

**ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO.
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SISTEMA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL DE COLOMBIA**

**Trabajo de grado para optar al título de:
MAGÍSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**

Presentado por:

Ibelis Coromoto Blanco Rangel

Yina del Carmen Meza Herrera

**MAESTRÍA EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
ESCUELA LATINOAMERICANA DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO (ELACID)**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, CARTAGENA
EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DE PAVIA (ITALIA)
CARTAGENA DE INDIAS (COLOMBIA)**

AGOSTO DE 2015

**ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO.
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SISTEMA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL DE COLOMBIA**

Presentado por:

Ibelis Coromoto Blanco Rangel

Yina del Carmen Meza Herrera

Director:

**RAFAEL DOMÍNGUEZ MARTÍN, DOCTOR EN FILOSOFÍA Y LETRAS
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (ESPAÑA)**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, CARTAGENA
EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DE PAVIA (ITALIA)
CARTAGENA DE INDIAS (COLOMBIA)**

JULIO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro asesor PhD. Rafael Domínguez Martín, por su invaluable acompañamiento durante nuestro proceso de investigación que nos permitirá acreditarnos como Magister en Cooperación Internacional.

Hoy podemos decir con satisfacción que gracias a su retroalimentación en tiempo record y experticia hemos aprendido tanto en nuestra vida profesional como personal.

¡Gracias Rafa por tu paciencia y apoyo!

INDICE

<u>Contenido</u>	<u>Pág.</u>
Resumen.....	7
Introducción.....	8
1. Diseño de la Investigación.....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Hipótesis.....	13
2. Marco Teórico.....	14
2.1 Proceso internacional de la agenda post 2015.....	14
2.2 Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.....	18
2.2.1 Tipos y modelos de APPD y quien las lidera.....	19
2.3 Referentes internacionales de APPD.....	21
2.3.1 Las APPD en América Latina.....	23
2.3.2 La RSE y las APPD.....	25
2.4 Contexto de las APPD en Colombia.....	27
2.4.1 Agencias bilaterales de cooperación en Colombia.....	31
3. Marco Metodológico.....	38
4. Análisis y Discusión de Resultados.....	41
4.1 Sutiles diferencias de los tipos de APPD.....	41
4.1.1 Diferencia entre una APP y una APPD.....	41
4.1.2 Diferencia entre una APPD y una APD.....	42
4.1.3 Diferencia entre una APPD y la financiación al sector privado.....	43

	<u>Pág.</u>
4.1.4 Diferencia entre APPD y de RSE.....	43
4.2 Mecanismos de APPD.....	44
4.2.1 USAID.....	44
4.2.1.1 Instrumentos.....	46
4.2.2 GIZ.....	46
4.2.2.1 Instrumentos.....	49
4.2.3 Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos.....	52
4.2.3.1 Instrumentos.....	53
4.2.4 AGCI.....	55
4.3 Sistematización de los mecanismos y las herramientas.....	57
4.4 Elementos de APPD para el Sistema Nacional de Cooperación de Colombia.....	58
4.4.2 Procedimientos utilizadas por el Gobierno.....	58
4.4.3 Procedimientos utilizadas por el sector privado.....	59
5. Conclusiones.....	60
7. Anexos. Entrevista a expertos.....	63
6. Referencias bibliográficas.....	79

Listado de Tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Aportaciones voluntarias por canales públicos o público-privados.....	15
Tabla 2. Organizaciones seleccionadas en el estudio.....	39
Tabla 3. Diferencias entre una APP y una APPD.....	44

Listado de Figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Vinculación de los negocios a la agenda post 2015.....	22
Figura 2. Análisis sistémico del territorio.....	49
Figura 3. Mapa de actores.....	50
Figura 4. Diálogos multiactor. Café Mundial.....	51

Resumen

Desde la cooperación internacional, las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) pueden ser vistas como una modalidad de cooperación porque participan los sectores público y privado en procesos de desarrollo. Desde la cooperación internacional. Desde la cooperación internacional, las agencias bilaterales de cooperación son las que han marcado las directrices, esto implica desafíos para el sistema de cooperación internacional de Colombia para orientar la participación del sector privado en acciones de desarrollo. Esta investigación revisa el proceso de la agenda internacional post - 2015, así como los referentes internacionales de las APPD para reconocer los mecanismos e instrumentos utilizados por las agencias bilaterales de cooperación que han desarrollado una experiencia de colaboración en Colombia. Lo anterior permitió revisar los procedimientos utilizados por ambos, debido a que manejan diferentes lógicas pero pueden llegar a objetivos comunes.

Introducción

El 2015 es el año en el cual se revisarán los resultados de quince años de programación sobre las apuestas que han favorecido los procesos de desarrollo. Desde el 2015 y hasta el 2030 se fijarán nuevas metas. Por ello la cooperación internacional, como instrumento del desarrollo, debe revisar las estrategias, los mecanismos y la forma cómo los actores dan respuesta a los nuevos desafíos. Este trabajo de investigación busca caracterizar los desafíos y las oportunidades para el Sistema de Cooperación Internacional de Colombia en materia de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Para dar respuesta, en el capítulo del marco teórico se describen los referentes que permitieron identificar el panorama internacional, regional y nacional en materia de Alianzas Público Privadas (APPD) para el Desarrollo. En el apartado de análisis y discusión de los resultados se sistematizan los tipos, los mecanismos y los instrumentos de APPD que han utilizado algunas agencias bilaterales de cooperación presentes en Colombia y que están alineados al Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) y las líneas prioritarias de Cooperación de Colombia, incluidas en la estrategia de Cooperación de la Agencia Presidencial de Cooperación 2012-2014. Finalmente, en las conclusiones se dar a conocer algunos elementos de APPD, que fueron llamados procedimientos con el fin de proporcionar alternativas para el sector público y el sector privado que servirán para fortalecer las APPD en Colombia y convertirse en un referente para América Latina.

Se parte del supuesto de que la desarticulación entre los actores que integran las APPD se debe a la falta de normativas que las regulen y políticas públicas que las respalden.

La investigación es de tipo descriptivo y de alcance cualitativo debido a que la realidad está mediada por el marco referencial de los investigadores y por la interacción que se establece entre los datos que perciben y el significado que le confieren las autoras.

La investigación es novedosa porque se tiene como fin orientar al Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia de estudia las APPD desde la Cooperación para el Desarrollo, de manera que pueda ser más operativa la inclusión del sector privado como actor de cooperación.

1. Diseño de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

El tema de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) merece particular atención desde la cooperación internacional por la presencia del sector privado en el sistema de cooperación para el desarrollo, lo que ha supuesto una ruptura con el paradigma de la corriente realista de las relaciones internacionales, conformado por la hegemonía de poder de los Estados.

Para justificar el papel del sector privado en la cooperación para el desarrollo, fue necesario revisar argumentos teóricos de las relaciones internacionales y argumentos empíricos basados en las acciones y estrategias implementadas por organizaciones que trabajan estos temas.

Los argumentos teóricos se analizan, desde fenómenos como la globalización y la transnacionalización de la producción y la interdependencia de los mercados financieros, que ocasionaron el debilitamiento de la “capacidad instrumental del Estado para controlar el mercado” (Castells, 2004:272). Este debilitamiento del Estado es explicado por la corriente de pensamiento transnacionalista¹ a través de la interdependencia compleja, que se caracteriza por múltiples canales² entre élites gubernamentales, no gubernamentales y organizaciones transnacionales. Desde este enfoque, la agenda de las relaciones estatales se ha diversificado en otros temas (no sólo de seguridad militar) que no están jerarquizados, como la pobreza, la seguridad humana y la sostenibilidad ambiental (Keohane y Nye, 2001), entre otros.

A lo anterior se suman referentes empíricos que muestran que desde los años setenta³ instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), diseñaron estrategias para fomentar la participación del sector privado en el sistema de cooperación. Estas organizaciones facilitaron que el sector privado tuviera un papel clave en la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD), en la cumbre de Río de Janeiro (2012) y durante el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la eficacia de la ayuda celebrado en Busán en 2011.

¹ La corriente transnacionalista revisa tanto las interrelaciones que surgen entre los Estados y sus organismos como con el sector privado, las agencias de cooperación, las organizaciones de la sociedad civil, entre otros actores.

² Los canales pueden ser informales como las relaciones cara a cara o a través de medios de comunicación.

³ Algunos ejemplos son: la primera Cumbre sobre la Tierra en 1972 en Estocolmo, luego Río de Janeiro en 1992, posteriormente Johannesburgo en 2002 y nuevamente Río de Janeiro en 2012.

De ese modo pueden observarse casos de agencias bilaterales de cooperación que se ocupan, entre otras cosas, de orientar el accionar del sector privado dirigido a temas de desarrollo, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), Cooperación Internacional Alemana (GIZ, por sus siglas en alemán) y el Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos. En Colombia, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) es la institución gubernamental que gestiona la demanda y oferta de cooperación (recursos técnicos y financieros) y coordina la articulación de actores a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (SNCI).

En tal sentido, resulta importante reconocer que existen espacios y mecanismos que fomentan la participación del sector privado en acciones de cooperación para el desarrollo del país. Algunos de esos espacios son las Mesas Regionales de Alianzas Público Privadas⁴ (MAPP), la Alianza por lo social y “Hub” - Colombia. Las MAPP se conformaron en 2009 y están lideradas por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), el Departamento de Planeación Nacional (DPN), la APC y el Departamento para la Prosperidad Social (DPS). Este último, diseñó una plataforma llamada Alianzas por lo Social, donde presentan la oferta de proyectos de las entidades adscritas al DPS⁵ para que el sector privado pueda identificar proyectos relacionados con su negocio o temas de inversión social de su interés.

Otro mecanismo es “Hub” Colombia, liderado por el Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos en Colombia, que proporciona iniciativas a través de proyectos orientados a la generación de ingresos, el emprendimiento y el fortalecimiento de unidades productivas.

