



**Guía metodológica
para la formación y gestión de alianzas
público-privadas para el desarrollo**

338.9
C268g Cardona, Randolph
Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo/Randolph Cardona y Laura Sariego. – 1ª ed. – San José, C. R. : Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad, 2010.
81 p. : 27 X 18 cm.

Autores:

Randolph Cardona Brenes
Laura Sariego Kluge

Comité Editor:

Jorge Nowalski Rowinski
Aitor Llodio Rodríguez
Clemens Findeisen
Daniela Blanco Alvarado

Coordinación de la publicación:

Daniela Blanco Alvarado

Filóloga:

Maritza Mena Campos

Diseño: Ana Catalina Lizano Q.

Impresión:

Gestión Documentación e Información –
Subgerencia Administrativa Institucional/ICE

Este documento fue elaborado por la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).

ALIARSE es una fundación sin fines de lucro creada por organizaciones públicas y privadas, las cuales, conscientes de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta Costa Rica, aúnan esfuerzos para contribuir al progreso nacional. Las entidades que conforman ALIARSE y fungen como su Consejo Consultivo son: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Banco de Costa Rica (BCR), Bridgestone Costa Rica, Centro Internacional para el Desarrollo Humano (CIDH), Cemex, Chiquita Brands, Grupo Comeca, Hospital Clínica Bíblica, Grupo ICE, Península Papagayo, Grupo Purdy Motor, Oikocredit y Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE).

ALIARSE constituye un agente catalizador para facilitar la interacción público-privada en busca del bien común. Su misión es “impulsar y fortalecer la cultura de responsabilidad social para la creación de valor, mediante la generación de conocimiento, intercambio de experiencias, desarrollo de capacidades y las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible de Costa Rica”

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).
Derechos Reservados.

La Reproducción total o parcial del contenido incluido en este documento, es permitida con autorización previa por escrito de ALIARSE.

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad
Teléfono: (506) 2248 0237 o (506) 2256 2984
Correo Electrónico: aliarse@aliarse.org

Primera edición, 1000 ejemplares

Visite: www.aliarse.org para encontrar la versión digital de esta publicación.

Agradecimientos

Se les agradece a las empresas y a los colaboradores del Consejo Consultivo de ALIARSE, pues sin su apoyo, esta publicación no hubiera sido una realidad. Su contribución ha sido indispensable para fortalecer a ALIARSE como una organización de investigación y promoción de las alianzas público-privadas para el desarrollo.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	iii
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	v
PRESENTACIÓN	vii
INTRODUCCIÓN	ix
1 CAPÍTULO I: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD)	1
1.1 <i>¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?</i>	2
1.2 <i>¿Cuál es la lógica e importancia de las APPD?</i>	4
1.3 <i>¿En qué pueden contribuir los diferentes actores?</i>	7
1.4 <i>¿Cuáles son algunos tipos de APPD?</i>	8
1.5 <i>¿Qué beneficios y riesgos se derivan del trabajo en alianzas para cada sector y la sociedad?</i>	9
2 CAPÍTULO II: 10 ETAPAS PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO	15
2.1 <i>Identificación del problema / oportunidades</i>	17
2.2 <i>Mapeo e identificación de actores</i>	24
2.3 <i>La decisión de formar una alianza</i>	27
2.4 <i>Acuerdo sobre el propósito común y objetivos de una alianza</i>	30
2.5 <i>Mapeo de recursos</i>	33

2.6	<i>Estructura de la alianza</i>	34
2.7	<i>Gestión de grupos de interés claves y mecanismos de rendición de cuentas</i>	39
2.8	<i>Comunicación</i>	45
2.9	<i>Manejo de conflictos</i>	48
2.10	<i>Estrategias de salida y transición</i>	50
2.11	<i>En síntesis</i>	53
	CONCLUSIÓN	55
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXO 1: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO	63
1.A.	EVALUACIÓN DE POSIBLES SOCIOS	63
1.B.	ANÁLISIS DE POSIBLES ESCENARIOS PARA LA ALIANZA	64
1.C.	ELABORACIÓN DE UNA CADENA DE RESULTADOS	65
1.D.	EVALUACIÓN DEL “ESTADO DE SALUD” DE LA ALIANZA	66
1.E.	ESTRATEGIA DE SALIDA / TRANSICIÓN	67
	ANEXO 2: EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS POR SECTOR	69
	ANEXO 3: FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA LA FORMACIÓN Y GESTIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA	70

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

4C	Código Común para la Comunidad Cafetalera
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
ADA	Cooperación Austriaca para el Desarrollo
APPD	Alianza Público-Privada para el Desarrollo
BMZ	Ministerio Alemán Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CIENTEC	Fundación para el Centro Nacional de la Ciencia y la Tecnología
DEFRA	Departamento de Medio Ambiente, Alimentos y Asuntos Rurales del Reino Unido
FAPECAFES	Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur
FUPROVI	Fundación Promotora de Vivienda
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
REPRETEL	Representaciones Televisivas
RS / RSE	Responsabilidad Social / Responsabilidad Social Empresarial
SCO	Sociedad Civil Organizada
SEKN	Social Enterprise Knowledge Network- Red de conocimiento sobre emprendimientos sociales
TFNL	Travel Foundation Netherlands
TPI	The Partnering Initiative
UCR	Universidad de Costa Rica
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

PRESENTACIÓN

La complejidad de los grandes desafíos que enfrentan nuestras sociedades para asegurar su sostenibilidad, así como problemas generados; por ejemplo, por el cambio climático o la crisis financiera de finales de esta década, nos obliga a buscar formas innovadoras para enfrentarlos.

Las recetas del pasado, en las que en un extremo se apostaba por la intervención del Estado como único prestatario de los servicios básicos, y en otro extremo, la utilización del mercado para la distribución de bienes y servicios, independientemente de las necesidades y basado en las capacidades de compra de las personas, han sido superados por nuestra realidad. Hoy, son más las familias pobres, las desigualdades, la contaminación y las externalidades, las que están cuestionando la capacidad misma de supervivencia de nuestras sociedades.

En ese contexto, surge una organización como ALIARSE, que representa un espacio en donde se da una sinergia entre empresas públicas y privadas, ONG y cooperativas, para generar valor, reducir y manejar riesgos y fortalecer la democracia y la gobernabilidad de Costa Rica. Estos esfuerzos adquieren la forma de alianzas público-privadas para el desarrollo, también conocidas como alianzas para el desarrollo, o alianzas multisectoriales, que pueden abrir diversas áreas, como la educación, la salud, el ambiente y el desarrollo local.

Más aún, este tipo de alianzas representa una descarga de corresponsabilidades de diferentes grupos, que, en la búsqueda del bien común, comparten recursos, conocimientos y, sobre todo, el compromiso de contribuir al desarrollo y, por ende, al bienestar de la sociedad.

Ahora bien, por más buenos deseos y voluntad que se tengan, la diversidad y la complejidad de los problemas por resolver, hacen que sea necesario construir mecanismos ágiles, flexibles y novedosos, que les permitan a los grupos interesados interactuar en forma eficiente, en pro del desarrollo, la equidad y la sostenibilidad.

La guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) que ALIARSE les presenta es producto de una revisión exhaustiva del conocimiento existente y del conocimiento creado mediante la sistematización de las buenas prácticas de alianzas en donde participan los miembros de ALIARSE. Con gran satisfacción, compartimos esta guía con el público para su estudio y uso.

Dr. Jorge Nowalski
Presidente, ALIARSE

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca existe un reconocimiento general de que las fuerzas del mercado no pueden resolver, por sí solas, los problemas sociales, económicos y ambientales que enfrenta la humanidad. Cada vez es más evidente que la creciente complejidad de los problemas sociales y económicos trasciende la capacidad individual de los distintos sectores. Retos como la reducción de la pobreza, la educación de las comunidades, la salud, la sostenibilidad del medio ambiente, el cambio climático y la construcción de viviendas, no pueden ser superados unilateralmente por los Estados. Por ello, es necesario crear un nuevo marco intersectorial entre todos los actores.

Son cada vez más los líderes empresariales que consideran que el mejoramiento de las condiciones sociales es vital para el desarrollo de mercados duraderos y con tendencias a la expansión. En este proceso, la participación del sector privado, instrumentalizado por medio de sus políticas de responsabilidad social empresarial, desempeña un papel fundamental para asegurar un crecimiento sostenible¹. Por ejemplo, cuando se reduce la pobreza, aumenta el poder de adquisición; cuando mejora la educación y la formación, se incrementa el número de trabajadores calificados; cuando hay paz, estabilidad política y económica y seguridad jurídica, pueden surgir intercambios económicos productivos. En la actualidad, la sociedad espera que las empresas desempeñen una función social más amplia y significativa que en el pasado².

En este sentido, las empresas enfrentan importantes retos que han surgido de una sociedad cada vez más globalizada y consciente de sus responsabilidades sociales, económicas y ambientales. Según la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN - Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales), en la actualidad hay tres principales fuentes de retos sociales para las empresas: las nuevas tendencias macroeconómicas, las interacciones de la empresa con su entorno, y las interacciones de las empresas con sus grupos de interés.

Como una primera fuente de retos sociales, la globalización de los mercados en el marco de las nuevas tendencias macroeconómicas, conlleva a enfrentar desafíos como el tener que adaptarse a nuevos modelos de negocios, y a una competencia extrema, que hace bajar los precios cada vez más rápido; estos desafíos, sumados a los rezagos en infraestructura urbana, complican aún más la posibilidad de las empresas de enfrentar con éxito los retos de la globalización de los mercados. Asimismo, las nuevas tendencias macroeconómicas también conllevan a cambios demográficos que se traducen, entre otros retos para las empresas, en nuevas dinámicas laborales y de consumidores (tanto en el tema hábitos como en relación con la ampliación de las diferencias de ingresos); en cambios en los sistemas de producción; en mayores demandas de los sistemas sociales; y en el incremento de los movimientos migratorios.

1 *Austin: 2006; Casado: 2008.*

2 *Hartmann, 2008; Austin, 2006.*

En segundo lugar, con respecto a las interacciones de las empresas con su entorno, está más que comprobada la necesidad de reciclar y de utilizar, de manera más eficiente, materias primas, como agua, madera, minerales, petróleo, etc.; más aún, la necesidad de encontrar fuentes de energía alternativas, de reducir la generación de residuos y emisiones de dióxido de carbono; entre otras; acciones todas que presentan verdaderos retos para las empresas.

Un tercer conjunto de desafíos que enfrentan las empresas, están relacionados con las interacciones con sus grupos de interés. Por ejemplo, retos relacionados con los sistemas de reportes, donde se demanda que se rindan cuentas más allá de los beneficios económicos de las empresas; que se mejore la transparencia en la gestión; y que se equilibren las prioridades a corto plazo con las necesidades de largo plazo, tanto de la empresa como de sus grupos de interés. Asimismo, la producción conjunta conlleva a enfrentar retos relacionados con regulaciones emergentes; con la disminución del ciclo de vida de los bienes en el mercado; y con la creación de nuevos productos y sistemas inteligentes.

En este sentido, tanto por la necesidad del desarrollo humano sostenible como por los nuevos retos sociales que enfrentan las empresas, el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) ha evolucionado de la típica relación basada en “donaciones”, a una que implica interactuar estratégicamente, generando; así, mayor valor para las partes involucradas y un impacto sostenible en las comunidades y el medio ambiente. Más aún, por medio de la conjugación de intereses intersectoriales en beneficio del desarrollo humano, se garantiza el futuro digno de todos los ciudadanos.

Esta guía busca orientar el proceso de formación y gestión de las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD). Para ello, el documento se divide en dos partes. En la primera, se incluye una conceptualización de las alianzas público-privadas para el desarrollo, su tipología y una revisión de los beneficios y riesgos inherentes al trabajo en alianzas. A partir de la conceptualización, en la segunda parte se identifican y analizan las diez etapas que encierran la construcción y gestión de Alianzas para el Desarrollo. Estas etapas incluyen aspectos como la identificación del problema, el mapeo de actores, los criterios para tomar la decisión de formar una alianza, la estructura, la relación con grupos interesados, la rendición de cuentas, el manejo del conflicto, la comunicación y las estrategias de salida y transición.



Capítulo I: Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

Con el objetivo de contar con un marco teórico sobre las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD), en este capítulo se contextualiza el tema; en particular, se incluye la definición, la importancia y la clasificación de las APPD; además, se identifica y revisa la contribución y beneficios que brinda cada sector dentro de la alianza. Todo ello para una mayor comprensión del proceso de formación y gestión de las alianzas.

1.1 ¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?

La interacción corresponsable de las instituciones públicas y las organizaciones privadas para la generación de valor que responda a las prioridades y a la estrategia de desarrollo sostenible (ALIARSE, 2007).

Una *alianza público-privada para el desarrollo* (APPD) implica un esfuerzo de colaboración entre dos o más organizaciones del sector público y privado (incluyendo la sociedad civil organizada - SCO), donde se da un compromiso estratégico y voluntario, con objetivos comunes para promover el desarrollo (aunque puedan tener intereses diferentes), compartiendo riesgos, beneficios y responsabilidades, por medio de la distribución equitativa del poder³.



En las alianzas para el desarrollo, el objetivo común es lograr un mayor impacto en uno o varios objetivos para un desarrollo sostenible. Los proyectos de APPD pueden surgir en sectores como educación, salud, trabajo, infraestructura, medio ambiente, y desarrollo local (Anexo 2).

³ Temynson, 2008; Caplan, 2008; Casado, 2007; Solbes, 2008; Conde, 2008; Scout, 2008; Austin, 2003; Hartmann, 2008; Mataix, 2008b; Scopelliti, 2008; Viñuales, 2008.

En este sentido, las APPD se diferencian de una alianza público-privada tradicional al estructurarse en sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter horizontal; es decir, los socios operan dentro de un marco legal, pero la alianza en sí no siempre está regulada (funcionan con una estructura legal y contractual más flexible). Entre otras características que las diferencian, están: que generalmente hay una participación activa de otros agentes sociales, como organizaciones sin fines de lucro; y que todos los miembros participan y se involucran en la toma de decisiones.

Características de las APP tradicionales

Surgen cuando el sector público carece de recursos y capacidades para ofrecer servicios y ejecutar proyectos.

- Son arreglos contractuales basados en transacciones comerciales
- Tienen claras estructuras verticales de rendición de cuentas
- Establecen objetivos y plazos específicos con sanciones claras y penalidades por incumplimiento
- Operan dentro de un marco legal/regulador
- Las partes interesadas se comprometen de forma limitada y queda claramente establecido en el acuerdo
- Cuentan con poca o nula participación de otros agentes sociales en el proceso

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en Hartwich, 2004; Caplan; 2008; Casado, 2007.



Las alianzas público-privadas para el desarrollo implican un acercamiento y trabajo conjunto voluntario entre organizaciones de diferentes sectores que comparten uno o varios objetivos, recursos, riesgos y responsabilidades para colaborar con el desarrollo sostenible.



Caso 1: Innovación Educativa

Un ejemplo de una APPD en Costa Rica es la Alianza para la Innovación Educativa, la cual tiene como objetivo fortalecer la educación primaria, secundaria, universitaria y la educación no formal en Costa Rica, por medio de la iniciativa “Educar para el Futuro”. La alianza se desarrolla con la colaboración de Intel de Costa Rica, por parte del sector privado, el Ministerio de Educación Pública y universidades estatales (UCR, ITCR, UNA), representando al sector público; la Fundación Omar Dengo, CEDES Don Bosco, la Fundación PANIAMOR, CIENTEC y otras ONG relacionadas con el tema, en representación de la sociedad civil. Estas organizaciones comparten el objetivo común de mejorar e innovar la educación, a pesar de tener intereses individuales diferentes. La iniciativa tiene como objetivo capacitar anualmente a profesores en el uso de tecnología y métodos pedagógicos que hacen más analítica y dinámica las lecciones, además de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, para que los estudiantes adquieran destrezas del siglo XXI (ALIARSE: 2009, pp. 61-76).

Es importante resaltar que las alianzas público-privadas para el desarrollo surgen en una amplia variedad de contextos; por ende, el desempeño de una APPD depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas de su ubicación⁴.

⁴ Austin, James et al.: 2006.

1.2 ¿Cuál es la lógica e importancia de las APPD?

La realidad económica, social y ambiental ha venido cambiando vertiginosamente con el avance de la tecnología, la generación de conocimiento y la distribución de la información. A raíz de estos cambios, se observa que los recursos se están utilizando de manera insostenible en un mundo cada vez más interdependiente, lo cual hace que sea difícil responder de manera aislada y con eficiencia a los retos y oportunidades de desarrollo que van surgiendo. En este contexto, las alianzas público-privadas para el desarrollo pueden ser una herramienta para apalancar esfuerzos y maximizar impactos positivos, ya que acercan los intereses de las empresas con los objetivos del desarrollo.

No basta con decir –si bien es cierto– que sin empresas los pobres no tendrían esperanzas de escapar de su pobreza. Muchos de ellos de por sí ya no tienen esperanzas. Aquellos que tienen el poder y los medios: los gobiernos y la empresas, deben mostrar que la economía, aplicada adecuadamente, y los ingresos, invertidos sabiamente, pueden aportar beneficios sociales dentro del alcance de no sólo unos pocos, sino para muchos, y eventualmente para todos.

Kofi Annan, ex Secretario General de la ONU

... en términos de recursos, las APPD:

- **Evitan duplicidades:** Entidades públicas y empresas a veces duplican iniciativas y esfuerzos, por lo que por medio de las APPD se pueden ahorrar recursos y optimizar impactos.
- **Contribuyen al apalancamiento de recursos:** En ocasiones, los recursos disponibles son limitados; asimismo, puede que los recursos o las competencias necesarias no se puedan adquirir mediante una transacción mercantil.
- **Maximizan recursos:** Las acciones público-privadas fomentan la diversificación y multiplicación de los recursos, generando un uso más eficiente de estos.

... en términos de innovación, creación de valor y competitividad, las APPD:

- **Constituyen un marco de cooperación:** En alianza se plantean soluciones a problemas no resueltos, ya que aportan competencias estratégicas complementarias, por intermedio de agentes no tradicionales.
- **Son un mecanismo efectivo para construir capacidades, compartir experiencias y promover su estrategia de negocio:** Facilitan la innovación, funcionan como plataformas de creatividad y fomentan la generación de redes de conocimiento.
- **Potencian los intereses de los distintos actores sociales:** Facilitan que diversos actores comprendan que entre sus diferencias podrían existir áreas comunes que incluso sean acordes con sus propios intereses estratégicos.

