globalization and its Discontents*, Nueva York: W. W. Norton and Company.
- STOTT, L. y REIN, M. (2005): *Working Together: A Critical Analysis of Cross-sector Partnerships in Southern Africa*. University of Cambridge. Programme for Industry.
- TENNYSON, R. (1998): *Managing Partnerships, Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development*. Con la colaboración de IBLF. Londres.
- (2003): *Manual de trabajo en alianza*. Con la colaboración de IBLF y GAIN. Londres.
- UNION OF INTERNATIONAL ASSOCIATIONS (2005): *Yearbook of International Organizations*, 6.ª ed., Múnich.
- UN Millennium Project (2005): *Investing in Development: A Practical Guide to Achieve the MDGs*. Nueva York.
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2000): *From Survival to Thrival: Children and Women in the Southern Part of Sudan*. Nueva York.
- (2001a): *Progress since the World Summit for Children: A Statistical Review*. Nueva York.
- (2001b): *State of the World's Children 2001*. Nueva York.
- (2005a): «Child Poverty in Rich Countries 2005: The Proportion of Children Living in Poverty Has Risen in a Majority of the World's Developed Economies». *Tarjeta de Informe Innocenti N° 6*. Florencia, mayo.

- (2005b): *Correspondencia sobre mortalidad de menores de cinco años*. Nueva York, mayo.
- (2005c): *Monitoring the Situation of Children and Women*. Nueva York.
- (2005d): *Progress for Children: A Report Card on Gender Parity and Primary Education*, número 2. Nueva York.
- (2005e): *State of the World's Children 2005*. Nueva York.
- UNIVERSIDAD DE NACIONES UNIDAS (2002): *Financiación para el desarrollo: propuestas del sector empresarial*, editado por B. Herman, F. Pietracci y K. Sharma, Nueva York y Tokyo: UNU Policy Perspectives.
- WORLDWATCH INSTITUTE (2006): *Vital Signs 2006-2007*. Washington D.C.
- ZADEK, S. (2003): «Partnership Futures», *Partnership Matters*, 1, Dinamarca: The Copenhagen Center.
- (2004): «Civil Governance and Partnerships», *Partnership Matters*, 2, Londres: International Business Leaders Forum.
- ; HOJENSGARD, N. y RAYNARD, P. (2001): *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*, Dinamarca: The Copenhagen Center.





## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CASOS PRÁCTICOS

### FIGURAS

1.	El espacio de las alianzas público-privadas.....	13
2.	Niveles de interacción del sector público .....	19
3.	La pirámide económica mundial.....	24
4.	Tipos de alianzas para el desarrollo según el tipo de organización que las promueve.....	35
5.	Éxitos y fracasos de alianzas en el área de educación.....	42
6.	Éxitos y fracasos en la planificación y desarrollo de alianzas en el área de salud.....	49
7.	Éxitos y fracasos en la implementación de alianzas en el área de salud.....	49
8.	Éxitos y fracasos de alianzas en el sector del agua.....	55
9.	Impedimentos para convertir a Naciones Unidas en un aliado efectivo.....	63
10.	Mecanismos de financiación para la promoción de alianzas para el desarrollo.....	71
11.	Capacidades estratégicas del Plan Director de Cooperación Español .....	79
12.	Papel del sector público en función del tipo de APP.....	81
13.	Estructura metodológica para iniciar una alianza para el desarrollo .....	91
14.	Diseño del mecanismo público para potenciar alianzas para el desarrollo.	95

### TABLAS

1.	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	4
2.	Obstáculos a la hora de trabajar a través de alianzas .....	11
3.	Intereses y cualidades de los principales agentes en alianzas para el desarrollo .....	15
4.	Interacciones entre el sector privado y el público.....	16
5.	Principales acciones que puede desarrollar el sector privado para erradicar la pobreza .....	23
6.	Acciones de empresas para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.	25
7.	Principales acciones que puede desarrollar la sociedad civil para erradicar la pobreza .....	29
8.	Requisitos principales de alianzas según las agencias de cooperación .....	34
9.	Alianzas de desarrollo para mejorar la educación.....	40
10.	Principales iniciativas de Naciones Unidas promoviendo alianzas.....	60
11.	Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo .....	64-66
12.	Responsabilidad de agentes según línea de actuación .....	90
13.	Fases metodológicas de la puesta en marcha de una alianza.....	94