El papel desempeñado por la APC, en ese contexto, ha sido de facilitador de procesos. Un ejemplo de ello es el acompañamiento que realizó en la elaboración de la estrategia de cooperación internacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2013-2015, que contempla las alianzas con el sector privado en el programa de desarrollo rural con enfoque

⁴ Se han constituido nueve MAPP en diferentes departamentos. Estas mesas son consideradas espacios de cooperación y articulación de alianzas entre el sector público y el privado en temas de desarrollo como la superación de la pobreza.

⁵ Unidad de Atención a Víctimas, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, Centro de Memoria Histórica, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Unidad Administrativa para la Consolidación.

territorial para contribuir con la reducción de la pobreza rural y mejorar las condiciones de vida de la población.

Sin embargo, la APC no cuenta con una hoja de ruta que le permita afrontar los desafíos y exigencias de las APPD, es decir, son incluidas como uno de los mecanismos en el marco de la estrategia, pero no hay un documento que plantee las directrices nacionales para dinamizar las APPD, tal como lo hacen otras agencias bilaterales de cooperación.

Así pues, surge la necesidad de conocer primeramente el contexto internacional y regional de las APPD, así como identificar quiénes son los actores que han desarrollado experiencia en el tema para brindar aportes al Sistema de Cooperación Internacional de Colombia. Los argumentos que se encuentran en la Estrategia Nacional de Cooperación - ENCI 2012-2014 de la APC, indican que el sector privado es un actor importante en la cooperación internacional y su participación es clave en el crecimiento económico y social del país; sin embargo, no indican de qué manera puede brindar aportes al sistema. Por tanto, desde esta investigación se pretende responder el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades del Sistema de Cooperación Internacional de Colombia en materia de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo?

Responder esta pregunta implica resolver los siguientes puntos:

¿Cuáles son los factores que toman en cuenta las organizaciones que utilizan las APPD?

¿Cuál es la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y las APPD?

1.2 Justificación

El estudio de las APPD en Colombia desde la dimensión internacional se justifica por tres razones. Primero, en 2011 el Banco Mundial reclasificó a Colombia como país renta media alta y por tanto emergente. Por tanto, el sistema de cooperación y de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), que estaba basado en la demanda, comenzó a ofrecer asistencia técnica en temas donde ha ganado experiencia⁶ en países de similar o menor nivel de renta, es decir Cooperación Sur-Sur (CSS).

Segundo, a pesar de que la APC es la institución gubernamental que gestiona la demanda y oferta de cooperación (recursos técnicos y financieros) y coordinar la articulación de actores,

⁶ Seguridad, refugiados y desplazados, agropecuaria, minorías sociales, movilidad urbana y erradicación de cultivos ilícitos.

es decir, los entes territoriales públicos y privados a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (SNCI), no cuenta con una hoja de ruta que le permita afrontar los desafíos y exigencias de las APPD, es decir, no son consideradas como uno de esos mecanismos en el marco de la estrategia.

Tercero, la decisión del Gobierno colombiano de adherirse a la OCDE ha implicado desde el punto de vista de cooperación internacional bilateral, que varias agencias bilaterales de cooperación retiren sus operaciones del país. Sin embargo, no es posible olvidar que Colombia es uno de los países con la mayor desigualdad en la región, por lo que surge la necesidad de encontrar mecanismos que permitan disponer de recursos que financien programas y por consiguiente proyectos que contribuyan de desarrollo social y ambiental de poblaciones vulnerables.

Por otro lado, las APPD han cobrado importancia en un contexto nacional donde ha aumentado la inversión extranjera directa y los programas de inversión social de las empresas o programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esto le ha permitido a Colombia cobrar un rol activo en la formulación de la agenda internacional y en los temas de desarrollo, donde los grupos de trabajo han promovido las alianzas entre los actores públicos y privados. No obstante, a pesar del crecimiento económico que ha experimentado Colombia, es el segundo país con mayor recepción de AOD por parte de la comunidad Internacional (Tassara, 2013:17).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Caracterizar los desafíos y oportunidades para el Sistema de Cooperación Internacional de Colombia en materia de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el panorama internacional, regional y nacional de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.
- Sistematizar los tipos, mecanismos e instrumentos de APPD que utilizan algunas agencias bilaterales que se ajustaron al Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) y las líneas prioritarias de Cooperación de Colombia incluidas en la estrategia de Cooperación de la Agencia Presidencial de Cooperación 2012-2014.

- Proponer elementos de APPD para el SNCI de Colombia.

1.4 Hipótesis

H1. La desarticulación entre los actores que integran las APPD se debe a la falta de normativas que las regulen y políticas públicas que las respalden.

2. Marco Teórico

Los fundamentos teóricos están compuestos por cuatro apartados que permiten clasificar las APPD, comenzando por el panorama internacional de la agenda post 2015, seguido por elementos claves de las APPD como son los conceptos, tipos y diferencias a nivel regional y nacional. Más adelante se compilan algunas iniciativas internacionales y se finaliza con el marco colombiano de las APPD.

2.1 Proceso internacional de la agenda post 2015

La agenda del desarrollo post 2015 está compuesta por varios elementos, desde los comités y grupos de trabajos hasta las consultas regionales realizadas en los países del sistema de la ONU. Siendo las APPD el tema de interés de esta investigación, se hará referencia a tres directrices que subrayan la importancia de los espacios donde se resaltó el trabajo multiactor: los procesos de Financiación al Desarrollo, el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en 2011 y la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible en 2012 (Rio +20).

La primera directriz está marcada por el debate sobre la financiación al desarrollo que inició en 2002 en la ciudad de Monterrey. Ese debate puso énfasis en la movilización de recursos financieros nacionales para el desarrollo, la asociación entre países desarrollados y en desarrollo y las asociaciones público privadas para fomentar la inversión (ONU,2002:3). Esas asociaciones han presentado diferentes modalidades que no se limitan a las contrataciones para proyectos de infraestructura.

Teniendo presente lo anterior la región latinoamericana ha realizado las siguientes recomendaciones para la conferencia sobre financiación al desarrollo realizada en Adís Abeba: primero, las intervenciones gubernamentales eficientes tienen que proporcionar condiciones adecuadas para atraer la inversión del sector privado vía incentivos para que esta inversión apunte al logro de los ODS. Segundo, es necesario combinar recursos públicos y privados para apalancar el financiamiento al desarrollo (Bárcena, 2015). Tercero, considerar las nuevas formas de cooperación, como la Sur-Sur y la cooperación triangular, que han permitido generar un sistema de colaboración más flexible que el esquema vertical entre donantes y oferentes, porque buscan estrategias de desarrollo sostenido basado en el intercambio de experiencias y conocimientos entre los países de renta similar (CEPAL, 2015:7).

Para la conferencia de Addis Abeba, América Latina propuso que se someta a consideración el análisis del financiamiento para el desarrollo desde el enfoque de los países de renta media, ya que de los treinta y tres países que conforman la región, veintinueve pertenecen a esta categoría según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2012).

Pese a la ausencia de herramientas gubernamentales, el informe de la CEPAL presentó nuevos instrumentos innovadores para el financiamiento al desarrollo, entre los que se destaca las donaciones de persona a persona, los productos combinados y las contribuciones voluntarias solidarias. La tabla 1 ilustra los mecanismos y su principal característica.

Tabla 1. Aportaciones voluntarias por canales públicos o público-privados

Mecanismo	Característica principal
Donaciones de persona a persona	Es un programa de donaciones individuales vía internet, lanzado por la ONU. Por ejemplo, existen plataformas en línea que permiten realizar inversiones en microfinanzas para emprendedores de países en desarrollo.
Productos de valor combinado	Se trata del diseño y venta de productos denominados “valor combinado” donde una parte del valor que pagan los ciudadanos por un producto de determinadas marcas se destine a problemas de salud, educación o lucha contra el cambio climático. Ejemplo es la iniciativa RED, que inició en 2006 donde participan empresas como Apple, Sap, Claro, entre otras.
Contribuciones voluntarias solidarias	Mediante una donación de dos dólares en el momento de adquirir servicios de viaje (pasajes de avión, reservas hoteleras, arriendo de vehículos) el ciudadano puede contribuir con un problema asociado a uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) . Ejemplo de ellos han sido las iniciativas de: UnitAid y Massivegood.

Fuente: CEPAL, 2015. Basado en los datos de Pérez-Caldente, Titelman, & Vera (2011).

Los mecanismos innovadores para el financiamiento al desarrollo, tienen aproximadamente de diez años de funcionamiento. Uno de ellos es la ayuda privada que inició en Estados Unidos, a partir de acciones realizadas por celebridades y del movimiento de filantropocapitalismo, éste ofrece soluciones más eficientes frente a los problemas globales del desarrollo (Domínguez Martín, 2010: 266). Las celebridades que se dedican a estos menesteres se han convertido en mega-filántropos captando fondos para temas específicos de desarrollo que, en últimas, apuntan proyectos asistencialistas.

Por otra parte, desde el año 2006, existe un grupo piloto para discutir sobre fuentes y mecanismos de financiación innovadores, integrado por organizaciones internacionales y de la

sociedad civil de Brasil, Noruega, Corea del Sur, Senegal, Guinea, Francia, Chile, Japón, Mali, España, Finlandia y Nigeria (Grupo Piloto, 2009).

La segunda directriz la determina el cuarto Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda de Busan, porque subrayó la importancia del trabajo en alianzas sobre la base de metas comunes y principios compartidos, la revisión de la arquitectura de la cooperación, la focalización de esfuerzos y la conformación la Alianza Mundial para el Desarrollo. Por metas comunes se refiere al logro de los principios compartidos con los acuerdos internacionales en materias fundamentales como los derechos humanos, el trabajo decente, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental y la discapacidad (OECD, 2011a).