“Las APPD por muchos motivos constituyen (...) un vehículo clave en la forma de concebir, promover, ejecutar, desarrollar, monitorear, verificar y gestionar nuestros Programas de Inversión Social (...) las alianzas nos permite tener acceso a más opciones de financiación, a compartir y

ordenar responsabilidades y a lograr un mayor impacto en el objetivo común de colaborar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio allí donde la empresa opera, así como a crear una agenda global común y participativa.” M.a Eugenia Schonhoffer de Bartola, - Subdirectora de responsabilidad social Repsol YPF⁵ (Schonhoffer: 2008, pp. 161 y 165).



Caso 2: Programa de promoción de responsabilidad ambiental de la gestión de desechos en el sector turismo en el Caribe Mexicano

Un ejemplo de generación de competitividad, innovación y creación de valores la alianza conformada por la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), el operador de viajes suizo Kuoni Travel Holding, la ONG Amigos de Sian Ka'an, con el apoyo de Travel Foundation Netherlands (TFNL) y dos ministerios del Estado de Quintana Roo. El objetivo de dicha alianza es promover la iniciativa de integración en el manejo de residuos sólidos en el sector turístico del Caribe de México. Esta alianza se generó a raíz de la problemática en los destinos turísticos, donde la producción total de desechos asciende a 1,2 mil toneladas por día, de las cuales el sector turístico contribuye a la generación de una tercera parte. La alianza promueve la responsabilidad ambiental en los hoteleros y los visitantes por medio de la reutilización de recursos y el reciclaje. Varios Hoteles han comenzado a mejorar el manejo de residuos mediante el compost y la separación de la basura. Algunos operadores turísticos internacionales tienen en sus planes de trabajo de responsabilidad empresarial programas de promoción de un medio ambiente sano, en los destinos turísticos donde operan. Esta iniciativa genera a cada uno de los socios un aumento de sus capacidades relacionadas con la administración de los desechos propios de su organización, lo que, a su vez contribuye al mejoramiento de las estrategias de negocios enfocadas a la protección del medio ambiente, y a su competitividad.⁶

... en términos de gobernabilidad, cohesión social y desarrollo sostenible, las APPD:

- **Mejoran la gobernanza de los procesos de desarrollo:** al optimizar la búsqueda e implementación de las estrategias más adecuadas y eficaces para el logro de los objetivos de desarrollo.
- **Son un instrumento para lograr una sociedad más integrada y cohesionada:** al proporcionar un espacio donde los actores interesados tengan voz y se promueva su participación, aumente la confianza y se contribuya a fortalecer las instituciones. Asimismo, un mayor entendimiento del valor, los principios y las cualidades de cada sector ayuda a lograr una sociedad integrada y estable.
- **Multiplican el impacto positivo a largo plazo en los objetivos de desarrollo:** al propiciar la cooperación entre sectores, lo que permite a las organizaciones lograr un impacto de mayor escala y con ello contribuir a la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

⁵ Empresa del sector extractivo, de petróleo y gas.

⁶ Programme for Environmental Management and Sustainable Use of Natural Resources, 2008-2009.

“La única forma en que los países se desarrollen de manera sostenible y en el largo plazo es que tanto las comunidades, como el Estado y las empresas privadas aprendan a trabajar en conjunto. Hoy en día, las alianzas público-privadas, son una opción urgente y necesaria, para que las regiones y los países emerjan, sin esperar que el Gobierno lo haga todo. Además es responsabilidad de las empresas, lograr que los lugares donde opera sean cada día más desarrollados y que la gente viva mejor. Estas alianzas bien construidas, constituyen hoy en día, en muchos lugares la única forma de sacar adelante a los pueblos.”

Luis Mastroeni, Gerente de Comunicación y RSE del Grupo Purdy Motor, Costa Rica

Caso 3: Estrategia de Chiquita Brands para la gestión de riesgos de grupos de interés

Chiquita Brands es un ejemplo del importante que es en términos de la gestión de riesgos, atender las expectativas de sus grupos de interés (ONG ambientales y colaboradores). El cambio estratégico de negocios que la Compañía impulsó, a principios de la década de los noventa, se debe a varios factores: Los líderes y tomadores de decisión al interior de la empresa reconocieron la importancia de tener una actitud constructiva y de fomentar la apertura de la Compañía hacia temas que en esos años estaban desarrollándose, como la necesidad de sentar nuevas prioridades con aspectos sociales y ambientales como focos de atención. Además, en términos de gestión de riesgos, se trató de identificar y asumir riesgos latentes y de convertirlos en oportunidades de liderazgo y de diferenciación. En ese proceso de mejoramiento, Chiquita construyó y ejecutó alianzas con Rainforest Alliance, Social Accountability International y paulatinamente ha buscado colaboraciones con las autoridades gubernamentales de los países en los que opera encargadas de los temas Ambientales y con ONG como World Wildlife Fund (WWF), entre otras. Hoy, Chiquita es un punto de referencia en normas ambientales y sociales para otras organizaciones (Sandoval: 2009).

... en términos de gestión de riesgos, las APPD:

- **Minimizan contingencias o impactos negativos:** Las alianzas representan espacios para la comunicación y la interacción entre diferentes actores interesados en aras de lidiar y, si fuere posible, revertir contingencias negativas.
- **Identifican y reducen vulnerabilidades de las organizaciones:** Las alianzas fortalecen la capacidad de gestión de las organizaciones mediante la cooperación horizontal y el intercambio de experiencias y mejores prácticas. Por medio de la conformación de una APPD, se abre la posibilidad de identificar y corregir vulnerabilidades de la organización.
- **Reducen exposición a cambios políticos:** Las alianzas permiten crear vínculos con diversas organizaciones e individuos del Gobierno, crear redes y congrega a grupos interesados. Ello genera un apoyo que no depende de los cambios de administración y de las tendencias políticas del momento.



El trabajar mediante alianzas permite recurrir a las competencias de distintos sectores para alcanzar un objetivo común sostenible, eficaz y legítimo a diferencia de que cada sector trabaje por separado. En concreto, las alianzas entre organizaciones proporcionan un abanico de competencias muy diversas, establecen las bases para el beneficio mutuo y crean valor para los diferentes grupos de interés (Zadek: 2001).

1.3 ¿En qué pueden contribuir los diferentes actores?

Para la construcción de una APPD, es importante realizar el análisis de los aportes que brindará cada socio en la alianza. En ese sentido, a continuación se presenta una descripción general de las contribuciones que históricamente ha brindado y puede brindar cada sector dentro de las alianzas público-privadas:

Cuadro 1: Contribución de cada sector a la APPD	
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> ● Escalabilidad⁷, por medio de su cadena de valor, red de distribuidores, etc. ● Recursos financieros (cofinanciamiento), tecnológicos, logísticos ● Transferencia de tecnología y conocimiento ● Especialización en gestión, mercadeo e innovación ● Experiencia en la creación de riqueza y empleo ● Capacitación de personas y fomento de la <i>empleabilidad</i>
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> ● Amplia gama de activos, empresas e instituciones ● Profundo conocimiento de la realidad social; provee acceso a los sectores más marginados ● Visión de desarrollo sostenible ● Capacidad de intervención en contextos complejos ● Productor de datos e información primaria ● Extensa red de contactos ● Ofrece una estructura legal y brinda legitimidad ● Genera el espacio necesario para que se integre a todos los agentes que pueden contribuir a una iniciativa ● Identifica y brinda incentivos ● Institucionaliza iniciativas (crea marcos legales)
Sociedad Civil Organizada	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en creación de oportunidades ● Es integradora e imaginativa ● Guardiana del bien común ● Proporciona apoyo y servicios ● Funciona como intermediario entre el gobierno y empresas ● Presenta propuestas que pueden servir de experiencias piloto ● Identifica necesidades y hacerse escuchar ● Conocimiento sobre los problemas sociales y expectativas en las comunidades

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

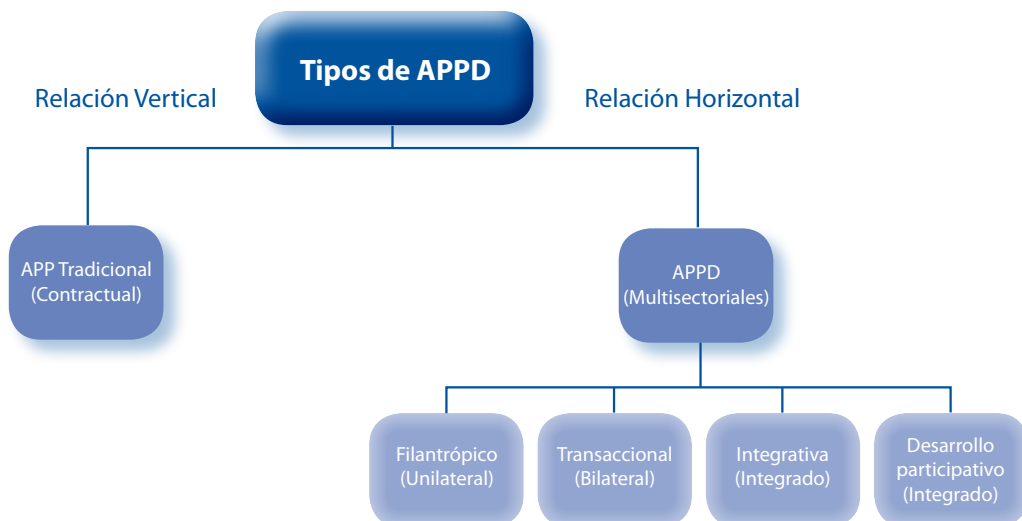
⁷ Es la capacidad de apartar recursos para ofrecer una mejora lineal en la capacidad de servicio.

1.4 ¿Cuáles son algunos tipos de APPD?

Con base en el nivel de compromiso y valor estratégico para los socios, las alianzas público-privadas para el desarrollo, se pueden clasificar de la siguiente manera:⁸

- **Filantropico:** organizaciones que desarrollan proyectos solidarios, en la mayoría de los casos, por medio de aportes económicos, a un sector necesitado, sin esperar una retribución a cambio.
- **Ejecución paralela o etapa transaccional:** los sectores involucrados mantienen organizaciones independientes que llevan a cabo acciones complementarias y de forma coordinada. Las organizaciones participantes comienzan a desplegar sus capacidades básicas, no se trata de una simple transferencia de fondos.
- **Etapas integrativa:** Las organizaciones comienzan a interactuar con mayor frecuencia y desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común. Se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados. El nivel de integración organizacional corresponde más a un emprendimiento conjunto que a una simple transacción.
- **Desarrollo participativo:** En algunos casos, los socios llegan a crear nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración.

Gráfico1: Tipos de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo



⁸ Austin et al., 2006, p. 5; Hartwich et al., 2004.

Cuadro 2: Diversos grados de profundidad y compromiso en relaciones intersectoriales

	Filantropica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	bajo	—————→	Alto
Importancia para la misión	periférica	—————→	Central
Magnitud de los recursos	bajo	—————→	Alto
Tipo de recursos	genérico	—————→	Competencias clave
Espectro de actividades	estrecho	—————→	Amplio
Nivel de interacción	esporádico	—————→	Intensivo
Nivel de confianza	modesta	—————→	Profunda
Complejidad administrativa	simple	—————→	Compleja
Valor estratégico	menor	—————→	Sustancial

Fuente: Austin, James (2003).

Además, existen una serie de otros criterios de clasificación mediante los cuales se ilustra la gran variedad de alianzas para el desarrollo que se pueden construir. A manera de ejemplo, entre algunos criterios que se pueden citar, están: el alcance geográfico, la estructura, los sectores involucrados, la naturaleza de los actores, la procedencia de la iniciativa de conformación, el financiamiento, la forma de compartir el poder, los beneficiarios finales, envergadura, etc.⁹.

1.5 ¿Qué beneficios y riesgos se derivan del trabajo en alianzas para cada sector y la sociedad?

La decisión de participar en una APPD genera diferentes expectativas para la organización, en particular se espera lograr los objetivos de forma eficiente, en donde los resultados beneficien a todos los sectores participantes. El trabajo en alianzas trae de la mano tanto beneficios como riesgos para todos los socios involucrados; de manera que ambos deben tomarse en consideración antes de que la organización decida trabajar en alianza.

Con respecto a los beneficios que generan las APPD, se pueden visualizar desde tres grandes perspectivas: competitividad y maximización de los recursos; apertura de canales de comunicación y participación; y aquellos relacionados con el intercambio y obtención de conocimientos y tecnologías.

En general, en términos de competitividad y maximización de los recursos, las alianzas público-privadas para el desarrollo: i. generan una visión estratégica del conjunto de acciones e impactos por lograr, incrementando la estabilidad del proyecto; ii. optimizan la utilización de los recursos al compartir servicios, diagnósticos, datos y asistencia técnica; iii. reducen los costos de

⁹ Ver ejemplos de APPD por objetivos y sectores en el Anexo 2.

implementación y operación de los proyectos sociales (por ejemplo, la reducción de costos de proyectos, mediante la incorporación de programas de voluntariado); y iv. permiten acceder a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información (por ejemplo, la aplicación de competencias empresariales para el mejoramiento de la gerencia de finanzas y el mercadeo de iniciativas sociales). A continuación, se presenta un cuadro donde se aprecian los beneficios según los diferentes sectores de la sociedad y luego casos que ayudan a ilustrar algunos de estos beneficios:

Cuadro 3: Beneficios desde la perspectiva de competitividad y maximización de los recursos		
Sector	Las APPD	Ejemplos
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueven la implementación de estrategias que favorecen su competitividad y viabilidad futura y, al mismo tiempo, revierten en mejoras de bienestar para la sociedad ● Ayudan a desarrollar ventajas competitivas ● Permiten un mejor posicionamiento de marca o de producto ● Generan buena voluntad de parte de la comunidad hacia la empresa ● Generan un entorno social y económico más saludable para el desarrollo de su misión empresarial ● Permiten compartir la gestión de riesgos y expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativas para promover el desarrollo de proveedores locales ● Incremento del nivel de capital humano disponible por medio de iniciativas de formación técnica ● Mayor acceso a mercados de bajos ingresos mediante alianzas para el desarrollo de productos de menor costo. ● Alianzas para el desarrollo de infraestructura a escala local ● Proyectos comunitarios para la reducción y manejo de desechos ● Proyectos de desarrollo de emprendedurismo con personas de bajo nivel educativo.
Estado	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitan la creación de empleo para las poblaciones locales ● Mejoran las condiciones laborales en los diferentes sectores productivos ● Garantizan la sostenibilidad de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas para incorporar a microempresas a cadenas de producción ● Alianzas para la aplicación de estándares de responsabilidad social empresarial ● Alianzas para la generación de capacidad organizativa a escala local.
OSC	<ul style="list-style-type: none"> ● Difunden su imagen a nuevos públicos ● Oportunidad para ampliar el impacto en sus acciones ● Desarrollan y mejoran sus habilidades administrativas y técnicas ● Promueven una mayor contribución del sector privado a los objetivos de desarrollo ● Añaden agilidad y flexibilidad en la solución a problemas de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas para el desarrollo de campañas de concientización ● Alianzas para reproducir proyectos piloto exitosos ● Taller de capacitación para grupos sociales ● ONG, trabajar en proyectos comunitarios con empresas ● Participación de ONG como facilitadores de proyectos de desarrollo local

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

Por ejemplo, el siguiente caso ilustra cómo una alianza bien ejecutada se convierte en una situación de ganar-ganar para varios sectores:



Caso 4: Alianza Global para mejorar la nutrición (GAIN)

GAIN tiene como objetivo acabar con las deficiencias de minerales y vitaminas en la nutrición, potenciando el papel de los Gobiernos y los mercados. Promovido por Fundación Suiza con el Consejo de Dirección de organismos internacionales y agencias de cooperación. Entre los principales aliados están el Ministerio Federal del Medio Ambiente de Alemania, USAID, Vrom, Swiss Re, DEFRA, Ministerio de Medio Ambiente de Noruega, el Pacto Global, PNUD, PNUMA, Partnership Central, UICN, Global Public Policy. El proyecto apoya a países en vías de desarrollo, ofreciendo fondos y programas de asistencia técnica; además, 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 mayores riesgos nutricionales y campañas de comunicación y sensibilización. Estas acciones representan beneficios directos para la sociedad civil, el sector privado y el sector público. Por ejemplo, el desarrollo de habilidades administrativas y técnicas por medio de los programas brindados por los organismos de cooperación, acceso a recursos humanos, financieros y de información, así como un posicionamiento de la marca de productos alimenticios de muchas empresas del sector privado al participar de la iniciativa; de esta manera, la iniciativa aporta una contribución importante al desarrollo sostenible de los países involucrados (Elaboración propia, con base en Casado: 2007, p.56).

En una segunda instancia, las APPD promueven en general la apertura de canales de comunicación y participación; por ejemplo: fortalecen la articulación entre los diferentes actores que integran los procesos de descentralización; son un mecanismo eficaz para construir capacidad de comprensión de los problemas más críticos de la sociedad civil (propician la inclusión de nuevas perspectivas); crean nuevas redes de trabajo y mejores canales de participación con la comunidad en general y sus dirigentes; ofrecen una mejor capacidad para influir sobre la agenda política; profundizan la relación con los grupos de interés (p. ej. clientes, recursos humanos, Gobierno, comunidad, proveedores, distribuidores, etc.).

Los casos 5 y 6 representan ejemplos de alianzas que generan canales de comunicación y participación, en especial en los procesos de descentralización y la generación de mayor incidencia sobre la agenda política.



Caso 5: Proyecto de sensibilización sobre los derechos humanos en el Poder Judicial venezolano:

En este proyecto participan la compañía petrolera Statoil, que ingresa a la alianza con el objetivo de incrementar su reputación internacional en materia de derechos humanos, la oficina del PNUD de Venezuela, la filial venezolana de Amnistía Internacional y la Administración de Justicia venezolana. En tres etapas, los jueces recibieron un curso de formación en derechos humanos internacionales y la forma en que deben defenderse en el marco de un sistema jurídico nacional. En primera instancia, se capacitó a 25 altos jueces de los tribunales, y a continuación, estos 25 letrados participaron en la formación de todos los jueces en dos estados. El proyecto está ahora en su tercera fase, donde todos los magistrados en Venezuela recibirán capacitación. Después de dicha capacitación, el programa está destinado a convertirse en una iniciativa permanente de la formación oficial de todos los jueces. Esto ilustra cómo una empresa que desempeña un papel de apoyo inicial, y trabaja en asociación con otros, puede catalizar una iniciativa que llega a escala nacional.¹⁰

Por último, desde una perspectiva de intercambio y obtención de conocimientos y tecnologías, en general las APPD mejoran el acceso al conocimiento y experiencia en particular para comunidades marginales y permiten el acceso a habilidades y experiencias específicas en temas como biodiversidad y preservación. A continuación, un cuadro con los beneficios concretos para los diferentes sectores de la sociedad:

Cuadro 4: Beneficios relacionados con el intercambio y obtención de conocimientos y tecnologías	
Sector	Las APPD
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Obtienen conocimientos específicos de sistemas jurídicos • Se les facilitan la formulación y la planificación de proyectos de desarrollo con organizaciones experimentadas en estas áreas
Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene transferencia de conocimientos y tecnologías modernas • Puede mejorar la eficiencia para sus procesos • Se le facilita el intercambio y creación de información • Promueve una mayor transparencia • Crea bases de “conocimiento”
Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la eficiencia de su gestión • Se le facilita la innovación • Se incrementa el valor generado por sus investigaciones

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.