CASOS PRÁCTICOS

1. Iniciativa Vía Rápida de Educación para Todos (IVR).....	39
2. Alianza público-privada para promover la educación en Jordania (JEI).....	41
3. El Fondo Mundial del sida, malaria y tuberculosis .....	44
4. The Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI).....	46
5. Global Partnership to Stop Tuberculosis .....	47
6. Partnership for Maternal, Newborn and Child Health .....	48
7. Alianzas para el Desarrollo Sostenible – Actividades Tipo II de la Comisión de Desarrollo Sostenible .....	51
8. Poverty-Environment Partnership (PEP) .....	52
9. Global Water Partnership (Asociación Mundial del Agua) .....	53
10. Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP) .....	54
11. Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) .....	56
12. Supporting Entrepreneurs for Environment and Development (SEED).....	57
13. Grupo empresarial de NEPAD .....	59
14. Growing Sustainable Business del PNUD .....	61
15. La generación de alianzas del Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo Alemán .....	69-70
16. Business Linkages Challenge Fund (DFID-UK).....	73
17. Ejemplos de agencias promoviendo un marco favorable.....	82
18. Mecanismos innovadores de financiación para el desarrollo .....	84-85
19. Ejemplos de agencias promoviendo la RSE para incidir en los Objetivos de Desarrollo .....	86
20. Alianza Española por el Agua .....	88-89

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ACDI:	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AECI:	Agencia Española de Cooperación Internacional
AFD:	Agencia Francesa de Cooperación
APP:	Alianzas Público-Privadas
ASDI:	Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo
AOD:	Ayuda Oficial al Desarrollo
CSD:	Comisión del Desarrollo Sostenible
CE:	Comisión Europea
CFI:	Corporación Financiera Internacional
COSUDE:	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DANIDA:	Agencia Danesa de Cooperación al Desarrollo
DFID:	Department for International Development
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAD:	Fondo de Ayuda al Desarrollo
FMI:	Fondo Monetario Internacional
GSB:	Growing Sustainable Business
GTZ:	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
IBLF:	International Business Leaders Forum
IDH:	Índice de Desarrollo Humano
I+D+i:	Investigación, Desarrollo e Innovación
IVR:	Iniciativa de Vía Rápida
JEI:	Jordania Education Initiative
LCID:	Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo
NEPAD:	Nueva Alianza para el Desarrollo de África
NORAD:	Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMC:	Organización Mundial del Comercio
ONG:	Organizaciones No Gubernamentales
ONU DI:	Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PACI:	Planes Anuales de Cooperación Internacional
PEP:	Poverty-Environment Partnership
PIB:	Producto Interior Bruto
PMA:	Países Menos Avanzados
PNB:	Producto Nacional Bruto
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA:	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PPME:	Países Pobres Más Endeudados
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa

SIDA:	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SPM:	Sustainable Project Management
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFIP:	Fondo de Naciones Unidas para Alianzas Internacionales
UNICEF:	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
VIH:	Virus de la Inmunodeficiencia Humana
WBCSD:	World Business Council for Sustainable Development
WSUP:	Water and Sanitation for the Urban Poor



FUNDACIÓN CAROLINA

## PRESENTACIÓN

La Fundación Carolina se constituye en octubre del año 2000 como una institución para la promoción de las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, así como con otros países con especiales vínculos históricos, culturales o geográficos.

Por su naturaleza, mandato y funciones la Fundación Carolina es una institución única en el sistema español de cooperación al desarrollo, así como en el marco de la Comunidad Iberoamericana de Naciones.

## ACTIVIDADES

### Programa de Formación

Tiene como objeto facilitar la ampliación de estudios en España de titulados universitarios, profesores, investigadores profesionales iberoamericanos, a través de tres modalidades de becas:

- Postgrado
- Doctorado y Estancias Cortas
- Formación Permanente

Se convocan anualmente alrededor de 1.500 becas y ayudas.