El Foro también puso de manifiesto la necesidad de revisar la arquitectura de la cooperación debido a que los adelantos industriales y tecnológicos no han favorecido lo suficiente para contrarrestar temas estructurales del desarrollo como la pobreza, el hambre, los conflictos sociales y los problemas ambientales; por el contrario, estos han aumentado. Para superar los desafíos, en Busan se propuso focalizar temas y esfuerzos, diversificar actores incluyendo el sector privado, así como reconoció a la sociedad civil y a los países de renta media, prestando particular atención a nuevos instrumentos y modalidades financieras entre ellas las APPD (OECD, 2011b).

Uno de los principales resultados de Busan fue la conformación de la Alianza Mundial para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Sin embargo, la alianza buscaba incorporar a los países del Sur global como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS) en el régimen de la ayuda, pero no fue efectiva porque ninguno de ellos participaron de esa alianza (Domínguez Martín, 2013:37). Otro resultado fue la conformación de comités y grupos de trabajo. Durante la primera reunión del comité directivo de la Alianza, se resaltó la importancia de revisar los temas de cooperación de forma más integral para darle aplicación a los compromisos contraídos en París y Accra que todavía están inconclusos.

Esa primera reunión también dejó claro que los intereses de los países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) están alineados a lo que propone el sector privado. A ambos les interesa revisar en qué medida los recursos del sector privado pueden aprovecharse de una mejor manera para favorecer el desarrollo de los pueblos. De hecho, los miembros del CAD consideran complementarios los recursos de la AOD para estimular el crecimiento económico mediante la cooperación con asociaciones empresariales, e incluso, en alianzas con

empresas orientadas al lucro. No obstante se hace la salvedad: que la ayuda se destine básicamente al desarrollo de las empresas del país, a la inversión y al comercio del país del Sur, no a la promoción comercial de las empresas del oferente (Grasa, 2014).

Después de Busan se conformaron de los llamados “Building Block”, que son grupos de trabajo que concentran sus esfuerzos para trabajar en temas puntuales como: Estados frágiles, cooperación Sur-Sur, resultados y rendición de cuentas, transparencia y cooperación pública-privada entre otros. El “Building Block” sobre cooperación pública-privada es uno de los pasos más significativos la ratificación del sector privado en la cooperación para el desarrollo, teniendo presente que la lógica de este sector está enfocada en producir mejores condiciones para el crecimiento de los mercados de modo que pueda generarse más empleo y así contribuir en el desarrollo (OECD, 2011b).

Es importante mencionar que antes de la conformación de los “Building Block” sobre cooperación existen evidencias de alianzas globales en temas de desarrollo promovidas por organismos internacionales, tales como el Movimiento Educación para Todos y el Fondo Mundial contra la lucha del Sida, la Malaria y la Tuberculosis (Casado, 2007), que se describirán más adelante.

Así, en 2012 inició un proceso de monitoreo de los grupos de trabajo sobre los sectores público y privado con la colaboración con el Banco Mundial que realizó un perfil de Diálogo Público Privado (DPP) integrado por tres elementos:

- Marco legal y reglamentario para el DPP; una serie de indicadores existentes relativos a la gobernanza.
- Disposición del país para acoger, crear o mantener un proceso de diálogo.
- Eficacia organizativa de una determinada plataforma (eje de la evaluación del DPP).

Sin embargo, hasta abril de 2014 hubo dificultades para formular un indicador que permitiera medir la participación del sector privado, debido a la insuficiencia de datos comparativos y por lo complejo que resulta encontrar una representación apropiada para este sector.

La tercera directriz está relacionada con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Rio + 20, que tuvo como resultado la conformación del grupo abierto para la formulación de los ODS, cuyas sesiones iniciaron en septiembre de 2012 (OEI, 2012); y en septiembre de 2014 se dieron a conocer los 17 ODS y sus 169 metas. El ODS que se encuentra

relacionado con las APPD es el 17, que propone “Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” y sus metas están orientadas a las finanzas, comercio, tecnología y cuestiones sistemáticas. Estas últimas hacen referencia a la coherencia institucional de políticas, la responsabilidad y el monitoreo de los datos y las alianzas multiactor de manera estratégica para contribuir con el logro de los ODS.

El documento final subraya que las alianzas entre los sectores público y privado son un instrumento importante para el cumplimiento de los ODS, por lo que apoyan los marcos políticos de economía verde y normativas que promuevan e incentivan las asociaciones público privadas y los mecanismos de desarrollo sostenible, haciendo énfasis en la RSE (ONU, 2012:9). Además, el documento subraya el grupo de trabajo abierto de los ODS, conformado por las cinco regiones a nivel mundial. Colombia encabeza la lista de los 13 países latinoamericanos que participaron en el proceso (ONU, 2015).

2.2 Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

Antes de señalar los aspectos claves de las APPD (concepto, modelos y referentes internacionales), es necesario precisar desde cuál enfoque se hará referencia y cómo son entendidos los actores principales de las mismas.

Las APPD se justifican desde la cooperación internacional porque las acciones de los Estados ha sido insuficientes para proveer servicios y dar respuesta a los problemas de desarrollo. Por ello la mayoría de las APPD que promueven los Estados están motivadas por razones financieras para movilizar recursos del sector privado (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013).

Los principales actores en este tipo de alianza son las agencias bilaterales de cooperación, los gobiernos nacionales, departamentales, distritales y locales, que representan al sector privado. Mientras que el sector privado está integrado por las grandes empresas transnacionales y multinacionales, aunque también se consideran las medianas y pequeñas. No obstante, es necesario reconocer que las fundaciones empresariales y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) participan en las APPD como el brazo operativo en proyectos específicos y también para controlar la rendición de cuentas de programas y proyectos.

Las OSC se diferencian de las fundaciones empresariales⁷ porque éstas cuentan con flujos financieros provenientes del sector privado y en algunos casos, sus aportes a los países en desarrollo superan los de los gobiernos (Eggers y MacMillan, 2013, citado por WEF, 2014:12).

La OCDE, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional caracterizan la alianza entre el sector público y el sector privado a partir de cinco criterios (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013):

- Un marco de cooperación y objetivos comunes
- Un acuerdo claro entre las partes el objetivo de las APPD;
- Una combinación de financiación pública y privada;
- Un acuerdo claro entre la distribución de los recursos y las tareas;
- Distribución de los riesgos

La definición del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda explica que las APPD son una forma de cooperación entre el gobierno y las empresas, aunque también puede contar con la participación de organizaciones (como sociedad civil, sindicatos o institutos de conocimiento) para trabajar juntos hacia objetivos comunes, asumiendo riesgos, responsabilidades y compartiendo recursos y competencias (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013:11).

El Foro Económico Mundial (2014:11) define las APPD como una solución innovadora tanto organizativa como financiera que surgió de la cooperación entre los sectores público y privado para complementar las respuestas de los gobiernos a las necesidades de un país o región.

2.2.1 Tipos y modelos de APPD y quién las lidera

El Centro Europeo de Gerencia en Políticas de Desarrollo (ECDPM por sus siglas en inglés) (2014), establece una clasificación de las APPD de acuerdo con sus aspectos mínimos:

- Alianzas que permiten aprovechar las finanzas privadas. En las que los aliados del desarrollo se involucran en actividades propuestas por el sector privado para fines del desarrollo.
- Alianzas para la inversión privada. Donde el foco está en la utilización de la AOD apalancada por el sector privado.

El tipo de alianzas que se ajustan a nuestra investigación es la primera, porque permiten aprovechar las finanzas privadas que están relacionadas a la financiación de proyectos que

⁷ Como Avina, Ashoka, Kellogg, Bill y Melinda Gates, entre otras.

contribuyen al desarrollo, mientras que las del segundo tipo se relacionan con proyectos de infraestructura u otras modalidades para apalancar al sector privado.

Partiendo de esa lógica, el ECDPM (2014: vii) considera necesario tener en cuenta tres perspectivas de quién lidera los procesos:

- La perspectiva del donante. El objetivo está en el uso de los fondos públicos para promover la financiación del sector privado e inversión para los países en desarrollo y aquellos en áreas relativas al desarrollo.

- La perspectiva del sector privado, en la cual las alianzas pueden maximizar los impactos en el desarrollo, promoviendo más y mejores empleos, así como generar valor agregado local.

- La perspectiva operacional de las políticas, que tiene que ver con mejorar los incentivos y las estructuras de aseguramiento de las actividades y financiación del sector privado para contribuir a los objetivos del desarrollo sostenible, incluyendo los mecanismos para mejorar la transparencia, la definición de códigos de conducta y los estándares mínimos, entre otros.

La perspectiva que se considera en la investigación obedece a la del donante, debido a que se analizan las iniciativas de las agencias bilaterales de cooperación para identificar los desafíos y las oportunidades para el sistema de cooperación internacional de Colombia

Domínguez Martín (2010:281) señala tres modelos de APPD:

- Probando oportunidades empresariales. Tiene que ver con la identificación de nuevas oportunidades en países donde se suelen realizar inversiones y proyectos piloto en alianzas con organismos multilaterales para generar oportunidades de negocio. Ejemplo de este modelo es la asociación del BID con el sector privado a través del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, que busca oportunidades para que el sector privado invierta de manera sostenible. La iniciativa de Valor Compartido que fomenta Nestlé con apoyo del BID en agronegocios en América Latina es una muestra de ello.

- Fomentando Empresas Sostenibles. Este modelo valora la importancia de fomentar inversiones empresariales que propendan a un impacto positivo en el desarrollo, mediante la producción de bienes, la creación de puestos de trabajo y transferencia de tecnología en el marco para la sostenibilidad, tal como se estableció en Río de Janeiro en 1992. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) abandera estos procesos fomentados por las empresas a través de capítulos por país.

- **Responsabilidad Corporativa para el Desarrollo.** Son alianzas que se realizan entre actores públicos y privados interesados en desarrollar actividades de desarrollo más allá de sus obligaciones legales.

2.3 Referentes internacionales de APPD

Las alianzas que se presentan a continuación son el resultado de estrategias diseñadas por organismos internacionales o clúster de organizaciones para generar condiciones que permitan involucrar al sector privado en iniciativas de desarrollo. Antes de la creación de los “Building Block” propuestos en Busan ya existían iniciativas de alianzas globales sobre temas de desarrollo. A continuación se mencionarán algunas.