Caso 6: Incidencia en política pública de lucha contra el dengue, Bridgestone Costa Rica

Desde mediados de los años noventa, la búsqueda de la solución para los desechos de ruedas ha ido de la mano con la lucha contra el dengue. Bridgestone Costa Rica (industria de producción de llantas), en conjunto con la Asociación de Comercializadores de Llantas, la Fundación Ecológica Costarricense para el Reciclaje de Hule y Llantas de Desecho y el Ministerio de Salud de Costa Rica, redactaron y lograron la aprobación del decreto N.º 33745-S, para la disposición responsable de las ruedas de caucho en el país, con el objetivo de que se permita la contribución a la reducción de los casos de dengue (ALIARSE: 2009, pp. 27-44).

Sin embargo, en ocasiones las alianzas no logran desarrollar los beneficios mencionados, pues dependen de factores propios del contexto social, político, cultural y económico, así como de la claridad estratégica con que opere la alianza y el compromiso de los socios, entre otros aspectos.

Entre los riesgos que las alianzas pueden presentar para los diferentes actores involucrados (los cuales pueden implicar efectos negativos tanto en el contexto de la alianza, como para la organización), se encuentran los siguientes:

- **Impacto en la reputación organizacional:** Se puede producir si la alianza fracasa (sobre todo si genera efectos negativos no esperados) o como efecto secundario resultando de los problemas de imagen que puedan tener los socios en su actividad cotidiana.
- **Alto costo:** La mayoría de las alianzas público-privadas requieren altos costos iniciales, cuyos rendimientos se generan en el largo plazo y son en ocasiones difíciles de medir.
- **Problemas de implementación:** Se pueden dar debido a las grandes diferencias en cultura organizacional que a veces existen entre organizaciones de diversos sectores; por otra parte, es común que incluso tras un análisis exhaustivo, los objetivos planteados por la alianza requieran de más trabajo e inversión de lo propuesto originalmente.
- **Pérdida de control de recursos:** Se parte de la premisa de que la gestión y control compartidos dificulta la ejecución eficiente de los recursos.

Fuente: The Partnering Initiative, 2003.

Para maximizar los beneficios que generan las alianzas y reducir sus posibles riesgos, es imprescindible entender el marco teórico conceptual de las APPD y desarrollar estructuras de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados en el marco de la alianza.

En el siguiente capítulo se abordarán los factores críticos de éxito de las diferentes etapas que los actores de la alianza deben llevar a cabo para garantizar la gestión óptima de la iniciativa desarrollada conjuntamente.



Capítulo II: 10 Etapas para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

Las alianzas público-privadas para el desarrollo se han convertido en un importante instrumento dinamizador del desarrollo local y nacional. Las APPD generan numerosos beneficios para la sociedad y para las empresas que se involucran en ellas, por lo cual hay un creciente interés por parte de los diferentes sectores de la sociedad de participar en procesos de formación y gestión de alianzas. Por ello, en este capítulo se desarrollan 10 etapas estratégicas para la formación y gestión de las alianzas. Este conjunto de etapas se divide de acuerdo con su rango de acción; por ejemplo, las tres primeras etapas (identificación del problema, mapeo e identificación de actores, decisión final de formar una alianza) se desarrollan a lo interno de la organización. Durante las siguientes etapas, el trabajo se realiza en conjunto con los demás socios de la alianza, a fin de establecer objetivos, recursos, estructuras y mecanismos de rendición de cuentas, además de definir la estrategia de salida y transición, en aras de lograr la formalización, consolidación y sostenibilidad de las alianzas. Al finalizar el capítulo, el lector tendrá una mayor comprensión sobre cómo formar y gestionar una alianza exitosamente.

Gráfico 2: 10 Etapas para la formación y gestión de APPD



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA / OPORTUNIDADES

El primer paso para formar una alianza público-privada es identificar un problema u oportunidad que permita a la organización incidir positivamente en procesos de desarrollo sostenible a escalas local y nacional. Existen diferentes instrumentos con los cuales la organización puede contar cuando se plantea una posible respuesta a un problema. Por ejemplo, el outsourcing o concesión (contratar a terceros), crear un nuevo departamento o tratar de lidiar con el asunto con los recursos que se tienen. Sin embargo, no siempre estos instrumentos abordan de mejor manera el problema o la oportunidad, por lo que, alternativamente, se puede considerar la posibilidad de crear una alianza público-privada para el desarrollo y valorar su viabilidad, esto es si los costos de transacción de esta son rentables en periodo de tiempo considerable.

La decisión de trabajar en asocio con otros grupos interesados debe basarse en un análisis cuidadoso de necesidades y objetivos de todos los socios, las limitaciones y las oportunidades del medio, así como ser conscientes de que trabajar por medio de APPD conlleva a un gran compromiso y una inversión constante de tiempo y otros recursos para que los esfuerzos sean exitosos.

Gráfico 3: Proceso de identificación de problemas/oportunidades de las empresas para la formación de alianzas



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

Cuando dos o más organizaciones de diferentes sectores han identificado un área en donde tienen un interés estratégico en generar un impacto social o ambiental positivo, es posible crear lo que se conoce como “espacio de interés común”¹¹. Dicha área de coincidencia de intereses es precisamente lo que conduce la formación de alianzas público-privadas exitosas.

¹¹ Viera, 2002.

Gráfico 4: Área de coincidencia de intereses entre organizaciones

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia.

Generalmente, las organizaciones no suelen aliarse al azar. En realidad, las conexiones entre los sectores se establecen por intermedio de miembros activos de ambas partes, que se conocen en el ámbito social y profesional, o mediante la presentación de un tercero que confía en ambos. En consecuencia, las relaciones preexistentes desempeñan un papel decisivo en la formación de alianzas intersectoriales. En gran medida, las organizaciones aceptan la idea de la colaboración, luego de identificar principios y conceptos compartidos con otros individuos. Esto es crucial para reducir la incertidumbre y permitir que los grupos superen los nuevos desafíos inherentes al manejo de alianzas estratégicas intersectoriales. Así pues, hay, por lo menos, tres factores determinantes en la configuración de un proceso de colaboración intersectorial:

1. La existencia de relaciones entre los socios antes de la formación de las alianzas,
2. La voluntad de las partes de crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, y
3. El cuidado con que se establecen los canales de comunicación, que fortalecen y facilitan la gestión de las colaboraciones.¹²

¹² Fuente: Fisher, 2006.

2.1.1 Identificación de problemas / oportunidades por tipo de organización

Para identificar posibles temas de interés para la formación de alianzas, el primer paso varía dependiendo del sector de donde provenga la organización. En el caso de organizaciones de la sociedad civil y agencias gubernamentales, cuyas misiones implican generar beneficios para un grupo social o para la sociedad en general, la labor clave es identificar aquellos aspectos del cumplimiento de su misión cuya complejidad requieren de colaboración inter-sectorial o para los cuales la capacidad organizacional interna podría ser potenciada con apoyo externo.

Además, dado que las organizaciones de la sociedad civil pueden tener un papel fundamental en fortalecer los procesos de rendición de cuentas de la labor realizada por el sector público y el sector empresarial, dichas organizaciones deben también tratar de identificar las áreas de trabajo en donde pueden colaborar con labores de monitoreo y retroalimentación, para asegurar que se genere un impacto positivo y sostenible en los beneficiarios finales.

Para la identificación de oportunidades o problemas que justifiquen la participación de una organización en una APPD, es importante tomar en cuenta si se trata de una organización del sector empresarial, sector público o de la sociedad civil.

Para las empresas, dado que su objetivo principal es la generación de réditos para sus accionistas, es fundamental identificar los ejes de la competitividad que afectan la consecución de sus objetivos estratégicos y la forma en que, mediante la aplicación de sus competencias fundamentales, puede realizar contribuciones en ese eje por intermedio de una APPD.

Para las organizaciones del sector público, dado que sus objetivos de generación de valor social están dictaminadas por ley o normativa y sus áreas de acción están frecuentemente bien delimitadas, es importante identificar las carencias fundamentales que afectan el logro de sus objetivos, de forma tal que dichas carencias puedan ser subsanadas mediante el desarrollo de una APPD.

Finalmente, en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, se pueden utilizar simultáneamente los procesos utilizados en el sector público y el sector empresarial. Además, debido a que estas organizaciones pueden desempeñar un papel fundamental en fortalecer los procesos de rendición de cuentas tanto del sector público como del sector empresarial, es importante que identifiquen las áreas de acción en donde podrían formar parte de una APPD, ejerciendo una función de monitoreo y retroalimentación.

Sector Empresarial

Para organizaciones del sector empresarial, la identificación de un problema que puede ser resuelto mediante una alianza público-privada para el desarrollo, comprende dos etapas. En una primera etapa, la empresa debe identificar problemas/oportunidades sociales, económicos o ambientales que estén relacionados con la competitividad de su empresa. Posteriormente, la empresa debe identificar las competencias fundamentales que ha desarrollado, a fin de identificar los problemas relacionados con su competitividad en donde su intervención puede brindar un aporte considerable.

Se puede partir de un análisis de los elementos del entorno que impactan la competitividad de la empresa. Para ello, Porter y Kramer (2002) utilizan una matriz en forma de diamante, la cual consta de cuatro ejes que determinan el nivel de competitividad en un país o región. Partiendo de esta herramienta, es posible identificar posibles actividades en donde puedan generarse colaboraciones intersectoriales que, a su vez, impacten la plataforma competitiva de la empresa.

Cuadro 5: Identificación de problemas en función de ejes de competitividad	
Eje de competitividad	Posibles aportes del sector privado
<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de competencia y rivalidad Comprende la existencia de políticas e incentivos que fomenten la inversión y mantenimiento de activos, así como la competencia abierta 	Participación en iniciativas que favorezcan la transparencia y reduzcan la corrupción; participación en foros para el desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de la demanda Radica en la existencia de consumidores sofisticados, que fomenten la innovación y la producción de alta calidad. 	Iniciativas que promuevan el acceso y faciliten el uso de la información para los consumidores; iniciativas que promuevan el consumo responsable.
<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de factor Consiste en contar con insumos de alta calidad, como mano de obra calificada e infraestructura física. 	Proyectos para fortalecer el capital humano, tales como aquellos que procuran mejorar el rendimiento académico de la población joven; iniciativas que promuevan la empleabilidad; iniciativas que promuevan la preservación de los recursos naturales
<ul style="list-style-type: none"> ● Industrias afines y de apoyo Comprende la presencia de empresas afines o relacionadas, cuya interacción genera sinergias que redundan en mayor productividad. 	Apoyo a pequeñas y medianas empresas para integrarse a la cadena de producción de la empresa; apoyo a organizaciones de microfinanzas.

Fuente: Porter y Kramer, 2002.

Paralelo a lo anterior, es importante realizar un inventario exhaustivo de las competencias fundamentales de la organización; o sea, aquellos grupos de habilidades desarrolladas colectivamente por medio de una organización y que le brindan ventajas competitivas dentro de su sector¹³. De esta forma, se pueden identificar posibles aportes que puede brindar la organización a una alianza público-privada, en particular, en aquellas áreas que le son más relevantes en su contexto estratégico. En algunos casos, dichas competencias pueden ser transferibles a otros ámbitos; de esta forma, determinadas fortalezas que brindan ventaja dentro de un determinado sector económico pueden ser utilizados exitosamente para solventar problemas socioeconómicos mediante alianzas público-privadas.

El proceso de identificar las competencias fundamentales en una organización comienza por la generación de una estructura para llevar a cabo este proceso. Dicha estructura puede estar compuesta por un comité central y una serie de grupos de trabajo; adicionalmente, es necesario definir, durante esta etapa, los tiempos, alcances, parámetros y métodos de medición. Luego, se procede a elaborar una lista de posibles competencias, las cuales serán sometidas a un proceso de validación.

.....
13 Prabalad y Hamel, 1990.

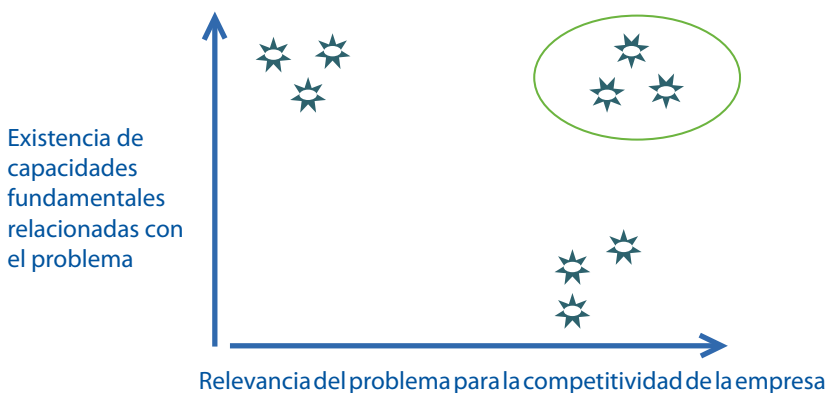
Cuadro 6: Criterios para seleccionar las competencias fundamentales	
Criterios	Ejemplos
● Generación de valor agregado para la empresa	● Que reduzca costos, que incremente significativamente la calidad de los productos
● Valor percibido por parte del consumidor/beneficiario	● Que el consumidor/beneficiario exprese su satisfacción con el producto o servicio, debido a su calidad o costo
● Dificultad de imitación	● Que los costos u obstáculos de generarlas sean tan altos que no sea rentable o posible desarrollarlas para otras organizaciones
● Transferibilidad a otros entornos	● Que puedan ser utilizadas para otras líneas de producción o en otras unidades de la organización

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en Prahalad y Hamel, 1990.

Una vez que se ha filtrado la lista de posibles competencias, resultando en una lista más reducida, se procede a realizar una consulta con los públicos de interés clave, para verificar que su efecto coincide con la perspectiva interna¹⁴. En los casos en que una empresa participa en una alianza público-privada en un área que no esté relacionada con su competitividad, se pone en riesgo la sostenibilidad de la iniciativa. Por ejemplo, se dan casos en que el involucramiento se da a raíz del interés personal de un directivo o gerente por apoyar una determinada causa. Esto lleva a que la participación de la organización de la alianza se debilite o desaparezca, una vez que este individuo se retira de la organización o sea trasladado a otra.

Así pues, una vez que la empresa ha identificado sus competencias fundamentales y los ejes de competitividad que requieren fortalecimiento, uno se debe preguntar: ¿en qué eje(s) se puede generar una APPD, en donde se logre un uso efectivo de las competencias fundamentales? (Ver gráfico 5).

Gráfico 5: Mecanismo para identificar problemas



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia.

¹⁴ Drejer, 2002

2.1.1.2 Organizaciones del sector público

En el caso de organizaciones del sector público, el primer paso consiste en identificar las carencias organizacionales u oportunidades de mejora que puedan requerir la formación de alianzas público-privadas. Esto último equivale a identificar lo que se conoce como rigideces fundamentales, para lo cual se puede realizar un proceso similar al descrito anteriormente para la identificación de competencias claves, enfocándose en identificar conjuntos de déficits de habilidades necesarias que generan desventaja competitiva y valor negativo según la percepción de los beneficiarios. Una vez que se han identificado estos déficits, se debe determinar cuáles de estos pueden ser superados mediante la formación de alianzas público-privadas. Por ejemplo, una institución estatal puede tener dificultades para lanzar planes pilotos innovadores, mientras que una organización de la sociedad civil puede encontrar limitaciones considerables para llevar una iniciativa innovadora a escala nacional. Una vez que se han detectado este tipo de limitaciones u oportunidades, las cuales pueden no existir en otros contextos, es posible comenzar el proceso de formación de alianzas.



Ejemplo: Superación del problema de competitividad por medio de la utilización de capacidades fundamentales de la empresa mediante una APPD

Una empresa internacional con operaciones en una ciudad compuesta por varios grupos étnicos ha identificado como debilidad para su estrategia el que no existan suficientes proveedores locales, lo cual incrementa sus costos. Esto se debe en buena parte a la falta de integración entre empresarios de los diferentes grupos étnicos. Por otra parte, la empresa ha identificado como una capacidad fundamental que su personal ha desarrollado habilidades sólidas de interacción intercultural. Por ejemplo, se ha tenido éxito en adaptar sus productos a diferentes contextos culturales; además, en otras localizaciones, sus colaboradores han desarrollado proyectos educativos y culturales en donde se han integrado personas de grupos sociales y étnicos diversos. En función de lo anterior, la empresa decide que un posible proyecto para desarrollar una APPD es una iniciativa para fomentar la formación de negocios entre empresarios de los diferentes grupos étnicos de la ciudad.

Organizaciones de la sociedad civil

Para la sociedad civil, el identificar el problema / oportunidad puede realizarse mediante tres procesos paralelos. Primero, dado que muchas de estas organizaciones se especializan en un tema relativamente específico, es posible que hayan desarrollado competencias fundamentales que no son tan replicables por organizaciones de otros sectores. Por ejemplo, las organizaciones del sector civil tienden a tener mayores posibilidades de generar innovación que el sector público, debido a que tienen menos restricciones en las formas de organizar su personal y recursos. Por ende, es importante identificar las competencias fundamentales, con un proceso similar al utilizado en organizaciones del sector empresarial. No obstante, debido a limitaciones de escala, disponibilidad de financiamiento, entre otros, las organizaciones de

la sociedad civil también experimentan rigideces fundamentales; por ejemplo, la dificultad de llevar iniciativas exitosas a nivel local a niveles más amplios (por ejemplo, nacional, regional). Por ende, mediante un cuidadoso análisis de las competencias y rigideces fundamentales, es posible identificar áreas de acción para posibles alianzas público-privadas.

Por otra parte, las organizaciones de la sociedad civil frecuentemente cumplen la labor de monitorear los derechos e intereses de la ciudadanía en general o de un grupo específico para que sean respetados y tomados en cuenta. Por ende, cuando existe una alianza público-privada en proceso de formación, cuyas actividades pueden generar efectos (positivos o negativos) en los grupos por los que aboga una determinada organización, una estrategia por considerar es el integrarse a la alianza, sobre todo para asegurar su transparencia y efectividad, y para garantizar que se respetan a cabalidad los intereses y derechos que defiende.