### Programa de Investigación

Se realiza a través del Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI) mediante investigaciones directas, una convocatoria anual de Ayudas a la Investigación y el desarrollo de líneas de investigación concertadas con diferentes centros europeos y latinoamericanos. El Programa se articula en torno a cuatro grandes temas: estudios sobre América Latina, relaciones económicas internacionales, políticas públicas y calidad de la ayuda al desarrollo.

### Programa Internacional de Visitantes

Se dirige a personas y grupos relevantes y con proyección de futuro en sus respectivos países con el fin de conocer la realidad española y establecer contactos con personalidades e instituciones españolas de su ámbito de interés. Existen programas específicos como Becas Líder, Líderes Hispanos de Estados Unidos, Jóvenes Políticos Iberoamericanos o Mujeres Líderes Iberoamericanas.

### Programa de Responsabilidad Social de las Empresas

Su objetivo es sensibilizar sobre la importancia de establecer mecanismos de concertación en los modelos de gestión e incorporar perspectivas de justicia, igualdad y solidaridad, para contribuir a un desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

## **PUBLICACIONES**

La Fundación Carolina, a través de su Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI), ha iniciado una serie de publicaciones que reflejan las nuevas orientaciones del centro y sus actividades. La Fundación pretende así servir de plataforma de difusión de libros que respondan a los criterios de excelencia y relevancia que definen las actuaciones del CeALCI.

### **Libros**

Los libros son compilaciones de trabajos o monografías, tanto aquellas que hayan sido elaboradas con apoyo de la Fundación como aquellas otras que por su interés y concurrencia con sus objetivos así se decida. Los criterios de calidad científica de los materiales y de su coincidencia con las prioridades del Centro son por tanto los que determinan la aceptación de los proyectos. El primer título de esta colección es "Las Cumbres Iberoamericanas (1991-2005). Logros y desafíos". La obra, elaborada por especialistas españoles e iberoamericanos bajo la coordinación del profesor Celestino del Arenal, recoge la historia, los logros y el futuro de las Cumbres, y ha sido editada en coedición con Siglo XXI de España.

### **Documentos de Trabajo**

Bajo la denominación Documentos de Trabajo se publican los informes finales de los proyectos de investigación así como otros trabajos científicos y/o académicos que se propongan y se consideren que tienen la suficiente calidad e interés para los objetivos del Centro.

Con un formato ligero y con carácter divulgativo, son el instrumento que sirve para difundir las investigaciones realizadas y promovidas por el CeALCI, específicamente las propias investigaciones y las resultantes de las ayudas a la investigación. Además, pueden ser publicados como Documentos de Trabajo todos aquellos estudios que reúnan unos requisitos de calidad establecidos y un formato determinado, previa aceptación por el Consejo de Redacción.

### **Avances de Investigación (Edición electrónica)**

Se editan en formato pdf, para su distribución electrónica y su acceso libre desde las páginas web, aquellos Avances de Investigación que, a juicio del centro y con el visto bueno del investigador, se considera oportuno con el fin de presentar algunos de los resultados iniciales de las investigaciones para su conocimiento por la comunidad científica, de tal forma que el autor o autores puedan tener reacciones y comentarios a sus trabajos.

Estos Avances permiten también al CeALCI conocer los logros y dificultades en los proyectos de investigación y modificar o reorientar, si fuera necesario, sus objetivos. En principio se consideran susceptibles de edición electrónica en este formato aquellos avances de investigación de proyectos que hayan sido objeto de financiación a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación, Becas de Estancias Cortas o informes realizados por encargo directo.

Ramón Jáuregui (coord.)



## Responsabilidad Social de las Empresas

Una mirada desde España hacia  
América Latina



Lurdes Vidal (coord.)



Los retos de la educación básica  
en los países del  
Mediterráneo Sur

**C** Fundación  
**Carolina**  
CeALCI

**IE**Med.  
Instituto Europeo del Mediterráneo

Documento de  
Trabajo nº 8