- ***Movimiento Educación para Todos.*** Es una iniciativa que tuvo origen el año 2000, durante el Foro Mundial sobre la Educación, auspiciado por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Banco Mundial (BM). Los Gobiernos, las agencias de desarrollo, la sociedad civil y el sector privado apoyan este movimiento en cada país⁸.

- ***Fondo Mundial contra la lucha del Sida, la Malaria y la Tuberculosis.*** Inició en 2002 para proporcionar un apoyo financiero que permitiera prevenir estas enfermedades que constituyen una amenaza a la salud pública mundial. Lo conforman gobiernos donantes y receptores, la sociedad civil, el sector privado y fundaciones empresariales. Tiene su sede en Ginebra y en el segundo trimestre de 2015 se lanzó una plataforma consultiva disponible en línea para conocer la opinión de grupos de interés en torno los temas que serán los pilares de su estrategia 2017-2021 (The Global Fund, 2015).

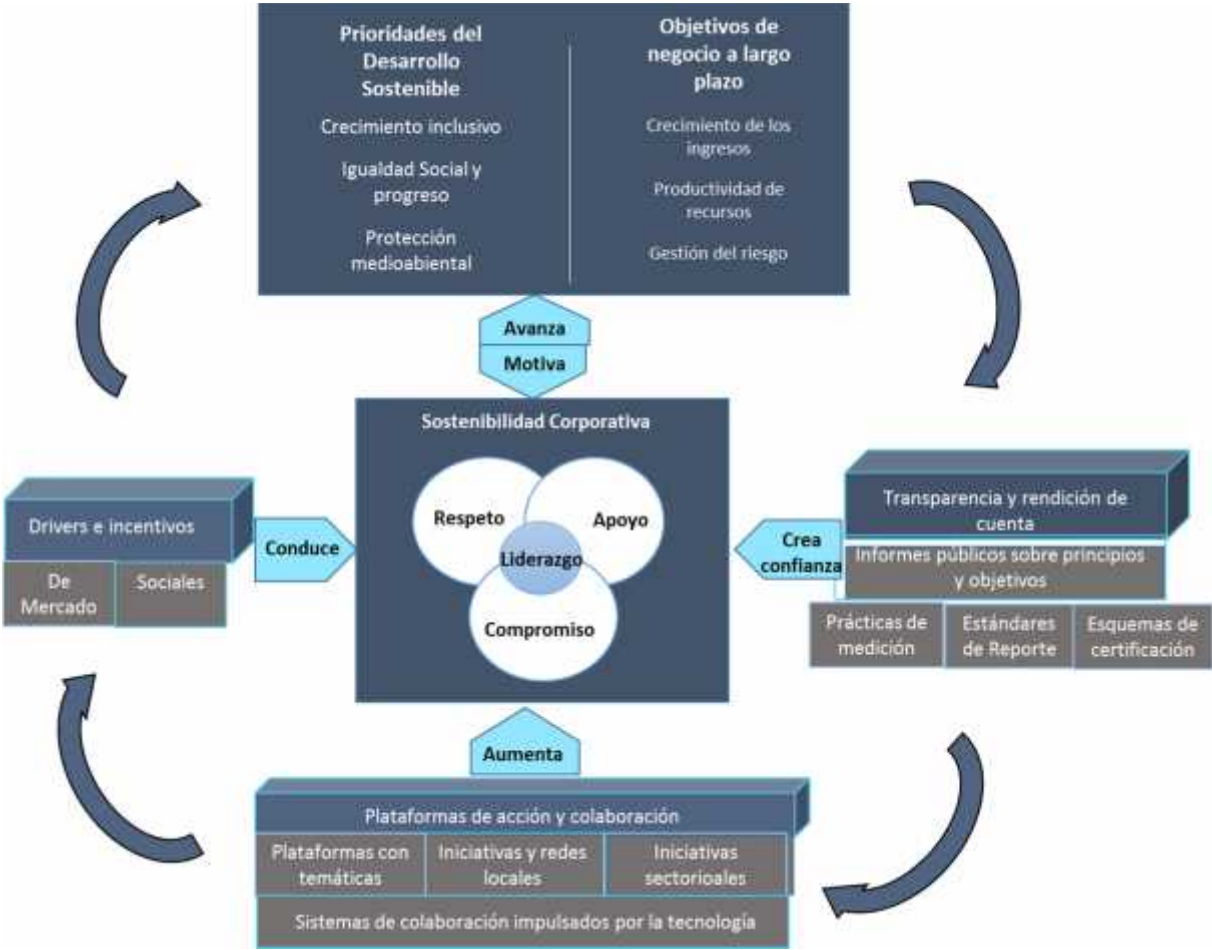
- ***Global Compact y Global Compact Lead.*** En el marco del Foro Económico Mundial de 1999, la ONU propuso unas directrices para que las empresas alinearan sus estrategias de negocios hacia el desarrollo sostenible. Fue denominado Global Compact o Pacto Global⁹. En teoría, su propósito es alcanzar objetivos comunes de desarrollo. Las áreas en las que se han formulado estas alianzas son: procesos anti corrupción, lucha contra el VIH, provisión de agua

⁸ En Guatemala, la UNESCO firmó un compromiso financiero para el logro de los objetivos de Educación para Todos. (Ministerio de Educación Nacional, Colombia, 2011).

⁹ El Pacto Global consta de diez principios que se dividen en cuatro ejes temáticos: Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio ambiente y Anticorrupción.

potable, seguridad alimentaria y medio ambiente. La figura 1 muestra cómo la propuesta de la ONU está orientada a promover reciprocidad entre los ODS y los objetivos empresariales, demostrándole al sector privado que es posible aplicar el enfoque de desarrollo sostenible dentro de sus procesos (Cortéz, 2015).

Figura No 1. Vinculación de los negocios a la agenda post 2015



Fuente: ONU (2013).

De acuerdo con el argumento que afirma que los problemas globales se resuelven a través de enfoques integrales que involucran tanto a empresas como gobiernos líderes, el Pacto Global creó en 2011 el Pacto Global Lead, que es otra plataforma de trabajo pero con la particularidad de estar dirigida a empresas elite orientadas a mejorar la sostenibilidad corporativa tomando en consideración dos aspectos: el crecimiento económico y el desarrollo

humano sostenible. En este proceso tienen mayor importancia los gobiernos, los inversores, las escuelas de negocio, la sociedad civil, el mercado laboral y los consumidores (ONU, 2013).

Otra estrategia es el portal web “Naciones Unidas y Negocios”, que contiene herramientas para la identificación de roles, temas y formas de relación con empresas a través de alianzas (United Nations and Business, s.f.).

En síntesis, Naciones Unidas cuenta con varias herramientas para fomentar la participación del sector privado; la principal es el Pacto Global del que se derivan no solo el Pacto Global Lead, sino también otras plataformas temáticas como agricultura (Food and Agriculture Business Principles), cuidado ambiental (Caring for climate), empresas y paz (Business for peace), agua y saneamiento (The CEO Water Mandate). Todas para reforzar la importancia del sector privado a través de iniciativas puntuales de RSE a nivel internacional.

• ***The International Business Leaders Forum***. Es una organización con sede en Londres, inició sus actividades en los años noventa, en el seno de compañías multinacionales como Coca-Cola, Diaego, Accenture y agencias de cooperación. Promueve la ética y las prácticas responsables con énfasis en los mercados emergentes (IBLF, 2014).

• ***World Business Council for Sustainable Development***. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, fue el resultado de la fusión entre el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible y el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente. Su propósito es generar y promover herramientas que brinden soluciones empresariales eco-sostenibles. Son líderes en temas de negocios inclusivos (Schmidheiny, 2012)

2.3.1 Las APPD en América Latina

La crisis económica mundial de 2008-2009 afectó tanto la magnitud de las finanzas como las formas de colaboración entre los Estados, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil (World Economic Forum, 2014). Frente a este contexto, América Latina presentó condiciones propicias para establecer las APPD, bien sea por el crecimiento de economías emergentes como Perú y Colombia, los diálogos políticos y económicos con la Unión Europea y por los argumentos expuestos en consulta regional sobre el sector privado para la agenda post 2015.

América Latina ha demostrado un crecimiento económico de 3,8% entre 2003 y 2012 (World Economic Forum, 2014: 8), debido varios factores como el precio de los “commodity”,

el surgimiento de una nueva clase media en algunos países de la región y la expansión del gasto público. No obstante, existen vacíos estructurales como desigualdad, pobreza, débil institucionalidad, acceso a la educación y la salud entre países de la región e incluso dentro de un mismo país. Estos vacíos han sido denominados por la CEPAL como brechas estructurales (CEPAL, 2012).

A pesar de las brechas los organismos internacionales le apuestan a la región. El ejemplo de ello es la propuesta que hizo el Foro Económico Mundial sobre la relación entre sectores público y privado a través de las alianzas innovadoras público-privadas; una nueva forma de colaboración en temas como pobreza, desarrollo sostenible, comercio justo, mediante iniciativas que fomenten el desarrollo sostenible contando también con la colaboración de la sociedad civil. Un ejemplo de alianza innovadora es la plataforma Socialab¹⁰, que funciona en Argentina, Colombia y Chile; cuyo objetivo es buscar emprendimientos sociales y modelos de negocios a través del trabajo en red para resolver problemas tradicionales de población vulnerable (Socialab, 2015). En este tipo de alianzas, el rol del sector público sigue siendo el de proveer el marco regulatorio, pero además deberá identificar nuevas oportunidades y mecanismos para optimizar los resultados con el sector privado (World Economic Forum, 2014).