2.2 MAPEO E IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

El éxito de una alianza público-privada para el desarrollo está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes. Por lo tanto, el proceso de identificar posibles aliados es de vital importancia. En este sentido, las características de este proceso dependen mucho del alcance de la alianza planeada.

Cuando una alianza se va a realizar a escala local, muy probablemente se requiera entablar contacto directo con entidades y personas líderes dentro de la comunidad, las cuales sirvan como punto de referencia inicial. De esta manera, se podrán identificar las organizaciones cuyas actividades e intereses se ajustan más al problema y oportunidad planteada. Por otra parte, se puede también contactar a organizaciones en otras localidades que hayan realizado iniciativas similares; esto puede ayudar a identificar el tipo de organización más idónea para la iniciativa e incluso entidades específicas de alcance nacional que puedan ser consideradas como posibles aliadas.

Para iniciativas de más amplia cobertura, el proceso puede comenzar con el contacto de entidades nacionales o internacionales que brinden las referencias del caso. Por ejemplo, se puede contactar la institución del Estado más relacionada con el tema de interés, entidades que representen grandes grupos de organizaciones (por ejemplo, confederaciones de cooperativas, cámaras empresariales), organizaciones sin fines de lucro encargadas de promover el desarrollo de otras organizaciones de su sector, entidades de cooperación bilateral y multilateral y universidades con actividades de extensión social e investigación aplicada. Otra estrategia útil consiste en identificar organizaciones con un alto nivel de experiencia en iniciativas intersectoriales; para ello, por ejemplo, se pueden identificar empresas con altos niveles de inversión social y ambiental, y organizaciones no gubernamentales con experiencia significativa de interacción con el sector público y empresarial. Es importante considerar que existen diferentes organizaciones de la cooperación internacional interesadas en promover y

apoyar alianzas público-privadas para el desarrollo por medio de apoyo técnico o económico (Anexo 3).



Un impacto negativo en el desarrollo de una alianza para la construcción de viviendas llevado a cabo en Costa Rica, por una empresa televisiva y una fundación de vivienda, "fue el hecho de que cada organización tenía su propio estilo de trabajo, y estos no eran compatibles. En el trabajo periodístico, el tiempo es un factor vital, por lo que los empleados de Representaciones Televisivas (REPRETEL) estaban muy pendientes del día a día, del minuto a minuto. Por el contrario, los empleados de Fundación Promotor de Vivienda (FUPROVI) estaban acostumbrados a realizar actividades más programadas."¹⁵

Asimismo, como se mencionó anteriormente, es importante tomar en cuenta que en buena parte de las alianzas público-privadas para el desarrollo, la identificación de aliados se lleva a cabo por medio de contactos cercanos a las organizaciones participantes. Este mecanismo puede ser muy beneficioso; no obstante, los procesos posteriores de selección final y formación de la alianza deben ser realizados con igual rigor que en el caso de organizaciones que no tienen lazos comunes.

¹⁵ Prado et al., 2006.

Por otra parte, con el incremento de la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE), cada vez más empresas se interesan por participar en alianzas público-privadas para el desarrollo. Por esta razón, es recomendable identificar empresas con programas de RSE como posibles aliados; para ello, se pueden valorar las siguientes opciones:

- Solicitar los informes anuales de las empresas relevantes
- Identificar las personas responsables de RSE
- Identificar posibles aliados mediante la consulta de instrumentos de benchmarking nacionales o regionales de RSE
- Buscar en las páginas de Internet o informes anuales de las organizaciones del sector público con competencias en el área de interés
- Consultar la legislación orgánica referente a las competencias y funciones de las organizaciones y actividades en el área de interés, a fin de identificar posibles ventajas y obstáculos para el trabajo conjunto
- Buscar en las páginas de Internet o informes anuales de organizaciones sin fines de lucro que reciben apoyo o que trabajan con el sector privado

Gráfico 6: Posibles socios para la formación de alianzas



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en PNA, 2003.

Una vez que se ha logrado generar una lista de posibles organizaciones aliadas, es importante tomar el tiempo necesario para inventariar la mayor cantidad de información sobre cada una de ellas. Para ello, se puede consultar sus reportes anuales, páginas de Internet o mediante reuniones con su personal o con personas con quienes hayan mantenido contactos relevantes (Anexo 1, Herramienta para la evaluación de posibles socios).

2.3 LA DECISIÓN DE FORMAR UNA ALIANZA

Una vez que se han identificado los socios potenciales, se procede a realizar un análisis de costo-beneficio. En otras palabras, cada organización debe tomar en cuenta los posibles beneficios y riesgos de formar una alianza a la luz de su estrategia organizacional. Este proceso se puede dividir en dos etapas de análisis:

- (i) Con base en las condiciones del entorno de la alianza (por ejemplo, contexto institucional, situación económica, nivel de desarrollo social)
- (ii) Con base en la evaluación de los posibles socios.

Para la evaluación de los posibles socios, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Complementariedad de capacidades
- Recursos humanos y económicos disponibles
- Capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones
- Experiencia positiva previa en alianzas público-privadas e interacción intersectorial
- Experiencia positiva previa en iniciativas de desarrollo
- Experiencia en el uso de mecanismos efectivos de rendición de cuentas
- Relación con los beneficiarios y otros públicos de interés clave (Anexo 1: Herramientas para la Gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo)

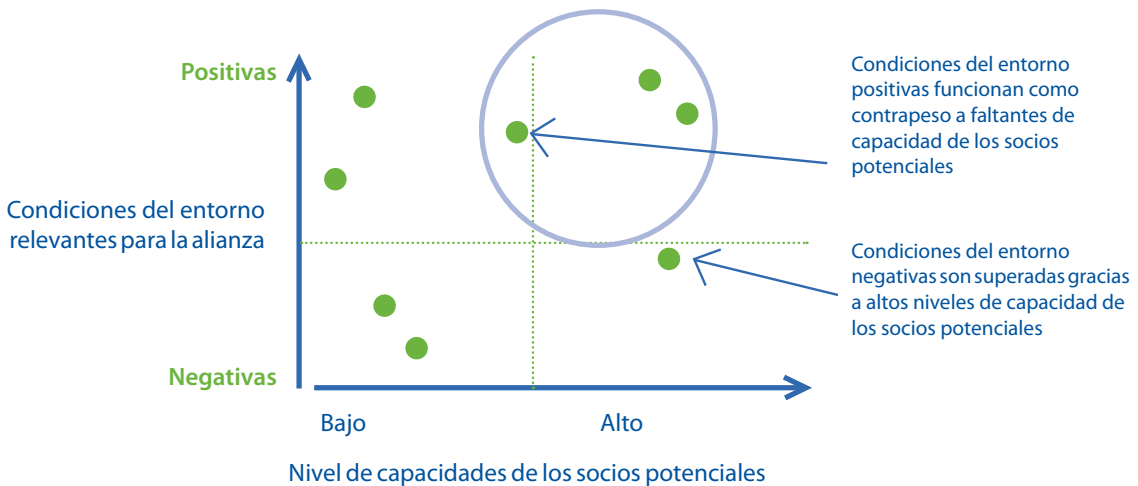
Tabla 1: Marco para el análisis del entorno

Aspecto por considerar	Efecto en la posible alianza		
	Positivo	Neutral/Poco relevante	Negativo
Marco legal y normativo			
Condiciones económicas a escala local			
Condiciones económicas a escala nacional			
Nivel de receptividad de los beneficiarios potenciales			
Nivel de apoyo de otros grupos de interés clave			

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia.

Así pues, si en el entorno existen condiciones desfavorables para el éxito de la alianza, se debe analizar si las capacidades y experiencia previa de los socios potenciales son suficientes para lograr superarlos. Asimismo, si existen características de los socios potenciales que puedan afectar negativamente el éxito de la alianza, se debe tomar en cuenta si las condiciones externas pueden servir como contrapeso (Ver Anexo 1, Herramienta para el análisis de posibles escenarios de la alianza).

Gráfico 7: Posibles escenarios en la toma de decisión sobre la formación de la alianza



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia.

“Sin embargo con el suficiente compromiso, esfuerzo y paciencia, la mayoría de los obstáculos son superables. Incluso aquellos que desafían a la alianza hasta el punto del fracaso pueden ser utilizados para transformarla en algo mejor y más fuerte. Desde este punto de vista, un obstáculo puede, de hecho, proporcionar un punto de inflexión de incalculable valor a la alianza.”¹⁶

– Ros Tennyson, Directora de *The Partnering Initiative*.

Una vez que se ha tomado la decisión de formar una determinada alianza público-privada para el desarrollo, es posible tener una visión más clara de los posibles obstáculos que pueden surgir durante los procesos de formación e implementación. Para superar estos obstáculos, se deben tomar una serie de medidas desde el inicio de la alianza; muy probablemente, esto permitirá aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro y minimizar sus respectivas deficiencias.

¹⁶ Tennyson, 2008, p.18.



Ejemplos de evaluación de posibles socios

- (i) Una empresa está considerando la formación de una alianza con una organización no gubernamental que promueve buenas prácticas comunitarias para favorecer la salud pública. Dicha organización tiene amplia experiencia en el desarrollo de estas actividades y ha trabajado exitosamente en alianzas público-privadas con empresas. Por otra parte, el Ministerio de Salud cuenta con financiamiento internacional para este tipo de iniciativas y tiene una política muy favorable a tales iniciativas. Por lo tanto, la empresa decide iniciar el proceso de formación de la alianza.

- (ii) Una empresa está considerando la formación de una alianza con una organización no gubernamental para promover la capacidad científica en los niños en edad escolar. La organización tiene una amplia experiencia de labor en esta área y ha trabajado exitosamente con empresas en la formación de alianzas. No obstante, en el Ministerio de Educación se ha descuidado la política de promoción de la enseñanza científica y no existe voluntad política para revitalizarla. Por lo tanto, la empresa decide no proceder a formar la alianza.

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

2.4 ACUERDO SOBRE PROPÓSITO COMÚN Y OBJETIVOS

Antes de llegar a un acuerdo sobre el propósito general de la alianza, es fundamental que las partes involucradas expresen claramente su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema por tratar, la razón para resolverlo y los posibles mecanismos. Este proceso es fundamental, ya que si persisten diferencias de enfoque considerables en el proceso de implementación, se incrementa la posibilidad de generar malentendidos y conflictos.

Por un lado, esto ayuda a evitar malentendidos y menosprecios durante la etapa de implementación. Por ejemplo, algunas iniciativas tales como las de construcción de infraestructura local generan resultados concretos, pero también pueden potenciar la capacidad organizativa de las comunidades. Cuando uno de los participantes se concentra únicamente en los resultados más tangibles, es posible que se lleven a cabo las actividades, de forma que no se logren otros objetivos que puedan ser claves hasta para la propia organización.

Otro caso común es cuando el aporte de uno de los aliados es percibido por las demás partes principalmente como una palanca para la adquisición de recursos económicos por parte de algunas ONG o empresas. Esto no solo puede reducir el nivel de compromiso de esta organización, sino que además, puede evitar que se aprovechen otras capacidades que pueden ser valiosas para la alianza.

Por otra parte, el proceso de llegar a acuerdos comunes genera una plataforma para poder llegar a una visión compartida. Para esto, es recomendable programar sesiones de análisis conjunto, en donde las partes involucradas aporten la información que manejan sobre el tema e identifiquen claramente los puntos en los que concuerdan. En función de lo anterior, es posible concretar una serie de objetivos generales, que sirvan como bases fundamentales para el desarrollo de estructuras, actividades y sistemas de comunicación y rendición de cuentas.

Un aspecto que no se toma en cuenta en muchas alianzas es que pese a la existencia de objetivos comunes, cada organización participante puede tener un interés diferente en que estos sean logrados. Para lograr que la diversidad de intereses no genere conflictos, la alianza se debe guiar por seis principios fundamentales: equidad, transparencia, beneficio mutuo, flexibilidad, compromiso y respeto a las diferencias.

En este sentido, las alianzas exitosas son impulsadas por organizaciones altamente comprometidas con los objetivos de la alianza; son flexibles ante los cambios en el contexto y respetan las diferencias que existen entre sus socios; se rigen por el principio de equidad en la distribución del poder en la toma de decisiones, expresan con transparencia sus posiciones, a fin de lograr beneficios comunes.

También, esta etapa es vital para evitar que se den situaciones en donde uno de los socios se genera una expectativa errónea de que estará recibiendo, incondicional y automáticamente, recursos económicos o de otros tipos durante la alianza e incluso más allá de esta. De esta forma, cuando todos los socios tienen claro desde el principio los objetivos comunes y las responsabilidades específicas de cada

parte (incluidos los insumos a proveer y recibir), se evitan las constantes peticiones y negociaciones que terminan por debilitar los lazos de confianza y generan ineficiencias en la implementación de las actividades.

Gráfico 8: Valores fundamentales para el éxito de las APPD



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en PNA, 2003.

También, esta etapa es vital para evitar que se den situaciones en donde uno de los socios se genera una expectativa errónea de que estará recibiendo, incondicional y automáticamente, recursos económicos o de otros tipos durante la alianza e incluso más allá de esta. De esta forma, cuando todos los socios tienen claro desde el principio los objetivos comunes y las responsabilidades específicas de cada parte (incluidos los insumos a proveer y recibir), se evitan las constantes peticiones y negociaciones que terminan por debilitar los lazos de confianza y generan ineficiencias en la implementación de las actividades.

2.4.1 Objetivos de la alianza

Con el fin de poder determinar con claridad cuáles son las responsabilidades de cada aliado, es fundamental formular una lista clara y bien consensuada de objetivos generales, específicos y sus respectivos indicadores. La clave para formular los objetivos específicos es identificar claramente los grupos sobre los cuales se quiere incidir y los cambios por generar por estos. Una vez logrado lo anterior, se debe procurar al máximo que los objetivos planteados sean:

- Significativos para el logro de los objetivos generales: es decir, que su cumplimiento sea indispensable para su cumplimiento
- Viables: que tomen en cuenta tanto las limitaciones de recursos como la necesidad de lograr el apoyo de los aliados y los grupos de interés clave
- Medibles y verificables: basados en indicadores objetivos aceptados por los grupos de interés clave.¹⁷

¹⁷ PNA, 2002.

2.5 MAPEO DE RECURSOS

A fin de determinar con claridad las actividades por realizar para la consecución de los objetivos, es fundamental llevar a cabo un mapeo de los recursos disponibles por parte de cada una de las organizaciones participantes. Con el fin de lograr el éxito en esta tarea, es vital que el proceso se caracterice por un alto nivel de transparencia, para lo cual es importante cimentar una base de confianza para la relación entre las partes involucradas.

Para este proceso, es recomendable realizar una o más sesiones de trabajo conjuntas. En casos de organizaciones sin la experiencia de iniciativas de colaboración en el pasado, es recomendable contar con un agente externo que funja como catalizador y facilitador, de forma tal que se pueda lograr el nivel de transparencia necesaria en el proceso de formación de la alianza.

Cuadro 7: Siete posibles recursos que puede brindar cada socio a la alianza	
Tipo de Recurso	Ejemplo
Financieros	Dinero en efectivo, fideicomisos, crédito a interés preferencial, incentivos de precios en el marco de cadenas de suplidores
Materiales	Productos, maquinaria, transporte, espacio para el desarrollo de actividades
Recurso Humano	Voluntariado, experiencia en administración, gerencia, mercadeo, apoyo técnico
Contactos organizacionales	Socios de negocios, organizaciones internacionales, sindicatos y otras asociaciones laborales, asociaciones de desarrollo comunal, grupos religiosos, medios de comunicación
Recolección de información	Datos estadísticos, información de mercado, conocimiento local y sectorial
Difusión de información	Comunicación electrónica, comunicación de boca en boca, redes sociales, publicaciones
Capacidad de generación de recursos	Personal con experiencia en desarrollo de proyectos, campañas y eventos, contactos con donantes internacionales y locales

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

2.6 ESTRUCTURA DE LA ALIANZA

A la hora de estructurar una alianza, se deben establecer los mecanismos de formalización y toma de decisiones, la planificación basada en escenarios, medidas para asegurar la continuidad más allá de las personas y desarrollar capacidades de liderazgo. A continuación se presentan las claves para el éxito de una APPD, un caso para ilustrarlas y los pasos para estructurar una alianza.

11 Acciones clave para el éxito de una APPD

- **Desarrollo de actividades continuas de generación de confianza:** ayuda a minimizar los malentendidos entre los aliados y permite superar las diferencias entre organizaciones provenientes de sectores diversos.
- **Logro de acuerdos claros sobre la definición del problema y las acciones que hay que implementar para solventarlo:** antes de que todos estén de acuerdo y apoyen ideas comunes, los diferentes actores enriquecen la definición y las acciones con sus experiencias, conocimientos y puntos de vista. “La forma y contenido de los acuerdos iniciales en una colaboración, como los procesos utilizados para formularlos, afectan los resultados del trabajo en conjunto”¹⁸.
- **Planificación basada en la identificación de las competencias y deficiencias fundamentales de su organización:** permite identificar complementariedades entre los aliados, maximizando así el impacto del trabajo conjunto.
- **Planificación que tome en cuenta diferentes posibles escenarios futuros:** ayuda a que la alianza esté preparada para cumplir sus objetivos tanto bajo situaciones externas favorables como adversas.
- **Diseño y ejecución de mecanismos de rendición de cuentas que maximicen la transparencia:** favorece una relación fluida con los grupos de interés y ayuda a identificar las acciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo del trabajo conjunto de los socios.
- **Inclusión de momentos específicos de revisión de la alianza:** permite corregir a tiempo los problemas que se vayan presentando durante el proceso de implementación, tanto en términos de los resultados esperados como del proceso para lograrlo.
- **Gestión de las asimetrías de poder:** ayuda a mantener un alto nivel de compromiso de todos los socios, incluso durante los momentos en que se deben realizar acciones correctivas para mejorar el trabajo de la alianza.
- **Establecimiento de mecanismos de comunicación que generen transparencia y confianza entre los socios:** promueven la transparencia y el buen entendimiento entre aliados, particularmente entre aquellos con diferencias significativas de cultura organizacional.
- **Desarrollo de procesos robustos y objetivos de decisiones de transición y salida:** ayuda a evitar que una alianza que ha logrado impactos positivos termine prematuramente o que perduren iniciativas con poco beneficio social y para los aliados.
- **Provisión de suficiente apoyo durante los procesos de transición/salida de la alianza:** al llevar a cabo estos procesos con el tiempo y recursos suficientes, se asegura la sostenibilidad de las iniciativas.
- **Planificación para la sostenibilidad posalianza durante todas las etapas de la iniciativa:** permite que los impactos positivos de la alianza perduren mucho más allá del proceso de implementación, generando incluso condiciones favorables para nuevos procesos de colaboración en el futuro.