Precisamente, la crisis económica mundial propició que el sector privado multinacional buscara mercados donde expandir su inversión, nuevas oportunidades, aliados y espacios estratégicos. Uno de esos espacios fueron las cumbres políticas birregionales entre la Unión Europea (UE) – América Latina (AL), que desde el año 2006 se han organizado cumbres empresariales UE-AL paralelas a las gubernamentales, con el objetivo de promover temas como la inversión extranjera directa, los diseños de esquemas de cooperación en industrias, el mejoramiento de los diálogos con la comunidad empresarial. Otros espacios políticos han sido las consultas regionales en América Latina sobre la participación del sector privado en la agenda post 2015, especialmente la consulta regional que fue llamada el Diálogo Inclusivo, la Agenda de Desarrollo Post 2015 y Sector Privado¹¹, así como la reunión preparatoria de la Cumbre sobre la Financiación al Desarrollo que se realizó en Santiago de Chile, en marzo 2015.

¹⁰ Cuenta con el respaldo del Foro Económico Mundial.

¹¹ La consulta regional fue organizada por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, sección Latinoamérica (UNDG LAC), con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la USAID, del Pacto Global de ONU y de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Durante la consulta regional o se trabajó sobre la importancia de la participación del sector privado en la construcción de la Agenda Post 2015 y la conformación de alianzas entre diferentes actores (AECID, 2014).

En cuanto al debate realizado en marzo de 2015 durante el proceso preparatorio de la conferencia en Etiopía¹², los puntos clave relacionados con las APPD tienen que ver con intervenciones gubernamentales eficientes y selectivas para aprovechar los mercados y flujo de capital privado para el cumplimiento de la Agenda del Desarrollo después de 2015. Otros puntos fueron la importancia en los mecanismos de financiamiento innovadores, así como las nuevas formas de cooperación y la incorporación de cambios en el financiamiento al desarrollo (CEPAL, 2015).

Durante el proceso consultivo regional se dio especial énfasis a la dinámica de los flujos de capital privado, donde el principal desafío es que los gobiernos propicien incentivos para que ese capital contribuya a los ODS (CEPAL, 2015:8).

2.3.2 La RSE y las APPD

El sector privado visibilizado sus iniciativas sociales y ambientales a través de la RSE, ello se debe al impulso que le han otorgado los organismos internacionales como Naciones Unidas y Comisión Europea al tema¹³. En este apartado se revisará el recorrido internacional en materia de APPD la RSE y cómo las iniciativas de inversión social han dado lugar a las APPD.

Actualmente continúa el debate sobre los efectos (positivos y negativos) que ocasionan las acciones de las empresas. Por tanto, se reconocen los efectos positivos como la creación de empleo y crecimiento económico, y los efectos negativos como los daños en la sostenibilidad ambiental, condiciones laborales poco dignas y la corrupción (Domínguez Martín, 2015).

Por otro lado, no ha sido superada la discusión sobre la terminología, debido a que se le puede llamar Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial o simplemente Responsabilidad Social. Sin embargo, existe una definición comúnmente aceptada y es la que ofrece la ISO 26000 (2010). Fue el resultado de una serie de debates entre 2005 y 2010, donde concluyeron que no se podía hablar de responsabilidad social únicamente de las empresas, sino

¹² Se realizó en Cartagena en julio 2014 y contó con la participación de autoridades y ministros de la región así como representantes de alto nivel de la ONU.

¹³ Tal es el Caso la Comisión Europea, Banco mundial. En el caso de América Latina, están la Comisión Económica Para América Latina, la Organización de Estados Americanos, Corporación Andina de Fomento, entre otros.

que toda organización debe reconocer que tiene una responsabilidad social, por lo cual se define como:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (3).

La RSE se puede interpretar como un intento de recrear el pacto empresa-sociedad para cerrar la brecha creciente entre lo que la sociedad espera de las empresas y el comportamiento concreto de éstas tanto en los países desarrollados como en desarrollo (Domínguez Martín, 2015). Estas iniciativas deben contar con un marco institucional y político que favorezca los resultados que el sector público no lograría por sí solo (ECDPM, 2014:29).

Es por ello que desde 2001 la Comisión Europea estableció los lineamientos voluntarios sobre RSE en el documento “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”. Ese mismo año la Comisión Europea lanzó el *Libro Verde* sobre la colaboración público privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones, haciendo referencia a la relación contractual a largo plazo entre sectores público y privado, así como a la creación conjunta de una entidad “ad hoc”, que pueda tener participación conjunta o en control de una entidad pública o por un operador privado (UE, 2006).

En 2011 la UE propuso la “Estrategia renovada de sobre RSE para el período 2011-2014”, que es una política europea para favorecer las mejores prácticas, las iniciativas multilaterales, la cooperación con los Estados y, en especial, la dimensión internacional de la RSE. En 2014 publicó una comunicación dirigida para fortalecer el rol del sector privado en países en desarrollo para el logro del crecimiento incluyente. Esta dimensión señala que las responsabilidades sociales y ambientales de la empresa dejan de ceñirse al ámbito local, regional o nacional, y pasan al contexto global (Domínguez Martín, 2015).

La dimensión internacional de la RSE le exige a las empresas (no solo europeas) tomar el liderazgo, ya que deben ajustarse a una serie de estándares, tales como las directrices la OCDE (OECD, 2011c), los principios del Pacto Global la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo, los lineamientos de la ISO 26000, entre otros (Domínguez Martín, 2008). Teniendo presente la internacionalización de la RSE, las grandes empresas han unido esfuerzos a través de alianzas, integrando a otros actores (organismos internacionales) para sumar esfuerzos a través de la formulación de iniciativas. Tal es el caso del WBCSD, el IBLF y el Business for Social Responsibility (BSR).

Revisados los referentes latinoamericanos sobre APPD y el apartado dedicado a responsabilidad social, a continuación se presentan los elementos claves de las APPD en el contexto colombiano.

2.4 Contexto de las APPD en Colombia

En 2011 el Banco Mundial calificó a Colombia como país de renta media alta porque alcanzó el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de 6.100 dólares (Banco Mundial, 2015). Esto ha traído dos efectos: a nivel económico, la apertura a los mercados internacionales que se traduce en el aumento de la inversión extranjera directa y la puesta en marcha de los tratados de libre comercio; a nivel de cooperación internacional Colombia se presenta como oferente de cooperación técnica o cooperación Sur-Sur porque el país están enfocando sus esfuerzos para formar parte de la OCDE.

El Gobierno ha transitado del Plan Nacional de Desarrollo (PND) “más empleo, menos pobreza y más seguridad” del período 2010-2014 al PND orientado por “la paz, la equidad y la educación” del período 2014-2018. En ambos se evidencia la importancia de las alianzas público privadas e incluso entre los diferentes ministerios y dependencias públicas.

Las áreas priorizadas en el PND 2010-2014 estuvieron orientadas por la innovación, la minería, la vivienda, la infraestructura y la agricultura¹⁴ donde la relación con el sector privado fue clave y en consecuencia, las alianzas se encuentran dentro de la lógica política y económica del actual gobierno. Siguiendo dinámica y para incentivar la relación entre los sectores público y privado, en 2012 el Gobierno publicó la Ley 1508 (2012) para la prestación de servicios y la

¹⁴ Cada una formó parte de pan de trabajo del primer período de gobierno de Juan Manuel Santos. Fueron llamadas locomotoras para hacer alusión al apalancamiento de los procesos de desarrollo económico del país.

construcción. Entre sus objetivos está el aumentar la inversión en proyectos de infraestructura (Arias, 2012).

De igual forma, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014) diseñó una hoja de ruta para normalizar los servicios de contratación. Esta hoja de ruta incluye:

- Una guía para responder inquietudes tales como ¿Qué son las APP? ¿Por qué realizarlas? entre otras interrogantes.

- Un Registro Único de Asociaciones Público Privadas, para que el DNP pueda llevar un seguimiento sistemático del estado de los proyectos en todo el territorio nacional (DNP, 2014).

Por otra parte, la contratación entre el gobierno y asociaciones sin fines de lucro que por lo general son las fundaciones empresariales, se encuentra amparada en el Artículo 355 de la Constitución Política de Colombia:

El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia (Colombia, 1991).

En resumen, los contratos del Gobierno con los actores privados (con o sin fines de lucro) se realizan para promover programas y actividades de interés público en línea con el PND, los Planes de Desarrollo Territoriales y Municipales o Sectoriales. (Arias, 2012).

El antecedente nacional que documenta las APPD fue elaborado por la Secretaría Distrital de Planeación y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, quienes redactaron un manual sobre Alianzas Público Privadas en 2007, en el marco del Plan de Desarrollo de Bogotá 2008-2012. El propósito del manual fue contar con “un marco de acción coordinado que brinde a las entidades distritales y a los actores privados, una herramienta que permita generar condiciones de articulación público - privada, para Bogotá” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2008:4). Sin embargo, tiene la limitante de hacer referencia a la contratación del Estado.

Desde el enfoque de cooperación para el desarrollo, en Colombia, las alianzas no se encuentran amparadas por un marco regulatorio que le proporcione al sector privado una

institucionalidad para favorecer las iniciativas sociales y ambientales. No obstante, se encontraron cinco experiencias lideradas por el Gobierno nacional a través de sus ministerios u órganos adscritos, alineadas al PND 2010-2014.

Primero, Alianza por lo Social es un portafolio de servicios del Departamento Administrativo de la Prosperidad Social (DPS) creado en 2013, donde se encuentran proyectos de las siguientes entidades adscritas al DPS:

- Unidad Administrativa de Consolidación Territorial;
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas;
- Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema;
- Centro de Memoria Histórica;
- Bienestar Familiar.

La iniciativa Alianza por lo Social cuenta con un mapa interactivo donde están localizados los proyectos a nivel nacional, diferenciándolos por líneas temáticas, indicadores, organizaciones y casos exitosos para visibilizar la inversión social entre los sectores público y privado.

Segundo, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, coordinada por el Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, lidera e impulsa la oferta y la demanda de programas y proyectos para la reparación integral de las víctimas. En el Artículo 33 de la Ley de Víctimas reconoce que además del Estado y la sociedad civil, es importante incluir al sector privado para que contribuya en la reparación integral de las víctimas, mediante la inclusión social y la paz (Colombia, 2011).

Los objetivos de la Unidad para las Víctimas en el trabajo con actores de la cooperación internacional y las alianzas público-privadas son:

1. Posicionar en la agenda privada e internacional la implementación de la Ley de Víctimas, la inclusión y reconciliación social.
2. Gestionar coaliciones para fortalecer administrativamente los procesos, planes, programas y proyectos de reparación integral.
3. Orientar los recursos recibidos para cumplir con las necesidades en reparaciones individuales, colectivas y medidas de satisfacción.
4. Coordinar y orientar el proceso de mejoramiento de los puntos y centros de atención.
5. Apoyar la consecución de recursos del Fondo de Reparaciones.

6. Cumplir con la exigencia del Artículo 33, sobre la participación de la sociedad civil y la empresa privada (UARIV, s.f.).

Esta alianza está en sintonía con el eje de paz y proceso de postconflicto que adelanta el Gobierno del presidente Juan Manuel Santos en su segundo período de gobierno.

Tercero, Alianza por la Educación es una iniciativa del Ministerio de Educación presentada durante el segundo semestre de 2014. Esta Alianza Público Privada subraya la importancia de fomentar la colaboración con el sector privado que ha venido cooperando con el Ministerio entre 2010 y 2014 en cinco proyectos específicos:

- Mejoramiento de la Calidad y el Programa ‘Todos a Aprender’
- Plan Nacional de Lectura y Escritura ‘Leer es mi Cuento’;
- Infraestructura física y tecnológica;
- Alfabetización de jóvenes y adultos;

Cuarto, De Cero a Siempre es la estrategia nacional de la Alta Consejería para Programas Especiales que busca la atención integral para la primera infancia, con la finalidad de hacer efectivo el ejercicio de los derechos de niños y niñas entre cero y cinco años de edad. Esta estrategia tiene presente a los sectores público, privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias de cooperación y organismos multilaterales para lograr garantizar, en el largo plazo, una atención integral a 2’875.000 niños y niñas de los estratos menos favorecidos (Colombia, 2014).

Uno de los valores agregados de la estrategia De Cero a Siempre es que está conformada por un comité intergubernamental nacional integrado por: el delegado del Presidente de la República, el director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, el Ministro de Salud y Protección Social, el Ministro de Educación Nacional, el Ministro de Cultura, el Director General del DNP, el director del Departamento Administrativo de la Prosperidad Social y el director del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. De igual forma participaron los gobiernos locales de: Municipio de Puerto Gaitán- Meta, Municipio de Silvia, Municipio de Cajibío, Municipio de Suárez - Cauca, Municipio de Tiquisio – Bolívar, Municipio de Zona Bananera – Magdalena, Municipio de Villavieja – Huila y Municipio de Funes – Nariño.

Entre los socios del sector privado se encuentran fundaciones empresariales como: Saldarriaga Concha, Bancolombia, Éxito, Génesis, Pacific Rubiales y Mario Santo Domingo. El actor gubernamental internacional es la embajada de Japón.

Quinto, las Mesas Territoriales de Alianzas Público Privadas trabajan en la generación de ingresos de la Población Víctima del Desplazamiento Forzado por la Violencia (PVDFV) y la situación de pobreza extrema y desde 2012 son lideradas por el Gobierno a través del DNP (DNP, 2012) y la Agencia Nacional para la Superación de Pobreza Extrema. Su objetivo es:

Coordinar y articular la oferta de programas públicos y privados, locales y nacionales de generación de ingresos dirigidos a la PVDFV y en pobreza extrema, con el fin de generar oportunidades concretas de generación de ingresos para esa población, teniendo en cuenta sus perfiles laborales, la vocación económica de la región y las necesidades del sector privado¹⁵ (DNP, 2012:1).

En síntesis, las alianzas entre actores público y privado pueden contar con un referente contractual (las clásicas asociaciones públicas y privadas), pero también ofrecer otras posibilidades de relación y financiamiento. Sin embargo, en materia de alianzas para el desarrollo vistas desde la Cooperación Internacional, quienes deben marcar las directrices son las agencias bilaterales de cooperación.

Por esta razón, en el próximo apartado se describirán las agencias bilaterales que cuentan con estrategias de APPD en Colombia y se analiza el caso particular de la agencia chilena que a pesar de no contar con una estrategia, ha sido una de las primeras en visibilizar el tema.

2.4.1 Agencias bilaterales de cooperación en Colombia

Algunas agencias bilaterales de cooperación han incluido las APPD como una estrategia de colaboración para el trabajo conjunto con el sector privado en programas y proyectos. A esa relación pueden sumarse otros grupos de interés como las OSC, la academia, los gobiernos locales y otros actores.

¹⁵ En esta mesa también participa la ANDI y OSC.

Del grupo de países que pertenecen a la OCDE, las agencias bilaterales de cooperación presentes en Colombia, que han incluido este enfoque: son: la USAID – Estados Unidos, GIZ – Alemania. También se consideró al Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos que no cuenta con agencia sino que canaliza la gestión de cooperación a través de su ministerio. Para contar con un referente latinoamericano se tomó en consideración el trabajo realizado por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile – AGCI en materia de APPD.

• ***United States Agency for International Development – USAID***. La USAID forma parte de la embajada de los Estados Unidos y es la agencia gubernamental que canaliza los recursos de AOD. Por sus funciones, la APC es el interlocutor entre la USAID y otras entidades del Estado para mediar las relaciones bilaterales, con la finalidad de que reciban recursos de cooperación en Colombia (APC, 2013b:4).

Desde inicios del milenio, la USAID formuló estrategias para establecer relaciones con el sector privado. En 2001, USAID creó The Global Development Alliance Model cuyo modelo se enfoca en la colaboración de actores (distintos a los tradicionales) para la resolución de los problemas de desarrollo y, la manera de vincularlos, es a través de alianzas.

Estas alianzas son definidas como “la coinversión entre el sector público y el sector privado en programas de desarrollo que tengan beneficios mutuos” (USAID, 2010: 4). Es decir, los intereses del Gobierno de los Estados Unidos y del sector privado del país en desarrollo o de cualquier empresa interesada en formar parte de la asociación, deben coincidir con los objetivos de ayuda que tenga establecido la USAID en el país que se ejecute el programa y también alineado a los planes nacionales de desarrollo.

La USAID argumenta que las APPD son convenientes para el sector privado, porque reducen los riesgos de sus negocios, ofrecen la posibilidad de acceder a nuevos mercados y, por consiguiente, generan nuevas oportunidades (USAID, 2012a).

Además del Global Development Alliance Model, la USAID estableció en 2009 la Diáspora Networks Alliance (DNA), que se constituyó en una hoja de ruta, según la cual, en conjunto con los recursos del sector privado, pueden colaborar con comunidades en diáspora, en países en vías de desarrollo a través de seis canales: filantropía, voluntariado,

emprendimiento, mercado de capital, turismo y comercio nostálgico¹⁶, así como promoción y diplomacia (USAID, 2012b). Éste tipo de alianza está basado en procesos de medición y evaluación de resultados.

El programa más reciente de la USAID para el establecimiento de relaciones con el sector privado es el Global Development Lab¹⁷, creado en el primer semestre de 2015 junto con la NASA, el Departamento de Estado y la empresa NIKE, para desarrollar soluciones innovadoras basadas en la ciencia y la tecnología para poblaciones en condición de vulnerabilidad (USAID, 2015).

Si bien el período analizado comprende de 2010 a 2014, es importante resaltar que la actual estrategia País de Cooperación para el Desarrollo (CDCS por sus siglas en inglés) de la USAID para Colombia entre 2014-2018, está en correspondencia con el actual PND, debido a que tiene como eje central la paz¹⁸. La misma toma en consideración temas centrales como: la expansión del Estado, la reconciliación, el crecimiento económico rural y la resiliencia medioambiental. Igualmente tiene un apartado sobre APPD, el cual juega un rol importante en la implementación de la CDCS en Colombia, debido a que apalanca la inversión del sector privado a través de cinco modalidades (USAID, 2014b):

1. Otorgando préstamos para actividades sostenibles relacionadas con el uso de aquellos suelos que generan emisiones, incluyendo la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD +). Esta labor está orientada para fortalecer y garantizar un portafolio de préstamos a la fundación Althelia Climate, encargada de las actividades de REDD.

2. Garantizando servicios financieros para poblaciones vulnerables como los grupos étnicos o productores de cacao (ACDIVOCA, 2014), que se encuentran alejados de los centros poblados, a través de la tecnología móvil. La implementación de esta APPD se realiza junto con el grupo financiero Bancolombia y otras entidades como el grupo Aval y Davivienda se han sumado (USAID, 2014a).

¹⁶ Es una estrategia de mercadeo que consiste en resaltar aquellas características de un producto, que genere una añoranza, ya sea a través del sabor, la forma o del diseño del empaque. Es lo opuesto a la innovación, puede ser más rentable en el mediano plazo y puede constituirse como el elemento diferenciador de empresas y países (USAID, 2009).

¹⁷ El lanzamiento fue el 3 de abril de 2015 en Nueva York.

¹⁸ Aunque la paz sea el tema central del actual programa de gobierno, la USAID tiene contemplado la financiación a otro tipo de proyectos relacionados con: actividades de fortalecimiento a la gobernanza, fortalecimiento a la sociedad civil, servicios financieros rurales, actividades de opinión pública, programa de reintegración, nuevo programa de reconciliación, programa para afrocolombianos e indígenas (USAID, 2015).

3. Exportando cacao producido en el municipio de Tarazá (departamento de Antioquia) a precios certificados de comercio justo. En esta APPD participa el sector privado y la gobernación de Antioquia (ACI Medellín, 2014). De la exportación de 40 toneladas de grano de cacao seco y fermentado se encarga la Compañía Nacional de Chocolates (del grupo Nutresa).