¹⁸ Bryson et al., 2006, p. 47.



Caso 7: Código Común para la Comunidad Cafetalera 4C

La alianza estratégica Código Común para la Comunidad Cafetalera (4C) está constituida con carácter de asociación autónoma, y engloba, entre otros, a 27 asociaciones de productores de café, 38 empresas industriales y comercializadoras, y 5 organizaciones de la sociedad civil. Además, la iniciativa es administrada, coordinada y facilitada por una Unidad de Gerencia, financiada por organizaciones públicas, la cooperación para el desarrollo (Sueco-suiza, Ministerio Alemán Federal de Cooperación Económica y Desarrollo-BMZ y la Cooperación Técnica Alemana-GTZ) y organizaciones privadas de la industria del café (ECF/ Grupo 4C del ECF). La Asociación 4C se estableció con base en un proceso de toma de decisiones participativo. Su estructura permite el logro de un consenso confiable, y alienta un debate democrático y transparente. Las Reglas de Participación definen el compromiso de los miembros de 4C pertenecientes al sector de comercio e industria, y las directivas de comunicación establecen el marco al que deberán ajustarse todos los miembros para comunicar su compromiso con la Asociación 4C. La característica de la gobernanza más significativa de esta iniciativa es su estructura tripartita, integrada por productores de café, participantes de los sectores del comercio y la industria del café, y organizaciones de la sociedad civil. Los miembros de 4C se comprometen a respaldar el enfoque de sostenibilidad de la Asociación, de conformidad con diversos objetivos, a fin de introducir mejoras continuas a lo largo de toda la cadena del café.¹⁹

2.6.1 Formalización de la alianza

Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre los objetivos generales y específicos y las acciones necesarias por parte de cada participante para lograrlos, es vital concretar dichos acuerdos por escrito. Esto es necesario, pues ayuda a garantizar la continuidad de los esfuerzos, independientemente de los individuos que en un principio lideraron la formación de la alianza.

Específicamente, la formalización de la alianza debe detallar los siguientes aspectos:

- Descripción clara de los objetivos
- Especificación clara de los aportes en el tiempo, financieros, de recurso humano, materiales y de otros tipos por parte de cada uno de los actores, así como las responsabilidades correspondientes a cada cual durante el proceso de formación y posterior gestión de la alianza
- Mecanismos de regulación para la gobernabilidad de la alianza; esto incluye:
 - Mecanismos de seguimiento y evaluación
 - Ampliaciones y prórrogas
 - Criterios y mecanismos para el ingreso de nuevos socios
 - Compromisos de confidencialidad
 - Criterios y sistemas de evaluación
 - Acciones por tomar en caso de incumplimiento por parte de alguno de los aliados²⁰

¹⁹ Elaborado con base en Mataix, pp. 47; Finkel; Koch y <http://www.4c-coffeeassociation.org>

²⁰ Hartwich et al., 2004.

2.6.2 Mecanismos de toma de decisiones

Es importante manejar las asimetrías en recursos e influencia entre las organizaciones participantes de la alianza, y así tratar de evitar resentimientos que deriven en situaciones conflictivas. Para ello, es necesario identificar las fuentes de poder dentro de la alianza, formas de ejercicio de este y con base en ello, determinar las asimetrías de poder y plantear su manejo para asegurar el éxito de la APPD.

En este sentido, vale la pena considerar la creación de un mecanismo formal de toma de decisiones; al respecto, es importante lograr un balance entre el nivel de compromiso de cada organización y la necesidad de asegurar que las organizaciones con menor capacidad de contribución puedan ejercer niveles razonables de influencia en las decisiones de la alianza. Una opción por considerar sería la de rotar la posición de liderazgo entre las organizaciones participantes.

Además, debe llevarse a cabo todo el esfuerzo posible por reducir las asimetrías de información y conocimiento entre las partes; por ejemplo, mediante la realización de capacitaciones sobre temas clave para el trabajo conjunto²¹.

2.6.3 Planificación basada en escenarios

Como parte del proceso de formalización, es importante tomar en cuenta la complejidad del entorno de la alianza. Esto implica realizar los preparativos necesarios para enfrentar posibles escenarios, que pueden variar en términos de la dificultad de lograr los objetivos, el nivel de recursos disponibles y el nivel de apoyo de los públicos interesados, entre otros. Por esta razón, la planificación estratégica debe incorporar un proceso de planificación con base en escenarios. Dicha técnica consiste en identificar claramente los diferentes escenarios posibles, la probabilidad de que se produzcan y sus posibles consecuencias, a fin de tomar las medidas necesarias desde el inicio de la alianza. Dichas medidas deben ser incorporadas a los acuerdos de formalización; de hecho, en muchos casos, la formulación del acuerdo debe incorporar un grado considerable de flexibilidad, en función de la variedad de escenarios identificados (Anexo 1B).

Elaboración de una Cadena de Resultados

La Cadena de Resultados es una herramienta desarrollada por la Cooperación de Desarrollo Alemana (GTZ) para facilitar la creación y la planificación de escenarios en la gestión de alianzas. Este es un instrumento de gran utilidad para evaluar los impactos y resultados generados por la alianza (Anexo 1C).

²¹ *Ídem.*

2.6.4 Liderazgo y otros roles

En muchos casos, las diferencias de cultura organizacional entre los socios de una alianza pueden constituir un obstáculo para su éxito. Por esta razón, frecuentemente se requieren líderes capaces de cruzar las líneas entre los sectores, a fin de comunicar una visión conjunta de lo que se puede lograr y además generar la motivación necesaria para ello²².

Durante el proceso, y en particular, al inicio de la formación de la alianza, puede ser útil que un individuo (de alguna de las organizaciones participantes o un agente externo) lleve a cabo una labor de facilitación, mediante la cual se logre la cimentación de una visión conjunta.

Cuadro 8: Principales características necesarias para ejercer liderazgo positivo en una APPD	
●	Capacidad de análisis sistémico – la capacidad de analizar a partir de una amplia gama de variables, estableciendo interrelaciones entre ellas
●	Actitud pluralista – una actitud sin estereotipos o prejuicios, que facilite la interacción entre personas de diferentes orígenes
●	Habilidades de comunicación – capacidad de comunicar mensajes complejos de forma clara y comprensible y de generar motivación en diversos tipos de personas
●	Competencia intercultural - implica el conocimiento de diferencias entre personas de varias culturas, permitiendo así su interacción con niveles mínimos de conflicto

Fuente: ALIARSE: Elaboración propia, con base en Bryson et al., 2005.

Por ejemplo, puede darse el caso en que las diferentes organizaciones comparten ideas similares de los aspectos claves por tratar, pero no son capaces de concretar dichas ideas en enunciados que formulen directamente la visión conjunta. En este caso, la persona que facilita puede ser vital para lograr dicha verbalización, de forma tal que sea comprensible para todos los involucrados.

Durante la ejecución de las actividades por realizar en el marco de la alianza, se pueden dar una serie de situaciones que requieren el ejercicio de liderazgo. En particular, se puede requerir de liderazgo para:²³

- Vigilar que se cumpla con la misión de la alianza
- Empoderar a otros miembros para ser proactivos e innovadores
- Crear optimismo y esperanza en momentos de adversidad
- Superar las actitudes y comportamientos que obstaculizan el trabajo conjunto
- Gestión de recursos

²² *Kastan, 2000.*

²³ *The Partnership Initiative (2003).*

Por otra parte, por más que previo a la formación de la alianza se haga el mejor esfuerzo por identificar fuentes de liderazgo negativo en el seno de esta, es posible que en el proceso de implementación, se den este tipo de comportamientos. Para contrarrestar este tipo de situaciones, es importante que exista un liderazgo positivo, que facilite un proceso de neutralización y que eventualmente canalice los esfuerzos contrarios al apoyo del fortalecimiento de la alianza. En este sentido, existen otros roles dentro de las alianzas, mediante los cuales se pueden potenciar sus resultados y promover su sostenibilidad:

- Promotor: individuo que promueve la alianza; en algunas ocasiones, se puede tratar de una persona que, por medio de su reputación, le brinde reconocimiento por parte de los públicos clave
- Gerente: individuo asignado contratado para administrar la alianza o parte de esta
- Coordinador: individuo encargado de una parte específica de la alianza²⁴

2.6.5 Medidas para asegurar la continuidad y sostenibilidad más allá de las personas

También es importante, sobre todo en alianzas para cuya formación se requirió un fuerte liderazgo individual, incorporar procesos de sensibilización y formación que fomenten la continuidad de la alianza, sin depender de unos pocos individuos, y por lo tanto, asegurar su sostenibilidad.

Para ello, se deben prever procesos de sensibilización y capacitación básica para los individuos que se vayan incorporando (tanto provenientes de las organizaciones aliadas fundadoras, como de organizaciones que se integren posteriormente); todo ello debe llevar a un proceso de apropiación de los participantes en la APPD.

²⁴ *The Partnership Initiative, 2003.*

2.7 GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS CLAVE Y MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

2.7.1 Gestión de grupos de interés clave

Alrededor de toda APPD, hay una serie de actores (grupos de interés clave) que pueden tener un interés en ella, ya que esta puede generar para ellos impactos positivos y negativos. Igualmente, las alianzas normalmente requieren de algún tipo de apoyo de actores fuera del núcleo de socios, desde acciones tan básicas como el otorgamiento de permisos de funcionamiento hasta contribuciones más sustanciales (por ejemplo, la aprobación pública en una campaña de medios de difusión). Así pues, el manejo de las relaciones con los grupos de interés clave alrededor de la alianza es fundamental para su éxito.

El proceso de gestión de la relación con los grupos de interés clave comienza con el planteamiento de dos preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes son los grupos de interés clave?
- ¿Cuáles son los objetivos más importantes que debemos lograr por medio de la relación con los grupos de interés clave?²⁵

Para responder estas preguntas, es necesario iniciar las siguientes acciones:

- Formar un grupo interdisciplinario de personas de las organizaciones socias de la alianza, que estén suficientemente familiarizadas con el entorno de operación de la alianza
- Generar una lista de posibles grupos de interés clave
- Agrupar a los grupos de interés clave, en función de criterios tales como tipo de organización o área de impacto producido por la alianza²⁶.

²⁵ *Accountability*, 2006, p. 24.

²⁶ *Accountability*, 2006, p. 26.

Cuadro 9: Dimensiones para la identificación de grupos de interés claves	
Dimensión	Ejemplos
Por responsabilidad	Personas u organizaciones con las que la alianza tendrá obligaciones (por ejemplo, financieras, legales)
Por influencia	Personas u organizaciones con posibilidad de influir en la capacidad de la alianza para alcanzar sus metas.
Por cercanía	Personas con las cuales interactúa la organización, incluidas aquellas con las que se interactúa frecuentemente y las personas que residen cerca de las áreas geográficas de operación.
Por dependencia	Aquellas personas que más dependen de la alianza, primordialmente sus beneficiarios y aquellos que trabajan para ella (por ejemplo, como empleados o voluntarios).

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en Accountability, 2006.

Una vez que se ha generado una lista filtrada de grupos de interés claves, se debe recabar información más específica sobre cada uno de ellos. Para ello, es importante realizar consultas en el seno de las organizaciones socias de la alianza (específicamente con individuos con conocimiento de los grupos de interés propuestos), directamente con miembros o representantes de los grupos y con terceras personas con el correspondiente nivel de experiencia y conocimiento.

De este proceso de recolección de información, se debe emitir un criterio para cada uno de los grupos identificados, el cual deberá servir para plantear una estrategia de acción para cada uno de ellos. Específicamente, se debe definir el nivel de influencia que puede llegar a tener cada grupo sobre las actividades de la alianza y el grado de interés en la alianza de cada uno de ellos, esto, en función de su percepción con respecto al posible impacto de la alianza. Con base en esta información, se puede establecer una estrategia para el manejo de las relaciones con cada uno de los grupos de interés claves, de manera que se utilicen los recursos y capacidades de la alianza de la forma más eficiente y eficaz posible.

Cuadro 10: Análisis de grupos de interés clave con base en			
Nivel de influencia de los grupos de interés claves			
		Bajo	Alto
Nivel de impacto generado sobre el grupo de interés	Alto	Tratamiento justo <ul style="list-style-type: none"> Tratar de mantener a los grupos de interés claves satisfechos en el marco de una relación costo-beneficio equilibrada. 	Amenaza u oportunidad estratégica <ul style="list-style-type: none"> Generar procesos integrales de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones en conjunto
	Bajo	Baja prioridad <ul style="list-style-type: none"> Brindar información y retroalimentación básica. 	Mantener la participación e información <ul style="list-style-type: none"> Esto, asegurando un equilibrio entre las inquietudes de los grupos de interés de alto nivel de influencia y aquellos que experimentan mayor nivel de impacto de parte de las actividades de la alianza

Fuente: ALIARSE: Elaboración propia, con base en Accountability.

Una vez establecidas líneas generales de acción, se deben planificar una serie de medidas por tomar en los siguientes ejes: comunicación, gestión legal, uso de recursos e incentivos, y consulta.

Cuadro 11: Medidas para facilitar relaciones con grupos de interés clave	
Eje	Ejemplos de medidas a considerar
Comunicación	Información básica sobre las actividades, materiales para generar cambios de actitud a favor de la alianza, materiales educativos para promover el apoyo específico a favor de la alianza
Legal	Medidas preventivas para evitar fricciones, formulación de acuerdos escritos para asegurar el apoyo
Uso de recursos	Uso de recursos para eliminar o mitigar impactos negativos, apoyo humano y financiero para fortalecer la colaboración con la alianza
Consulta	Solicitud de retroalimentación para aportar ideas al proceso de la toma de decisiones, consulta para ser utilizada como factor en la toma de decisiones

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

Finalmente, debido a la naturaleza dinámica de las relaciones con los grupos de interés claves, es importante realizar una evaluación periódica, sobre todo para aquellas relaciones de más relevancia estratégica. Dicha evaluación debe servir para ir adaptando las medidas específicas por tomar en los diferentes ejes de acción.



Ejemplo para la gestión de grupos de interés clave

Cielo Azul S. A. es una empresa que se dedica a la administración de rellenos sanitarios y, desde inicios de año, ha estado encargada de administrar un relleno, el cual en el pasado ha sido manejado de forma poco salubre e insostenible para el medio ambiente. Como parte de su estrategia de responsabilidad social, ha formado una alianza público-privada con una organización ambientalista, la cual se encarga de monitorear que la empresa maneje los desechos recogidos de acuerdo con los más altos estándares internacionales. Luego de la formalización de la alianza, los socios han identificado los grupos de interés clave, entre los cuales algunos de los más importantes son: la asociación de vecinos local, la municipalidad del cantón donde opera y algunos de los medios de comunicación más importantes del país (los cuales en el pasado han publicado noticias muy negativas sobre los operadores del relleno sanitario).

Cuadro 12: Grupos de interés, impactos e influencias		
Grupo de interés	Impacto de la alianza sobre el grupo de interés	Influencia del grupo de interés
Asociación de vecinos local	Alto - De ser exitosa, la alianza puede impactar positivamente la calidad de vida de los integrantes de la asociación y sus representados	Alta – La asociación puede obstaculizar e incluso paralizar el trabajo entre los socios
Municipalidad	Medio – En caso de que la alianza no produzca resultados positivos para los vecinos del cantón, la imagen del gobierno local se verá afectada negativamente; igualmente, un mejor manejo del relleno sanitario puede impactar positivamente la imagen de la municipalidad	Alto – Por ejemplo, los funcionarios de la municipalidad pueden obstaculizar el desarrollo de actividades de la alianza, sobre todo mediante trabas burocráticas
Medios de comunicación	Bajo – Las acciones de la alianza no impactan los medios directamente	Alta – Los medios pueden publicar noticias que hagan ver a la alianza no como un esfuerzo serio de la empresa por gestionar su impacto, sino como un mecanismo para limpiar su imagen

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

2.7.2 Mecanismos de rendición de cuentas

Definir mecanismos de rendición de cuentas efectivos es vital para fomentar la sostenibilidad de las alianzas público-privadas para el desarrollo. En particular, debido al alto nivel de riesgo que puede implicar la creación e implementación de una alianza, es importante contar con información que sirva para determinar si se están logrando los objetivos planteados y si los procesos y relaciones dentro de la iniciativa están contribuyendo a su sostenibilidad.

Desarrollo de mecanismos eficientes de rendición de cuentas

Un buen proceso de rendición de cuentas debe basarse en el desarrollo de sistemas de evaluación sólidos, cuyos resultados estén integrados en los acuerdos iniciales y en los procesos de toma de decisión. En general, la evaluación en el contexto de las alianzas público-privadas para el desarrollo debe involucrar métodos pluralistas de recolección y análisis de la información²⁷. Para ello, es recomendable combinar métodos cuantitativos con métodos cualitativos, tales como grupos focales y entrevistas; esto, con el fin de determinar cuán exitosa es la alianza para los diferentes grupos de interés²⁸.

²⁷ El Ansari, et al., 2001.

²⁸ Bryson, et al., 2006.

Asimismo, para los casos con valores intangibles difíciles de medir, es recomendable identificar efectos previos que sean más fáciles de medir. Esto servirá de insumo para determinar si la alianza se va desarrollando según lo planeado. Estos sistemas deben contar con indicadores de resultados e impacto, los cuales sirven para medir y comparar los efectos generados cuando las actividades o productos de la alianza llegan a la población meta e incluso a otros grupos más amplios²⁹.

Cuadro 13: Ejemplos de indicadores y métodos de recolección de información		
Indicadores	Métodos de recolección de información cuantitativos	Métodos de recolección de información cualitativos
Incremento en desempeño académico promedio	Pruebas académicas pre y post labores de la alianza	Observaciones del personal docente
Porcentaje de personas en la comunidad con cambios de actitud sobre el tema promovido por la alianza	Sondeos entre miembros de la comunidad	Observaciones en grupos focales
Número de empresas con mejoras en su capacidad financiera	Resultados de registros financieros	Reportes de evaluación de sistemas financieros utilizados
Incrementos de la participación popular en las comunidades donde opera la alianza	Registro de asistencia de sesiones de concejo municipal	Registro de observaciones realizadas durante las sesiones de concejo municipal
Reducción de la contaminación en una vía fluvial	Resultados de análisis químico	Resultados de entrevistas con personal técnico y a la población local

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

En particular, es fundamental que los indicadores estén claramente relacionados con los objetivos estratégicos de la alianza; por lo tanto, deben servir para verificar su nivel de cumplimiento. Además, para la selección de indicadores de resultados es fundamental no dejar por fuera ninguno de los objetivos de la alianza y reflejar hechos verificables basados en datos obtenibles.