4. Capacitando y asesorando técnicamente a 25.000 agricultores de café en prácticas agrícolas sostenibles en regiones afectadas por el conflicto. Esta APPD se realiza con la compañía norteamericana Starbuck, con el objetivo de aumentar el rendimiento y la calidad del café colombiano.

5. Formando y ofreciendo oportunidades de empleo para los a jóvenes de las etnias indígenas y afrocolombianas víctima del conflicto armado. Esta APPD la conforman las consultoras: Atento Colombia, Gente Estratégica y el Ministerio del Trabajo (Gente estratégica, 2014).

La estrategia también resalta las alianzas entre la USAID y el Ministerio de Agricultura. Entre 2012 y 2014 la inversión entre USAID y el Ministerio ha sido aproximadamente USD 3,5 millones y ha movilizado más de USD 18,5 millones entre actores privados y fondos del sector público en materia agrícola (USAID, 2014b:24).

De igual forma, la USAID ha colaborado con los agricultores para identificar asociaciones con el sector privado, logrando la aplicación para el financiamiento del Gobierno de China para poner en marcha estas asociaciones.

• ***Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ***. Entre los años 1999 y 2012, el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ sus siglas en alemán) ha establecido 1500 alianzas con el sector privado, tanto de empresas alemanas como europeas. En el marco de su programa de Alianzas Público Privadas (PPP, por sus siglas en inglés), el BMZ proporciona apoyo financiero y técnico a las empresas interesadas en invertir en países en vías de desarrollo o de economías emergentes, siendo estos los mercados potenciales del futuro (FMECD, s.f).

Los sectores en los que realizan las alianzas son: desarrollo económico, agricultura, salud, energía, educación, agua, ambiente, entre otros (FMECD, 2014).

En América Latina la representación del BMZ es la GIZ. Ésta se define como una empresa que presta servicios al Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, al Ministerio

Federal Alemán de Relaciones Exteriores, al Ministerio Federal Alemán de Educación e Investigación, a gobiernos de otros países, a empresas privadas y a algunos organismos internacionales como la Comisión Europea, las Naciones Unidas y el Banco Mundial (GIZ, s.fb).

En Colombia, el programa de PPP, implementado por la GIZ fue CERCAPAZ. Funcionó desde 2007 hasta marzo de 2015 y su objetivo se centró en fomentar las sinergias entre la sociedad civil y el Estado, a través de iniciativas que procuraron la construcción de paz en tres líneas temáticas: inclusión social de grupos tradicionalmente excluidos, convivencia y abordaje integral de violencias y visiones regionales del desarrollo (GIZ, s.f.a).

El programa CERCAPAZ tomó en consideración al sector privado, siendo un actor transversal. Por lo tanto, empresas, gremios y asociaciones fueron incluidos durante los ocho años del programa como actores clave para el establecimiento relaciones de confianza en las zonas de intervención del GIZ¹⁹.

Entre las buenas prácticas del programa se encuentra la alianza regional para el logro de impactos de desarrollo y paz en un territorio en conflicto así como la articulación regional responsable (GIZ, 2014). Esto se ampliará en el capítulo de resultados.

• ***Ministerio de Relaciones Exteriores - Reino de los Países Bajos.*** Desde 2002 el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos ha trabajado en APPD en países de África, Asia y América Latina. Ha desarrollado alianzas globales en temas diversos como la iniciativa de comercio sostenible (IDH, 2015), la alianza mundial para las vacunas e inmunización (GAVI, s.f.), así como la fundación para los servicios de energía rural entre otros. Hasta 2011 invirtió cerca de 48.3 millones de euros en sectores como salud, agua y saneamiento, seguridad alimentaria, clima y energía (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013:15).

A medida que aumentaron las alianzas, redujeron el número de acuerdos de cooperación bilateral: de 33 pasaron a 15. Además seleccionaron tres países de transición, para transformar sus relaciones de cooperación para el desarrollo en una cooperación económica de intereses mutuos. Los países seleccionados fueron: Vietnam, Sudáfrica y Colombia (Reino de los Países Bajos en Colombia, 2011).

¹⁹ A nivel nacional, pero en especial en los departamentos de: Norte de Santander, Cesar y Caldas.

Debido a la explosión demográfica en Vietnam, desde el 2008 el Reino de los Países Bajos ha trabajado en alianza con algunas instituciones²⁰ y empresas holandesas del sector de agua²¹, en la mejora de las condiciones de agua potable, relacionadas con la calidad, la producción y la educación para el uso adecuado. A partir de esta alianza se creó una fundación llamada “water4life” (agua para la vida) a través de la cual los ciudadanos holandeses pueden apoyar proyectos en Vietnam y otros países²² (Netherlands, 2010:17).

En Sudáfrica, los proyectos de los Países Bajos están dirigidos a mejorar la cadena alimenticia para disminuir los factores que originan la malnutrición, especialmente de los niños. Para se creó la Iniciativa de Ámsterdam contra la Malnutrición. La misma, también fue implementada en Kenia, Etiopía, Mozambique y Tanzania (Netherlands, 2010:11).

La cooperación con Colombia está basada en tres pilares: la cooperación, enfocada en la prevención de conflictos, la construcción de la paz, la promoción de los derechos humanos y buen gobierno; la cooperación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, la cooperación dirigida al desarrollo del sector privado, incluyendo las asociaciones público-privadas y la cooperación económica. (Reino de los Países Bajos en Colombia, 2011).

En 2011 Marion Kappeyne Van de Coppello, embajadora del Reino de los Países Bajos en Colombia, presentó la nueva política exterior de los Países Bajos, presentando reformas en el campo de la cooperación para el desarrollo en América Latina. Las mismas responden al interés de cambiar su imagen de donante para ser visto como socio (Reino de los Países Bajos en Colombia, 2011).

En 2012, los gobiernos de Colombia y Holanda lanzaron una plataforma de comercio sostenible para fortalecer la producción, el comercio y el consumo de café, banano y flores (Ministerio de Trabajo, 2012). En 2013, la embajada de los Países Bajos en Bogotá y la República Popular de China financiaron una investigación²³ dirigida a analizar siete proyectos en alianzas colombo holandesas con el sector privado, en las mismas áreas de la plataforma y, adicionalmente, en gas, energía y palma (Ospina, 2014). El resultado de la investigación arrojó que las alianzas son una modalidad innovadora debido a la combinación de la actividad

²⁰ Instituto para la educación del agua de la Unesco (UNESCO-IHE, 2015). Agua y Sanación para la pobreza urbana (WSUP, 2015).

²¹ Vitens and Evides Water Vitens and Evides Water Company. Company.

²² Bangladesh, Ruanda, Surafrica, Etiopia, Uganda, Kenia, Malawi, Mozambique, Zambia (VIENS, 2015).

²³ Realizada por del grupo consultor The Partnership Resource Centre.

empresarial y el desarrollo inclusivo. Además, señaló que en la lógica de las alianzas, predominan los valores administrativos, lo que garantiza su eficiencia.

Ese mismo año, los Países Bajos evaluaron la acción de las APPD implementadas a nivel mundial y concluyeron que son necesarios cinco criterios en el desarrollo de los programas. Estos fueron: la cooperación entre actores públicos y privados, acuerdos y metas claras, la combinación de fondos públicos y privados, el compartir recursos y tareas, así como distribución de riesgos.

• ***Agencia de Cooperación Internacional de Chile – AGCI***. La AGCI promueve iniciativas de las APPD desde el 2010. Éstas son definidas como “un mecanismo de trabajo colaborativo entre los gobiernos y los privados para realizar proyectos de Cooperación internacional para el desarrollo” (AGCI, s.f).

Según la AGCI el surgimiento de las APPD se debe a la combinación de esfuerzos entre cooperantes internacionales y nuevos actores de cooperación. Sin embargo, las APP en Chile tienen las siguientes características: la donación por exención tributaria y la contratación de privados en proyectos públicos (AGCI, 2014).

La AGCI considera que la alianza con el sector privado, produce un valor agregado a la imagen y a la marca empresa, además de mejorar el acceso a los países donde la empresa tiene operaciones.

3. Marco Metodológico

El paradigma que soporta esta investigación sobre APPD está fundamentado en el enfoque postpositivista. Se aplica el método hipotético-deductivo según lo expone Popper, por su carácter conjetural de las teorías, su condición provisoria y por la búsqueda y aproximación de la realidad (Terán Acosta, 2006:3).

Puesto que la realidad está mediada por el marco referencial de los investigadores y por la interacción que se establece entre los datos que perciben y el significado que le confieren, esta investigación revisa las APPD como aquellos hechos que han ocurrido en la realidad y continúan su curso.

Desde el punto de vista epistemológico la investigación es constructivista, porque partimos de una hipótesis inicial que fuimos comprobando a medida que se clasificaba la información encontrada. Por tanto, se ajusta a la metodología de tipo cualitativo, por ello fue necesario considerar categorías y herramientas que permitieran contrastar el conocimiento previo sobre alianzas público privadas para el desarrollo con lo encontrado.

A partir de la técnica de análisis de contenido sobre, los tipos, las modalidades, los casos de las agencias de cooperación y organismos internacionales presentes en Colombia, relacionado con las APPD.

Técnicas y herramientas utilizadas

Para dar respuesta a los objetivos específicos fue necesario utilizar técnicas y herramientas que nos permitieran organizar la información encontrada.

El primer objetivo específico: Identificar el panorama internacional, regional y nacional de las APPD, fue necesario hacer una revisión del referente conceptual que diera cuenta de la situación de las APPD en la Agenda post 2015.

Para describir contexto de las APPD se identificaron temas claves de la agenda internacional post 2015 en los documentos oficiales, resumidos en tres:

- Financiación al desarrollo
- El cuarto foro de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda
- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, Rio + 20.

De igual forma se establecieron **dos categorías para analizar esa información**: el panorama regional, en el sentido de los aportes de Latinoamérica para cada uno de los debates y el panorama nacional, para revisar el aporte de Colombia al respecto.