El contar con este tipo de indicadores es de particular importancia para las decisiones importantes sobre el futuro de una alianza. Por ejemplo, en el caso de que no se logren los resultados esperados, se debe comenzar un proceso de reflexión en donde se consideren las siguientes opciones:

- Identificar los cuellos de botella en el proceso de funcionamiento de las APPD
- Realizar los ajustes necesarios
- Llevar a cabo un proceso de transición, el cual puede implicar medidas, tales como la incorporación de nuevos socios, redefinición de la misión y objetivo de la alianza y cambios en el papel de las partes involucradas.

29 *Ídem.*

Indicadores de proceso

No obstante, en el caso de las alianzas público-privadas deben existir indicadores del proceso. Esto es importante, pues cuando se dan relaciones positivas entre las partes involucradas se fomenta la sostenibilidad de los proyectos y se abre la posibilidad para la realización de otras iniciativas en el futuro.

Cuadro 14: Indicadores de proceso		
Objetivos	Posibles mecanismos de medición de cumplimiento	Ejemplos de indicadores
Materializar el nivel de compromiso inicial	<ul style="list-style-type: none"> Registros de asistencia a las sesiones de trabajo. Registro del cumplimiento con la entrega de fondos y otras contribuciones Registro del número de personas participando en la iniciativa y tiempo invertido por individuo participante 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los convocados que asistieron a las reuniones programadas Horas de trabajo por persona involucrada (por organización) Porcentaje de los fondos prometidos entregados a la fecha
Satisfacer las expectativas de las partes involucradas y los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de grupos focales con los grupos de interés Resultados de sondeos realizados entre los grupos de interés clave (éstos pueden realizarse en momentos clave, tales como después de la realización de las primeras sesiones de trabajo con los beneficiarios y tras la finalización del primer ciclo de intervención) 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los miembros del grupo de interés que están satisfechos con la iniciativa Comentarios positivos y negativos más repetidos durante los grupos focales
Generar aprendizaje organizacional tanto dentro del contexto de la alianza y dentro de las organizaciones participantes.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de grupos focales, resultados de ejercicios de observación de las reuniones Sesiones de trabajo en diferentes momentos de la implementación de la alianza 	<ul style="list-style-type: none"> Número de veces que se identificaron aplicaciones prácticas de conceptos o habilidades aprendidas durante la implementación de la alianza (por organización participante)

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en información consultada.

2.8 COMUNICACIÓN

La comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de la construcción, ejecución y en el mercadeo de la alianza, para que se puedan divulgar las lecciones aprendidas. La base de la comunicación exitosa y eficiente en las alianzas es la transparencia; esto es vital para generar un alto nivel de confianza entre las partes y para facilitar el proceso de comprender las diferentes realidades que enfrentan organizaciones que provienen de contextos diversos.

Buscar y encontrar estructuras de comunicación transparentes desde el inicio de la alianza es vital para el éxito, y contribuye a lograr armonía en el seno de las APPD. Una solución es el uso consecuente de métodos de gestión de proyectos, para que los objetivos, actividades y responsabilidades de todos los participantes estén claros desde el principio.

A partir de la experiencia de ALIARSE en la gestión de las alianzas público-privadas para el desarrollo, es importante que estas tengan un líder en la comunicación durante la alianza, que, a la vez, sería el responsable de la divulgación de información interna y externa.

2.8.1 Acciones claves para una buena comunicación

Para asegurar una buena comunicación, es necesario elaborar una política de comunicación basada en el análisis de públicos interesados en asignar los recursos suficientes, en valores y objetivos fundamentales, en no usar términos complejos, en el involucramiento emocional, en el manejo de las preconcepciones y en la fluidez en las comunicaciones del día a día.

Análisis de públicos interesados. Uno de los resultados del proceso de identificación y análisis de públicos de interés clave debe ser una política de comunicación bien definida. Esta debe incluir acciones específicas para cada uno de los públicos identificados; en particular, es importante definir los periodos durante los cuales el interés en las actividades de la alianza de cada uno de los públicos puede incrementarse (por ejemplo, el proceso de construcción de obras para los miembros de la comunidad cercana). Un aspecto que debe recibir especial atención es la comunicación hacia públicos de interés clave que puedan estar inicialmente reacios a los proyectos de la alianza; tomar en cuenta seriamente a estos actores en la política de comunicación puede ser fundamental para la sostenibilidad de la alianza.

Asignar suficientes recursos para la comunicación. Es fundamental definir suficientes recursos para las labores de comunicación, lo cual incluye actividades en el seno de la alianza y la difusión de información dentro de las organizaciones participantes y los públicos de interés clave. Un uso importante para dichos recursos es la producción de materiales de comunicación para diversos públicos. Esta labor se debe comenzar previo al inicio de actividades, independientemente de cuándo se distribuyan; esto, debido a que grupos de interés clave pueden solicitar información durante el inicio de las actividades. Además, disponer de este tipo de materiales

con suficiente antelación, puede ser vital para contrarrestar rumores mal fundamentados.

Comunicación de valores fundamentales y objetivos.

Adicional a lograr un acuerdo sobre los valores fundamentales y los objetivos de la alianza durante la formación de esta, se requiere un nivel mucho más alto de familiaridad con dichos valores y objetivos, a fin de que puedan ser aplicados en situaciones prácticas de forma efectiva³⁰. Para lograr esto, es importante que se reiteren los valores fundamentales y los objetivos en todo el proceso de implementación de la

alianza. Asimismo, se debe exponer a los socios de la alianza ante situaciones en donde tengan que poner en práctica los valores y objetivos transmitidos, lo cual resalta la importancia de interiorizarlos en cada organización participante de la alianza.

Uso de términos complejos. Las organizaciones de diferentes sectores frecuentemente definen un mismo concepto de forma diferente, sobre todo cuando este es complejo o presenta diferentes connotaciones. Este tipo de diferencias pueden dificultar el logro de acuerdos, ya que una comprensión dispar de un término puede incluso generar expectativas divergentes. Para evitar esto, es importante que los socios de la alianza identifiquen, desde un principio, los términos para los cuales se cuenta con diferentes interpretaciones y lleguen a una definición consensuada de estos. Este proceso puede incluso necesitar validaciones posteriores, como resultado de los cambios que puedan ir dándose en la naturaleza del trabajo conjunto y la relación entre los socios.

Involucramiento emocional. Durante el proceso de implementación de la alianza, se puede dar una disminución del nivel de motivación de uno o más de los miembros. Frecuentemente, esto puede ocurrir debido a la falta de una identificación emocional con las labores y procesos de la alianza. Con el propósito de evitar esto, es importante “tocar la fibra emocional” de los participantes; al

respecto, es recomendable generar imágenes y mensajes que sirvan como elementos de inspiración, así como llevar a cabo actividades que ayuden a desarrollar y fortalecer la conexión emocional con la labor de la alianza.



Etapas para el desarrollo de la estrategia de comunicación

1. Identificar el objetivo de la comunicación
2. Definir el público meta
3. Definir mensajes para la comunicación
4. Seleccionar herramientas y canales de comunicación



En algunos casos, los posibles “enemigos” pueden convertirse en colaboradores, si se les informa sobre los objetivos de la comunicación y las actividades concretas por realizarse en el seno de la alianza.

³⁰ McGuire, 1989.

Manejo de las preconcepciones. Las preconcepciones existentes que frecuentemente se manifiestan durante el proceso de formación de la alianza pueden persistir de manera tácita en el proceso de implementación. Por esta razón, se deben tomar medidas permanentes para evitar lo anterior; en particular, es altamente recomendable dar a conocer en el seno de la alianza los éxitos de las organizaciones participantes tanto en el contexto del trabajo conjunto como en otras áreas de acción que pueden o no derivarse del trabajo conjunto.

Fluidez en las comunicaciones del “día a día”. A lo interno de la alianza, es importante contar con procedimientos de comunicación conocidos por todos los socios, a fin de facilitar el desarrollo efectivo de actividades y proyectos.

Mal manejo efectivo de la relación con los medios de comunicación colectiva y formadores de opinión, lo cual redundará en pérdida de oportunidades de difusión e información y en algunos casos da pie a malentendidos. Por esta razón, es necesario nombrar a una persona que sea la vocera de la alianza, así como establecer procedimientos para la comunicación de información mediante la prensa. Para esto último, es importante conocer bien a los medios de comunicación que puedan tener un efecto en las labores de la alianza, a fin de adaptar el mensaje a cada uno de ellos. Igualmente, es importante identificar a los formadores de opinión pública que pueden tener interés en las actividades de la alianza, a fin de que eventualmente puedan ejercer una influencia positiva para esta.

Cuadro 15: Aspectos claves para la comunicación interna fluida

- Expresar la disconformidad con algún aspecto en particular como solicitud, no como queja o como recomendación
- Llevar registros detallados y minutas de reuniones para tener claridad sobre lo aprobado y las responsabilidades asignadas
- Programar reuniones relevantes y bien planificadas, que sirvan para lograr los acuerdos necesarios de forma expedita y para fortalecer el nivel de confianza entre las partes
- Establecer las personas contacto que sean debidamente identificadas y se reconozcan como responsables de dar seguimiento
- Definir un esquema específico en cuanto al objetivo general del plan de comunicación y los objetivos específicos, para lo cual es indispensable que estos coincidan con los objetivos de la alianza en sí

Fuente: ALIARSE: Elaboración propia, con base en The Partnering Initiative, 2003.

2.9 MANEJO DE CONFLICTOS

En general, si durante la formación de la alianza se logran acuerdos claros y que tomen en cuenta los intereses de todos los agentes involucrados, se minimizará la posibilidad de conflicto durante la etapa de implementación. No obstante, sobre todo a la luz de las diferencias de cultura organizacional que se pueden dar entre las partes y grupos de interés, es importante tomar una serie de medidas adicionales, tales como:

- Desarrollar políticas de comunicación claras, a fin de reducir malentendidos e incrementar los niveles de confianza
- Evitar toda clase de estereotipos; además, es recomendable que las partes se enfoquen en las fortalezas que brindan todos los actores a la iniciativa
- Desarrollar actividades mediante las cuales las partes puedan familiarizarse con la cultura organizacional de todos los participantes
- Tomar medidas para que las asimetrías de recursos y poder no generen alienación en las organizaciones participantes o alguno de los públicos meta

Cuadro 16: Estrategias de manejo de conflictos en el contexto de las APPD	
Estrategia	Utilidad en el contexto de las APPD
Coacción. Consiste en obligar a una de las partes a ceder	No es recomendable porque frena los procesos de generación de confianza y dificulta la gestión de asimetrías de poder
Retiro. Consiste en evitar el conflicto a fin de reducirlo	No es recomendable porque dificulta la consolidación de los mecanismos de comunicación y de gestión de asimetrías de poder
Concesión unilateral. Consiste en enfatizar los intereses y valores comunes, con el fin de lograr que una de las partes involucradas conceda su punto o interés	Recomendable solo en alianzas con más de tres miembros, y cuando existen altos niveles de confianza entre las partes
Concesión mutua. Consiste en que todas las partes involucradas cedan parcialmente	Recomendable en conflictos de menor envergadura o cuando no existe el tiempo suficiente para encontrar una solución más compleja
Resolución de problemas. Consiste en lograr una estrecha colaboración entre las partes a fin de llegar a una solución creativa	Recomendable en conflictos generados por asuntos sustanciales; requiere dedicar una cantidad de tiempo considerable y su probabilidad de éxito es potenciada por la intervención de un mediador externo

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en Blake y Mouton, 1964.

No obstante, es imposible evitar por completo los conflictos en el seno de una alianza; de hecho, una alianza sin ningún tipo de conflicto probablemente carezca de altos niveles de crecimiento e innovación. En este sentido, es importante analizar la utilidad de las diferentes opciones que tradicionalmente se han planteado para el manejo de conflictos, tomando en cuenta algunos aspectos específicos de las APPD, tales como la necesidad de formar confianza entre los socios y gestionar adecuadamente las asimetrías de poder.

Para ello, dos variables de vital importancia para determinar el mecanismo óptimo para manejar el conflicto existente, son: la envergadura del conflicto y la cantidad de tiempo con que se cuenta para resolverlo. El nivel de complejidad de la estrategia por utilizar se incrementa en la medida en que el conflicto es de mayor envergadura y existe más tiempo para resolverlo.

2.10 ESTRATEGIAS DE SALIDA Y TRANSICIÓN

En algunas ocasiones, los individuos que desempeñan papeles protagónicos dentro de una alianza pueden llegar a pensar que la iniciativa es un fin en sí misma. No obstante, en muchos casos, el objetivo final de una alianza público-privada para el desarrollo es su desaparición, posterior a la solución del problema que originó su formación. En algunos casos, debido a la complejidad del entorno de la alianza u otras circunstancias, se hace imposible lograr los objetivos planteados originalmente. En general, después de que una alianza ha estado en operación durante un tiempo determinado, se dan las siguientes posibilidades:

- La alianza logró los objetivos planteados, por lo cual se requiere darla por terminada o se formulan nuevos objetivos
- Las condiciones iniciales cambiaron, imposibilitando la consecución de la misión planteada, por lo cual se da por terminada la alianza, y se incorporan nuevos aliados o se replantea los objetivos
- Las actividades de la alianza no están generando los resultados esperados, por lo cual se da un proceso de revisión de la estrategia de abordaje

Medidas para decidir el momento oportuno para una transición o una salida

- a) Tomando en cuenta lo anterior, es necesario que durante el proceso de formación de la alianza se valoren las siguientes medidas:³¹
- Dedicar suficiente tiempo al proceso, a fin de generar una base fuerte para el desarrollo del trabajo conjunto
 - Generar una visión conjunta, que contribuya a evitar malentendidos y conflictos que pueden llevar a la disolución de la alianza
 - Tomar en cuenta las diferencias de cultura organizacional, a fin de desarrollar procesos de desarrollo de capacidades que fomenten la sostenibilidad de la alianza
 - Establecer mecanismos para evaluar los resultados logrados, a fin de realizar los ajustes necesarios
 - Prever en esta etapa las medidas por tomar en caso de que se requiera replantear o finalizar la alianza
 - Establecer mecanismos de comunicación que promuevan la eficiencia y la transparencia

³¹ *The Partnering Initiative (2009).*

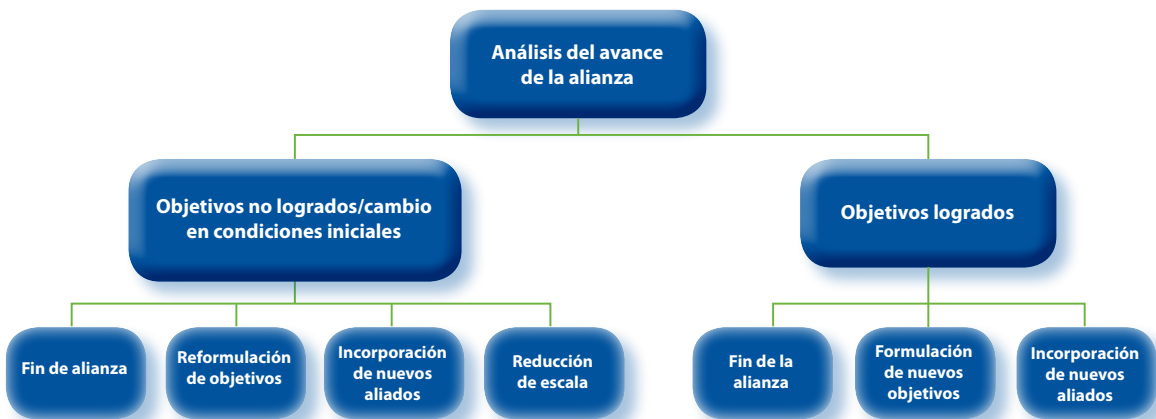
b) Luego, durante la etapa de implementación, es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones, que pueden ser fundamentales para asegurar la sostenibilidad de la alianza. Para tal efecto se podrían considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos del entorno o de las circunstancias internas de los aliados han cambiado, de tal forma que deban realizarse ajustes?
- ¿Qué tipo de actividades de formación de capacidades se deben llevar a cabo para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa?
- ¿Qué otros recursos o aliados se pueden integrar a la alianza?

c) Una vez que se ha detectado la necesidad de realizar cambios en el formato actual de la alianza, es importante llegar a un acuerdo sobre el diagnóstico de la situación, sin que esto genere percepciones de que alguno de los aliados está utilizando desproporcionadamente su posición de poder en la alianza. Luego, es recomendable consultar con los demás públicos interesados, a fin de asegurar que se cuenta con un diagnóstico acertado y validado. Finalmente, se deben considerar todas las posibilidades de ajuste, tales como:

- Incorporar nuevos aliados y recursos
- Desarrollar una nueva estructura de trabajo
- Reducir las actividades a escalas más manejables
- Enfocar la alianza en aquellas actividades que han probado ser más exitosas

Gráfico 9: Estrategias de salida / transición



Fuente: ALIARSE. Elaboración propia.

- d) Una vez que se ha comenzado este proceso de revisión e implementación de cambios, se deben tomar en cuenta todas las medidas necesarias para asegurar que se pueden preservar cualquiera de los logros alcanzados hasta el momento y que al menos, no se afecta negativamente a los beneficiarios y otros grupos de interés. Asimismo, se deben cuantificar, en la medida de lo posible, todos los costos que pueda generar el fin o la modificación de la alianza, para tomar las medidas necesarias para minimizarlos. Además, dado que un proceso puede generar fricciones entre los involucrados, es importante:
- Que cada parte reconozca honestamente los errores cometidos
 - Basar decisiones en datos confiables y verificables
 - Involucrar a todas los grupos interesados en el proceso de decisión
 - Tener en cuenta las diferencias de cultura organizacional, así como las asimetrías de poder
 - Realizar los cambios planteados con suficiente tiempo, a fin de que todos los involucrados puedan adaptarse lo mejor posible a todos los miembros de la alianza
- e) Finalmente, en los casos en que se produce el retiro de uno o más aliados, junto con la incorporación de nuevos participantes, es importante:
- Asegurar que la alianza pueda contar con los recursos necesarios posterior al retiro de aliados
 - Realizar los esfuerzos necesarios para que los nuevos aliados se integren sin dificultad y para que logren un alto nivel de involucramiento

2.11 EN SÍNTESIS

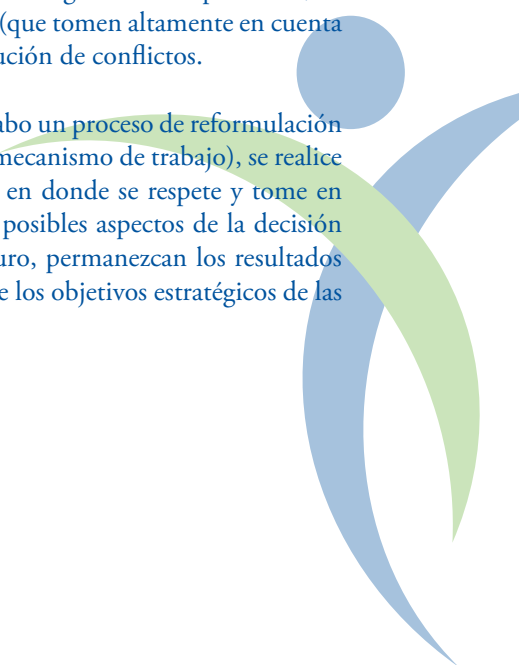
En este capítulo se abordaron las etapas que son la clave para la formación y gestión de una APPD. A manera de síntesis, es importante reforzar algunas acciones que respondan por el éxito del proceso de formación de APPD. En primera instancia, es vital realizar un estudio exhaustivo de las condiciones internas de la organización, de los elementos claves del entorno y de los posibles socios, a fin de asegurar que los participantes de la alianza tengan un interés estratégico clave en participar en esta y que dispongan de los recursos y capacidades necesarias para contribuir efectivamente en el logro de los objetivos.

Por su parte, el proceso de estructuración debe lograr un alto nivel de claridad sobre los objetivos estratégicos que persiguen todos los participantes, los objetivos específicos y los recursos que brindará cada uno de ellos. Asimismo, se debe establecer un mecanismo de rendición de cuentas que cuente con procesos de medición tanto de resultados e indicadores que sean verdaderamente útiles para evaluar el estado de salud de la alianza, de manera tal que se pueda llevar a cabo el proceso de mejoramiento respectivo. Para todo lo anterior, es importante que las decisiones que se tomen resulten de un consenso entre todos los participantes, a fin de asegurar su cumplimiento en todo el proceso de implementación de la alianza.

Como aspecto transversal a este proceso, es vital generar la confianza entre los participantes de la alianza, a fin de trascender las líneas intersectoriales de la forma más fluida posible. Para lograr dicha confianza, un aspecto fundamental es la implementación de mecanismos de trabajo y comunicación que maximicen la transparencia; de esta forma, quedarán claros los objetivos y la forma de lograrlos, así como la forma de medir el nivel de éxito de la iniciativa por medio de las diferentes etapas, de forma tal que se desarrolle un proceso de mejoramiento continuo.

Por otro lado, las APPD requieren la retroalimentación continua de los socios y beneficiarios de la iniciativa, a fin de asegurar la sostenibilidad de los resultados logrados. En particular, es importante establecer mecanismos estructurados de comunicación (que tomen altamente en cuenta las necesidades de los socios y los públicos de interés clave) y resolución de conflictos.

Finalmente, es importante que para finalizar una alianza o llevar a cabo un proceso de reformulación de sus bases fundamentales (por ejemplo, objetivos, participantes, mecanismo de trabajo), se realice con base en elementos objetivos y en un contexto de interacción en donde se respete y tome en cuenta los intereses de todos los involucrados y se consideren los posibles aspectos de la decisión de cesar una alianza. De esta forma, se garantizará que, en el futuro, permanezcan los resultados positivos tanto para la población meta como para la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones participantes.



CONCLUSIÓN

En el contexto socioeconómico actual, las organizaciones de diferentes sectores, que buscan generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, deben considerar su participación en las APPD como estratégicas, a fin de multiplicar la efectividad de sus esfuerzos y asegurar el logro de sus objetivos estratégicos. Cada sector tiene ventajas y desventajas inherentes para el desarrollo de capacidades y rigideces fundamentales internas; por ende, el trabajo en alianza conlleva a la generación de complementariedades que permiten el desarrollo de iniciativas en contextos complejos.

Más aún mediante la formación de lazos de confianza y mecanismos formales para asegurar el cumplimiento de los compromisos de las partes, las APPD logran capitalizar las fortalezas de las organizaciones de los diferentes sectores participantes. Sin embargo, el éxito de una APPD depende de la realización de un proceso participativo de formación, gestión y de generación de acciones que aseguren la sostenibilidad de sus impactos positivos.

Adicionalmente, el participar activamente en una alianza puede tener un efecto positivo para la sociedad y el medio ambiente, y además, puede generar beneficios de largo plazo para las organizaciones participantes. Esto se debe a que la interacción entre organizaciones que provienen de contextos diferentes y que han desarrollado diferentes tipos de capacidades fundamentales, frecuentemente conlleva a un aprendizaje mutuo y continuo, cuyos efectos positivos trascienden de las actividades que la alianza encierre.

En conclusión, las alianzas público-privadas para el desarrollo son un medio efectivo para promover la responsabilidad compartida de los diferentes sectores de la sociedad en la búsqueda del bien común. Asimismo, la interacción público-privada contribuye a estimular el desarrollo nacional y a fortalecer la capacidad organizacional en los diferentes sectores.



BIBLIOGRAFÍA

4C Association for a Better Coffee World (2008). *Resumen sobre 4C* <http://www.4c-coffeeassociation.org>

ALIARSE (2009). Alianzas para el desarrollo: motor de la responsabilidad social, casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE). Costa Rica.

- (2009). “Intel: Desarrollo de carreras técnicas con el ITCR”, pp. 61-76.
- (2009). “Bridgestone Costa Rica: Su responsabilidad social y lucha contra el dengue”, pp. 27-44.

GTZ (2008). “Programme for Environmental Management and Sustainable Use of Natural Resources”. Agencia de Cooperación Alemana. Quintana Roo, México.

Ansett, Sean (2008). Casos prácticos de alianzas público privadas: introducción. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Austin, James et al. (2006). “Cap. 1: El emprendimiento social como marco de análisis”. Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE.UU.

Austin, James et al. (2005). “Cap. 1: Aspectos clave de la colaboración”. Alianzas Sociales en América Latina. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE. UU.

Austin, James (2003). “El desafío de la colaboración”. Presentación digital. Granica. Argentina.

Berger, Gabriel; Roitter, Mario (2005). “Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas”. Alianzas Sociales en América Latina. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE. UU.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Public Administration Review Special Issue 2006: 44-55. EE. UU

Camilleri, Geovanni (2008). “El PNUD y su iniciativa ART de cooperación descentralizada”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Caplan, Ken (2008). “Contexto actual de alianzas en materia de agua y saneamiento”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

4C Association for a Better Coffee World (2008). *Resumen sobre 4C* <http://www.4c-coffeeassociation.org>

ALIARSE (2009). “Incidencia en política pública de lucha contra el dengue, Bridgestone Costa Rica” Alianzas para el desarrollo: motor de la responsabilidad social, casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE). Costa Rica.

- (2009). “Intel: Desarrollo de carreras técnicas con el ITCR”, pp. 61-76.
- (2009). “Bridgestone Costa Rica: Su responsabilidad social y lucha contra el dengue”, pp. 27-44.

GTZ (2008). “Programme for Environmental Management and Sustainable Use of Natural Resources”. Agencia de Cooperación Alemana. Quintana Roo, México.

Ansett, Sean (2008). Casos prácticos de alianzas público privadas: introducción. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Austin, James et al. (2006). “Cap. 1: El emprendimiento social como marco de análisis”. Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE.UU.

Austin, James et al. (2005). “Cap. 1: Aspectos clave de la colaboración”. Alianzas Sociales en América Latina. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE. UU.

Austin, James (2003). “El desafío de la colaboración”. Presentación digital. Granica. Argentina.

Berger, Gabriel; Roitter, Mario (2005). “Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas”. Alianzas Sociales en América Latina. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE. UU.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Public Administration Review Special Issue 2006: 44-55. EE. UU

Camilleri, Geovanni (2008). “El PNUD y su iniciativa ART de cooperación descentralizada”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Caplan, Ken (2008). “Contexto actual de alianzas en materia de agua y saneamiento”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Casado, Fernando (2007). Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Casado, Fernando et al. (2008). *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Conde, Rosa (2008). “Presentación”. *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies, Theory and Application*. Quorum Books: London.

Díaz-Rato Aurora (2008). “Mecanismos españoles para promover las alianzas público privadas”. *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Escudero, Manuel (2008). “El pacto mundial y la utilización de redes para promover alianzas en América Latina”. *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Finkel, Thomas; Koch, Christian (2009). *Conducción y seguimiento de asociaciones con el sector privado (SMP)*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH.

Fischer, Rosa María (2005). “Brasil: la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las alianzas”. *Alianzas Sociales en América Latina*. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE.UU.

Googins, Bradkey K. & Rochlin, Steven A. (2000). *Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sector Partnerships*. *Business and Society Review*. 105.1: 127-144. EE.UU

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass. EE.UU.

Hartmann, Jörg (2008). “El modelo público privado de GTZ”. *Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Hartwich, Frank; Garza, Jorge; Quirós, Olman (2004). *Fortalecer alianzas público-privadas en innovación para un desarrollo agroindustrial en Centroamérica: una guía para colaboradores en innovación*. Informe de investigación. ISNAR. Costa Rica.

Iwanow, Gabrielle (2008). “Las alianzas como herramienta estratégica en la gestión de riesgos y oportunidades de la biodiversidad”. *Hacia la Concertación Público-Privada para el Desarrollo en América Latina*. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Kastan, J. (2000). *School-based mental health program development: A case study of interorganizational collaboration*. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 25(5), 845-862. EE. UU.

Mastroeni, Luis (2009). Gerente de Comunicación y RSE del Grupo Purdy Motor. Comunicación electrónica. Costa Rica.

Mataix, Carlos (2008). “El papel del tercer sector: promoviendo alianzas para el desarrollo”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Mataix, Carlos; Sánchez, Eduardo; Huerta, M.a Ángeles; Lumbreras, Julio (2008b). Cooperación para el desarrollo y Alianzas Público Privadas. Documento de Trabajo N.º 20. Fundación Carolina. España.

McGillivray, Gavin (2008). “El modelo público privado del DFID”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Pajín, Leire (2008). “Inauguración”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Prado, Andrea; Condo, Arturo et al. (2005). Centroamérica y Perú: cómo enfrentar las barreras a las relaciones de colaboración intersectorial. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). EE. UU.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review mayo/junio 1990, 79-91 EE.UU: p. 82.

PNA (2002). Creación y consolidación de alianzas: elementos metodológicos. Programa Nacional de Alianzas. Banco Mundial, et al. Colombia.

PNUD (2004). “Partnering For Development.” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Brochure. Estados Unidos. http://europeandcis.undp.org/guides/poverty/spd/ras/42_UNDP_Statoil_low.pdf

PNUD. “Herramienta para APP Municipales Pro-Pobres”. <http://pppue.undp.2margraf.com/es/index.htm>

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R (2002). “The Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review* 80 (12) (2002). EE. UU

Sandoval, Irene (2009). Especialista de información Chiquita Brands. Comunicación electrónica. Costa Rica.

Scopelliti, Silvia (2008). El papel de otros actores en la promoción de alianzas para el desarrollo: “Introducción”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Schonhoffer de Bartola, M.a Eugenia (2008). “En enfoque de Repsol hacia las alianzas público privadas para el desarrollo”. Hacia la Concertación Público-Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

SEKN (2007). “La gestión de la colaboración entre organizaciones de la sociedad civil y las empresas”. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Presentación digital. Costa Rica.

Solbes, Pedro (2008). “Inauguración”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Stott, Leda (2008). ¿Por qué trabajar mediante alianzas para el desarrollo? “Introducción”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Stuckey, Joe; Thomas, Gwen; Salgado, Patricia (1995). Caminando Juntos... conceptos básicos para hacer alianzas estratégicas. PACA. Costa Rica.

Tennynson, Ros (2008). “El proceso de trabajar a través de alianzas”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

The Partnership Initiative (2003). *The Partnering Toolkit*. The International Business Leaders Forum: Reino Unido.

The Partnering Initiative (2009). *Moving On: Effective Management for Partnership Transitions, Transformations, and Exits*. The International Business Leaders Forum: Reino Unido.

Viera, Luis Fernando; Hartwich Frank (2002). Enfocándose en Alianzas Público-Privadas para la investigación. Marco Metodológico. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. Costa Rica.

Víñuales, Victor (2008). “Alianzas por el agua: la experiencia española promoviendo acceso a agua potable y Centroamérica”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

Vives, Antonio (2008). “El papel público del sector privado: la RSE ante la falla del gobierno”. Hacia la Concertación Público Privada para el Desarrollo en América Latina. Documento de Trabajo N.º 9. Fundación Carolina. España.

World Economic Forum (2005). *Partnering for Success: Business perspectives on multistakeholder partnerships*. Suiza.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation, The New Economy of Corporate Citizenship*. Earthscan Publications Ltd. Reino Unido.

ANEXOS

Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo

1.a. Evaluación de posibles socios									
Criterios	Organización 1			Organización 2			Organización 3		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Nivel de familiaridad con el tema y los públicos interesados									
Complementariedad de capacidades									
Recursos humanos y económicos disponibles									
Capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones									
Experiencia previa positiva en alianzas público-privadas y/o interacción inter-sectorial									
Experiencia previa positiva en iniciativas de desarrollo									
Experiencia con el uso de mecanismos efectivos de rendición de cuentas									
Relación con los beneficiarios y otros públicos de interés clave									
Existencia de liderazgo positivo									

Fuente: Conducción y seguimiento de asociaciones con el sector privado (SMP), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH, 2009.

Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo

1.b. Análisis de posibles escenarios para la alianza			
Condiciones del entorno relevantes para la alianza		Nivel de capacidades de los socios potenciales	
Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
Existencia de leyes que favorecen la iniciativa <input type="checkbox"/>	Existencia de leyes que desfavorecen la iniciativa <input type="checkbox"/>	Presencia de liderazgo positivo <input type="checkbox"/>	Presencia de liderazgo negativo <input type="checkbox"/>
Los posibles beneficiarios ven positivamente la iniciativa <input type="checkbox"/>	Los posibles beneficiarios ven negativamente la iniciativa <input type="checkbox"/>	Experiencias positivas anteriores en APPD <input type="checkbox"/>	Experiencias negativas anteriores en APPD <input type="checkbox"/>
Otras personas u organizaciones en la comunidad (es) donde se operará favorecen la iniciativa <input type="checkbox"/>	Otras personas u organizaciones en la comunidad (es) donde se operará se oponen la iniciativa <input type="checkbox"/>	Bajo riesgo para la concreción del aporte de recursos <input type="checkbox"/>	Alto riesgo para la concreción del aporte de recursos <input type="checkbox"/>
Existencia de posibles fuentes de apoyo adicional <input type="checkbox"/>	Existencia de posibles competidores por fuentes de apoyo <input type="checkbox"/>	Alto nivel de adaptabilidad a nuevas condiciones de operación <input type="checkbox"/>	Bajo nivel de adaptabilidad a nuevas condiciones de operación <input type="checkbox"/>
Existencia de otras ventajas <input type="checkbox"/>	Existencia de otros riesgos económicos, sociales o naturales <input type="checkbox"/>	Otras ventajas de la organización <input type="checkbox"/>	Otras desventajas de la organización <input type="checkbox"/>

Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo

1.c. Elaboración de una Cadena de Resultados			
Concepto del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE	Términos usados en la Cooperación al Desarrollo de alemana	Definición del Ministerio Alemán Federal de Cooperación Económica y Desarrollo - BMZ	Preguntas orientativas Guía para seguimiento basado en resultados, Cooperación Técnica Alemana - GTZ
Impacto <i>(Impact)</i>	Resultados superiores generales a largo plazo desde el punto de vista de la política de desarrollo	Cambios positivos y negativos, primarios y secundarios, con frecuencia a largo plazo, inducidos por una medida de desarrollo, ya sean directos o indirectos, intencionados o involuntarios	¿Qué cambios políticos, económicos y sociales importantes se producen en el sector o el país, a los cuales contribuye el resultado directo?
Resultado <i>(Outcome)</i>	Resultados directos a corto y medio plazo desde el punto de vista de la política de desarrollo	Los cambios que se producen probable o efectivamente a corto y medio plazo como consecuencia de la utilización de las prestaciones de una intervención	¿Qué beneficio comporta, y para quién, el cambio que se produce al utilizar las prestaciones del proyecto? ¿Qué es lo que cambia concretamente?
Utilización del producto <i>(Use of output)</i>	Utilización de las prestaciones	Los participantes utilizan los productos, bienes, servicios e instituciones/normativas confeccionados	¿Qué es lo que han cambiado los usuarios al integrar de manera permanente en su rutina (profesional) la utilización de las prestaciones del proyecto?
Producto <i>(Output)</i>	Prestaciones	Productos, bienes, servicios e instituciones/normativas que se confeccionan en el marco de una medida de desarrollo	¿Qué es exactamente lo que el proyecto proporciona a su entorno? ¿Cuál es el resultado de las actividades?
Actividades <i>(Activities)</i>	Actividades y/o medidas	El conjunto de acciones que se realizan en el marco de una medida de desarrollo	¿Qué hace el equipo del proyecto? ¿Quiénes participan en él? ¿A quién están destinadas las actividades, quiénes son los beneficiarios?
Insumos <i>(Inputs)</i>	Recursos	Contribuciones y medios financieros, personales y materiales que aportan diferentes participantes en el marco de una medida de desarrollo por medio de distintos instrumentos	

Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo

1.d. Evaluación del “estado de salud” de la alianza*Formación de la alianza*

- Las fortalezas y debilidades de los socios se conocen:
Muy bien ____ Bien ____ Poco ____
- El nivel de conocimiento sobre los públicos de interés clave es:
Alto ____ Medio ____ Bajo ____
- El nivel de acuerdo sobre la forma de abordar el problema que motiva la formación de la alianza es:
Alto ____ Medio ____ Bajo ____
- El nivel de acuerdo sobre los recursos que brindará cada organización es:
Alto ____ Medio ____ Bajo ____
- El nivel de claridad de los roles que tendrá cada socio es:
Alto ____ Medio ____ Bajo ____
- Se cuenta con mecanismos claros de rendición de cuentas que incluyan indicadores objetivos y verificables e hitos de revisión:
Sí ____ No ____

Consolidación de la alianza

- La planificación dentro de la alianza toma en cuenta a los públicos de interés clave:
Mucho ____ Moderadamente ____ Poco ____
- La planificación dentro de la alianza toma en cuenta los diversos escenarios posibles (i.e. considera los posibles cambios que se pueden dar en el entorno):
Sí ____ No ____
- Se han desarrollado mecanismos para la gestión de asimetrías de poder:
Sí ____ No ____
- Las prácticas de transparencia en el seno de la alianza son:
Fuertes ____ Intermedias ____ Débiles ____
- La comunicación a lo interno de la alianza es:
Fluida ____ Moderadamente fluida ____ Poco fluida ____
- Se ha dado una sistemática de la política de comunicación con los grupos de interés clave:
Sí ____ No ____
- El nivel de respeto de las diferencias de cultura organizacional de los socios es:
Alto ____ Medio ____ Bajo ____

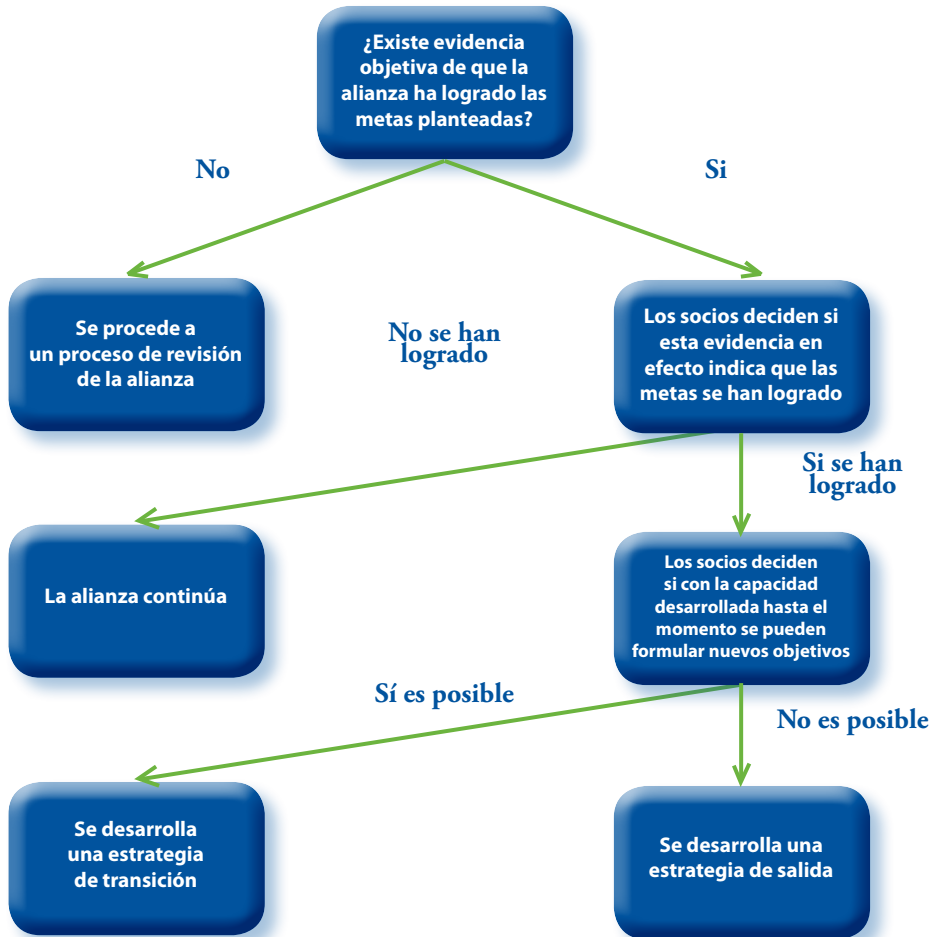
Sostenibilidad de la alianza

- Se cuenta con planes de gestión de recursos a largo plazo
Sí ____ No ____
- Se han identificado posibles socios adicionales para ser incorporados dentro la alianza
Sí ____ No ____
- Se ha trabajado con los beneficiarios directos e indirectos para asegurar que se mantengan los impactos de la alianza posterior a la finalización de sus actividades
Sí ____ No ____

Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

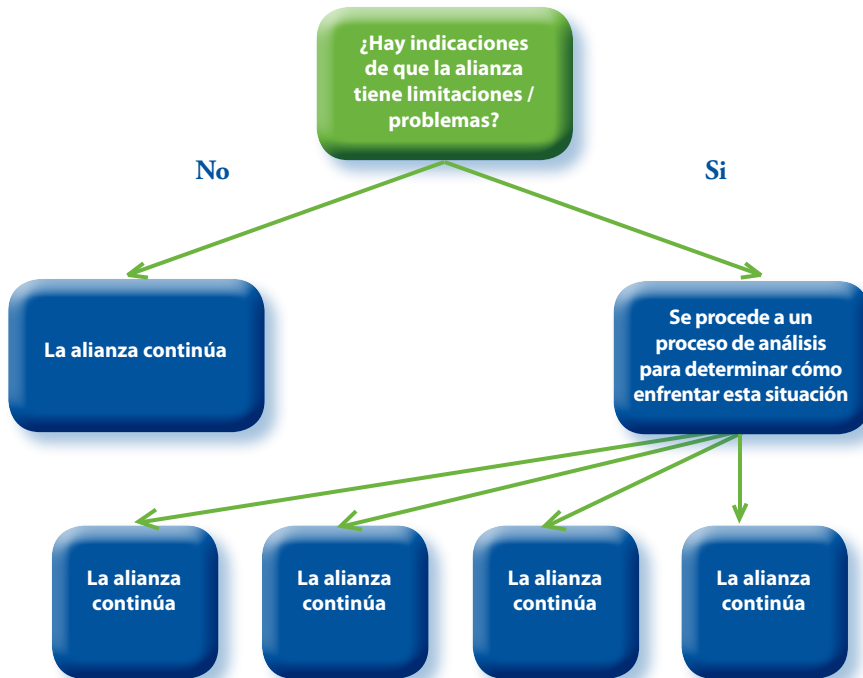
1.e. Estrategia de salida / transición

Situación 1



Anexo 1: Herramientas para la Gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo**1.e. Estrategia de salida / transición**

Situación 2



Anexo 2: Ejemplos de objetivos de alianzas público-privadas para el desarrollo por sector

Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de planes y proyectos integrados para favorecer el acceso de todos los niños y niñas a la escuela; articulación de escuelas- territorio; adaptación de los programas escolares a las especificidades culturales; mejoramiento de la formación profesional y universitaria; difusión de la cultura del desarrollo humano. • Provisión de infraestructura básica (por ejemplo, instalaciones deportivas como medio de reducción de un violencia, acompañadas por un programa de recreación sana), servicios de seguridad y protección, asistencia administrativa y en gestión. • Formación vocacional a los diferentes aspectos de la cadena de suministros.
Salud
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de planes y proyectos integrados para mejorar la salud y el bienestar social de la población; mejoramiento de la organización de los servicios y de los programas de base para que también sean accesibles a la población rural, a las personas privadas del seguro social y a los grupos más vulnerables.
Servicios financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y extensión de servicios financieros a grupos de bajo ingreso, así como a las empresas y proyectos de infraestructura que carecen de acceso al capital privado.
Desarrollo económico local
<ul style="list-style-type: none"> • Realización planes para la valorización del potencial endógeno y de proyectos capaces de generar oportunidades de empleo para todos los grupos sociales y mejorar la competitividad territorial. • Promoción de la colaboración entre los actores públicos y privados por medio de las Agencias de Desarrollo Económico Local, que brindan servicios integrados a las empresas y cooperativas locales, refuerzan las cadenas de valor competitivas territoriales y promueven alianzas internacionales e inversiones externas. • Generación de cambios culturales y organizativos: por ejemplo, capacitación de administradores y técnicos locales; promoción de los derechos y de la ciudadanía activa; mejoramiento de las relaciones entre las instituciones y los actores sociales mediante procesos de concertación; promoción del enfoque de género y de la innovación en todos los campos de acción.
Medioambiente y territorio
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y elaboración de proyectos para la valorización del patrimonio cultural e histórico; para la utilización sostenible y racional de los recursos naturales, para mejorar el hábitat urbano, para la producción y distribución de energía limpia, para las comunicaciones y el transporte, para la reducción de la vulnerabilidad frente a los desastres naturales.

Fuente: ALIARSE. Elaboración propia, con base en Vives, 2008; McGillivray, 2008, Hartmann, 2008); Camillero, 2008.

Anexo 3: Fuentes de financiamiento de la cooperación internacional para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina

País	Nombre del organismo de cooperación	Países beneficiados en América Latina	Nombre del Programa	Tipo de apoyo y requisitos
<i>Alemania</i>	BMZ (Ministerio Alemán para la Cooperación Económica y Desarrollo), Agencias: GTZ Cooperación Técnica Alemana (www.grz.de), Sequa GMBH (www.sequa.de), DEG Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (www.deginvest.de)	Todos los países en desarrollo (lista de OECD 2009-2010 www.oecd.org/dac/stats/daclist): Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Grenada, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Helena, St. Kitts-Nevis, St. Lucía, St. Vincent y Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay, Venezuela.	1. PPP Concurso de ideas. 2. Alianzas estratégicas. 3. PPP con programas de desarrollo bilaterales.	Financiamiento y asistencia técnica. Requisito: Participación de una Empresa de la Unión Europea (incluyendo casas filiales) o una empresa de países en desarrollo, en donde una empresa de la UE o una persona de la UE tiene al menos un 25% de las acciones de la empresa
<i>Alemania</i>	DED - Servicio Alemán de Cooperación Social - Técnica	Bolivia, Brasil, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú (sede regional).	1. Proyectos PPP con empleo de personal profesional. 2. Proyectos con cofinanciamiento PPP-Sur	Financiamiento y asistencia técnica
<i>Austria</i>	ADA - Austrian Development Agency	Todos los países en desarrollo (lista de OECD 2009-2010 www.oecd.org/dac/stats/daclist): Haití, Colombia, República Dominicana, Bolivia, Honduras, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Perú, Granada, St. Lucía, St. Vincent y Granadinas, St. Helena, St. Kitts-Nevis, Surinam, Panamá, Argentina, El Salvador, Belize, Brasil, Costa Rica, Cuba, Jamaica, México, Uruguay, Trinidad y Tobago, Venezuela. País prioritario: América Central y Nicaragua.	Alianzas con el sector privado (1. Alianzas Público-Privadas 2. Estudios de factibilidad 3. Alianzas estratégicas)	Financiamiento, consultoría y conocimiento sobre países en desarrollo. Requisito: Participación de una empresa de la Unión Europea (opcionalmente Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein) en la Alianza
<i>Canadá</i>	Canadian International Development Agency (CIDA)	Anguilla, Antigua and Barbuda, Argentina, Barbados, Belize, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Montserrat, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago, Turks and Caicos Islands, Uruguay, Venezuela	1. Canadian Partnership Programs; 2. Industrial Cooperation Program (CIDA-INC)	Financiamiento. Requisito: Participación de una empresa canadiense
<i>Dinamarca</i>	Asistencia de desarrollo internacional Danesa - Danish International Development Assistance (DANIDA)	Bolivia, Nicaragua	Innovative Partnerships for Development (IPD) 1. Corporate Social Responsibility (CSR) Facility 2. Base of the Pyramid (BoP) Facility	Financiamiento, asistencia técnica y consultoría. Requisitos: Participación de una empresa danesa y un aliado local (público, privado o ONG). Debe ser innovador y todos los proyectos deben tener un impacto positivo en el desarrollo. No se hacen alianzas con las industrias de bebidas alcohólicas, tabaco y armas.
<i>EEUU</i>	The U.S. Agency for International Development (USAID)	Argentina, Bahamas, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Caribe del Oeste, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Surinam, Trinidad and Tobago, Uruguay, Venezuela. Donde un 70% del presupuesto en América Latina de 2009 se destina para Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, y Haití.	Global Development Alliance (GDA)	Financiamiento. GDA establece el contacto entre las instituciones públicas y empresas privadas. No interfiere con la ejecución del proyecto. Requisitos:
<i>Francia</i>	Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	Brasil, Guadalupe, Guayana Francesa, Haití, Martinica, República Dominicana	Apoyo para el sector privado	Financiamiento como préstamo ó subsidio
<i>Holanda</i>	The Agency for International Business And Cooperation (EVD)	1. Bolivia, Colombia, Guatemala, Nicaragua, Perú 2. Bolivia, Guatemala, Perú, Brasil, Honduras, Surinam, Colombia, Nicaragua	1. Servicio de Emparejamiento de Empresas de Cooperación al Desarrollo (Matchmaking facility) 2. Private Sector Investment Programme (PSI)	Financiamiento, consultoría y conocimiento sobre países en desarrollo. Requisito: Participación de una empresa holandesa
<i>Noruega</i>	NORAD, NORFUND	Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Paraguay, Perú, Venezuela	Public Private Partnership	NORFUND financia hasta 50% en proyectos económicamente sostenibles (no financia proyectos mediante donaciones).
<i>Reino Unido</i>	DFID Department for international development	Nicaragua, Jamaica, Montserrat, Barbados, Guyana, Brasil		DFID brinda financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil (CSOs) Requisito: Participación de una empresa de Reino Unido.
<i>Suiza</i>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)	Bolivia, Haití, Colombia, Cuba, Perú, América Central (Nicaragua, Honduras)	Desarrollo del sector público-privado (Public-private development partnerships)	Financiamiento y asistencia técnica
<i>Organización multilateral</i>	Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)	Países miembros del FOMIN: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guayana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.	1. Marco Empresarial 2. Desarrollo Empresarial 3. Democracia Financiera 4. Programa de Empresariado Social (PES)	Financiamiento y asistencia técnica

Monto mínimo y máximo de proyecto	Prioridades Sectoriales	Teléfono	E-mail	Página web
Alianzas estratégicas: mínimo del proyecto EUR 750.000. Max. 50% de los costos totales de la alianza.	Formación profesional, eficiencia energética, energías renovables, salud, protección del medio ambiente; plataforma para ideas innovadoras empresariales.	DEG: 00(49) 221/4986-14 76 GTZ: 00(49) 6196/79-73 77 Sequa: 00(49) 228/98-238 0	DEG: ppp@deginvest.de GTZ: ppp-buero@gtz.de Sequa: ppp-team@sequa.de	www.developpp.de
PPP-Sur: Max. 50% de los costos totales de la alianza (máx. apoyo EUR 10.000, mín. apoyo EUR 1.000)	Medio Ambiente, población desfavorecida, servicios sociales, desarrollo pequeños/as productores/as	00(49) 228 2434-238 00(505) 222 244 28	ppp@ded.de americo.herrera@ded.de	www.ded.de/ppp
Alianzas estratégicas: mínimo del proyecto EUR 750.000) Max. 50% de los costos totales de la alianza (business partnerships: máx. apoyo EUR 200.000, mín. apoyo EUR 50.000;	Reducción de la pobreza, genero, medio ambiente y recursos naturales, desarrollo rural, energía, desarrollo del sector privado, educación, derecho humano y gestión de gobierno, salud, mantenimiento de la paz y prevención de conflictos, agua y saneamiento	00(43 1) 90399 - 2577	wirtschaft@ada.gv.at	www.enwicklung.ar
Mín. apoyo de CIDA-INC \$ 100,000, máx. apoyo \$ 600,000. en promedio es el apoyo de CIDA-INC 75 % de los costos totales.	Educación, gobernabilidad, salud, sostenibilidad ambiental, desarrollo del sector privado	00(1) 819 934 9543	info@acdi-cida.gc.ca	www.acdi-cida.gc.ca/
1. Max. apoyo 90% de los costos totales (Max. apoyo de DANIDA EUR 670.000). Apoyo para iniciar el proyecto (fase de contacto y estudio de factibilidad: máx. apoyo EUR 63.000) 2. Max. apoyo 60 % de los costos totales (Max. apoyo de DANIDA EUR 400.000). Apoyo para iniciar el proyecto (fase de contacto y estudio de factibilidad: máx. apoyo EUR 63.000)	1. Igualdad de género, 2. Combatir SIDA y otras enfermedades 3. Empleabilidad 4. Protección del medio ambiente, 5. Transparencia y anticorrupción 6. Promoción de inversiones y su competitividad.	00(45) 33 92 04 32	launie@um.dk; erh@um.dk	www.ipdprogramme.um.dk
Max 50 % de los costos totales (pero un apalancamiento 2 : 1 de la contrapartida preferida). No existe un apoyo máximo o mínimo (ejemplo: proyectos anteriores estaban entre \$50,000 y \$10,000,000).	Agricultura; seguridad alimentario; educación; Crecimiento económico; Salud; programas urbanas; agua; medio-ambiente y energía; preparación para desastres; tecnología de información; anti-corrupción, democracia, prevención de conflictos y asistencia humanitaria	00(1) 202.712 0000	gda@usaid.gov	www.usaid.gov/gda
	Salud, acceso al agua, saneamiento y ayuda de emergencia. Reducir pobreza y la desigualdad, promoviendo crecimiento económico y enfrenta retos de desarrollo comunes como calentamiento global y deforestación en América Latina	00 (33) 1 53 44 31 31	site@afd.fr	www.afd.fr/
El financiamiento no será más del 50% de los gastos totales del proyecto	Educación, VIH/sida, medio ambiente y agua, buena gobernanación, derechos humanos, paz y desarrollo económico sostenible.	00 (31) 70 778 88 88; 00 (31) 70 778 80 32	PSI@info.evd.nl, missies@info.evd.nl	www.evd.nl/business/index.asp
El monto mínimo de financiamiento de NORAD es de \$4500 El monto maximo depende del tamaño y duracion del proyecto.	Desarrollo de energía, paz, salud, medio ambiente, anti corrupción, derechos humanos, desarrollo económico, democracia y educación.	Noruega: 0047 22 01 93 93 Norfund Central America, San Jose, Costa Rica: 00506 2201 9292 NORAD: 0047 22 24 20 30	post@norfund.no postmottak@norad.no	www.norad.no www.norfund.no
	El propósito para América Latina es reducir la pobreza y la desigualdad mediante empoderamiento de la sociedad para enfrentar exclusiones sociales, económicas y políticos	00(44) 1355 84 3132	enquiry@dfid.gov.uk	www.dfid.gov.uk
No existe un apoyo máximo o mínimo.	Promoción de empleo y de ingresos; incremento de la justicia social, gobernabilidad, manejo sostenible de los recursos naturales	00 (41) 31 322 34 75	info@deza.admin.ch	www.cosude.admin.ch
Los socios locales tienen que aportar entre 30 y 50% de los costos del proyecto (al menos la mitad de las contribuciones locales debe hacerse en efectivo). El FOMIN ha financiado diversos montos entre menos de US\$100.000 y más de US\$2 millones. La media del financiamiento no reembolsable del FOMIN suele ser de US\$1,5 millones.	Oportunidades para micro, pequeñas y medianas empresas; población de la base de pirámide; grupos vulnerables.	00(1) 202 942 8211	mifcontact@iadb.org	www.iadb.org/mif

EN TODO MOMENTO Y LUGAR

Más de 235 comunidades conectadas
a través de tecnología satelital.

Más de 2400 centros educativos
con conectividad

Más de 2 millones de árboles producidos
en viveros del ICE para la reforestación

Más del 90% de la energía
que producimos es limpia.

Más de 60 comunidades beneficiadas
con corredores tecnológicos

Nuestro liderazgo se demuestra en la prioridad que tenemos por proteger
el ambiente y comunicar a Costa Rica en todo momento y en todo lugar.