Para realizar el análisis sobre el marco regional y nacional fue necesario revisar documentos de organismos internacionales que trabajan en el tema (working papers), así como leyes y estrategias, de allí que el tipo de estudio sea descriptivo documental en la forma de acopio de información.

De la información encontrada, fue posible identificar los vacíos del Sistema de Cooperación Internacional Colombiano, encontrando estrategias de agencias de cooperación (del Norte y del Sur), así como procesos de alianzas de algunos Ministerios colombianos y órganos adscritos al Gobierno, mas no se encontró una estrategia nacional que articule las iniciativas entre los actores.

Una vez conocido el panorama internacional, regional y nacional, se dio respuesta al segundo objetivo específico: Sistematizar los tipos, mecanismos y procedimientos de las APPD que utilizan las agencias bilaterales, organismos internacionales que se ajustan al Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) y las líneas prioritarias de Cooperación de Colombia incluidas en la estrategia de Cooperación de la Agencia Presidencial de Cooperación 2012-2014.

La técnica utilizada fue el **análisis de contenido**, debido a que sistematizamos los informes de gestión de las agencias bilaterales de cooperaciones presentes en Colombia así como el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos, que documentaron las experiencias de alianzas con el sector privado en diferentes zonas del país.

Teniendo en cuenta la generalización del término Alianzas Público Privadas para el Desarrollo por parte de diferentes actores de cooperación, fue necesario clasificar y diferenciar los tipos de APPD, los elementos comunes y las divergencias.

Los puntos en común encontrado es que las Alianzas público privadas es que se necesita de público y del privado para iniciar un acuerdo de colaboración.

Los puntos de divergencia encontrados fueron dos. El primero está relacionado a que algunos documentos de la CEPAL hacían mención a las alianzas cuando en realidad estaban haciendo referencia a las asociaciones público privadas. En Colombia también se utiliza de manera indiscriminada cuando son dos temas diferentes.

Por otra parte, para seleccionar las organizaciones de cooperación internacional, fue necesario establecer un conjunto de criterios que permitieran conocer cuales están trabajando en APPD en Colombia. Por ello se tomó en consideración: agencias bilaterales de cooperación, organismos internacionales presentes en Colombia que cuenten con una estrategia de relacionamiento con el sector privado de su país y tengan una trayectoria de cooperación con Colombia. Las organizaciones que cumplieron con estos criterios fueron:

Tabla 2. Organizaciones seleccionadas en el estudio

Agencia bilateral/Ministerio	Organismos internacionales	Organizaciones de la ONU
GIZ	BID	PNUD
USAID	OCDE	Global Compact
Chile		Banco Mundial
Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos		

Fuente: Elaboración propia.

Si bien esa fue la muestra inicial, vale destacar que el difícil acceso a la información por parte de las instituciones hizo necesario redefinir la muestra, por tanto y tomando en consideración los elementos que permitieron verificar las relaciones entre las categorías de cada entidad, el tipo de muestra es **discriminativa** conformada por: la USAID, la GIZ, el Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos²⁴ y la AGCI.

Para sistematizar los tipos, mecanismos y procedimientos, fue necesario partir de un punto de referencia que permitiera organizar los elementos encontrados, identificando el documento de trabajo: “Tabla comparativa de trabajo con el sector privado por donantes” (Moreno, Valero, & Sota, 2012). En esa tabla se identifican:

- Los órganos responsables de la CID
- Los órganos responsables de la APPD
- Los objetivos de las Alianzas
- Los beneficios para el sector público y privado
- Las áreas de trabajo

²⁴ El Reino de los Países Bajos trabaja los temas de cooperación a través del Ministerio de Asuntos Exteriores

- Los programas
- Los resultados
- Presupuesto

Sin embargo, no se tomaron en cuenta elementos operativos como presupuesto y resultados, porque el propósito fundamental era conocer los elementos instrumentos y mecanismos, los objetivos de la alianza y los beneficios.

Finalmente el tercer objetivo: Proponer elementos de APPD para el Sistema Nacional de Cooperación de Colombia, fue alcanzado tomando como referencia la información de los objetivos uno y dos, así como la consulta a los expertos de dos instituciones, una gubernamental y otra empresarial (ver anexos) a partir de entrevistas semi estructuradas. La institución gubernamental seleccionada fue la Agencia Nacional para la Superación de Pobreza Extrema (ANSPE); y la empresarial fue el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), que es el capítulo colombiano del WBCSD y ha desarrollado una trayectoria de APPD en el país.

Uno de los instrumentos que se utilizó para conocer las experiencias que realizaron los sectores público y privado fueron las entrevistas semi estructuradas.

Las preguntas que se realizaron durante la entrevista fueron insumo para conocer de voz de los expertos, los elementos de la APPD para el Sistema Nacional de Cooperación de Colombia.

¿Cuáles son los elementos claves a la hora de establecer una AP?

¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para incentivar la participación de otros sectores?

¿Cómo se soporta?, ¿Cuáles temas trabajar?, ¿Quién debería liderar las alianzas?, ¿Qué socios intervienen? ¿Cuáles son los elementos claves a la hora de establecer una alianza? ¿Cuáles son los vacíos y riesgos que percibe?

Las respuestas permitieron conocer cuáles son las oportunidades y desafíos que faciliten la confirmación de las APPD en Colombia.

Sistematización de los resultados en la investigación cualitativa

Teniendo presente los pasos de la sistematización e interpretación de los resultados de investigación que plantea Elssy Bonilla (19979, fue necesario:

Paso 1: Seleccionar los datos de la USAID, GIZ y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los países Bajos e identificar las categorías, en este caso: mecanismos e instrumentos.

Es importante hacer la salvedad que en el caso de la USAID solo se encontraron instrumentos. Estos son los mismos utilizados en la gestión de proyectos de desarrollo.

En el caso de la GIZ y los proyectos implementados durante los siete años de experiencia, se encontró que por cada mecanismo, contaban con un instrumento.

Paso 2: Describir cada uno de los mecanismos y las herramientas utilizadas en cada caso.

Paso 3: Relacionar los mecanismos que utilizaron USAID, GIZ y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los países Bajos (ver tabla 4) en cada uno de los proyectos que implementaron en Colombia.

Paso 4: Revisión de datos. Se encontró que el punto en común de los instrumentos de cada entidad, es el diagnóstico para conocer el contexto. Cada entidad identificó los aliados claves en el territorio. También se encontró que el medio ambiente es trabajado por todos.

Paso 5: Posibles explicaciones. La inclusión del sector privado en los proyectos y programas de desarrollo en Colombia obedece a una lógica que puede ser vista desde dos puntos de vista. Desde las agencias de cooperación interesadas en movilizar recursos diferentes a la AOD, porque presenta una tendencia decreciente y necesita identificar nuevos aliados para nuevos recursos. Desde la perspectiva nacional. El gobierno necesita incrementar la inversión tanto extranjera como nacional, así que el enfoque neoliberal del desarrollo económico le resulta conveniente, aunque a nivel argumentativo se haga referencia al desarrollo humano sostenible.

Paso 6: Formulación tentativa de nuevas hipótesis. Teniendo presente que las agencias bilaterales de los países industrializados son las que apalancan los procesos en los países del sur global, se deduce una nueva hipótesis. El sector empresarial de los países del sur global son las que liderarán los procesos de APPD.

Disensos y Consensos

El principal elemento de convergencia encontrado entre las agencias bilaterales de cooperación, han utilizado las APPD como una modalidad de la cooperación internacional desde hace más de 10 años. Otra convergencia es que las entidades organizadas consideran al sector privado como un actor clave en los procesos de desarrollo.

De igual forma, cada entidad considera clave el establecimiento de reglas claras antes de iniciar los acuerdos, presentar al sector privado los beneficios de la alianza y velar porque las relaciones de confianza y los acuerdos se alcancen.

El principal disenso se encontró con el enfoque del Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino de los Países Bajos en materia de APPD. Éstos la conciben como un instrumento de desarrollo entre gobierno y empresa, mientras que la GIZ y la USAID la identifican con una modalidad de Cooperación.

Elementos para considerar las APPD en el marco del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia

Para complementar la información y teniendo presente las categorías identificadas, a continuación se consolida la información; las condiciones necesarias para establecer una alianza, los mecanismos que en terreno utilizaron las agencias bilaterales de cooperación así como los instrumentos.

También se consolida los temas trabajados y los aspectos claves de las entrevistas. Lo anterior nos arrojó un conjunto de hallazgos y facilitó la identificación de los retos y desafíos para el sistema Nacional de Cooperación

Elementos para considerar las APPD en el marco del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia					Hallazgos en las Agencias y Embajada estudiadas	Hallazgos en el Sistema de Cooperación Nacional	Retos y Desafíos
Condiciones necesarias para constituir las APPD	Mecanismos identificados durante la constitución de APPD	Instrumentos Utilizados por las entidades estudiadas	Temas de trabajo de las APPD	Elementos identificados durante las entrevistas a actores claves			
Se necesario un marco de confianza entre los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Programas y Proyectos - Diálogo entre actores Articulación y Alianzas Regionales Responsable - Visitas de negocios - Convenios o acuerdos de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios diagnósticos - Pruebas piloto para la expansión de productos financieros - Alianzas estratégicas para sector público y privado - Sinergias con otros programas de la USAID - Sinergias con otros programas del Gobierno nacional - Análisis del contexto - Análisis sistémico del territorio - Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). - Análisis de actores - Diseño estratégico y visiones compartidas - Diálogos multiactor - Programas de desarrollo sostenible para familias caficultoras - Plataforma "HUB" Colombia - Diagnóstico y mapa de actores Creación, gestión de alianzas y desarrollo de proyectos productivos 	<p>Economía ilícita de drogas, gobernabilidad democrática y fortalecimiento de derechos humanos y cambio climático. Negocios inclusivos, medio ambiente, construcción de paz</p> <p>Agua, manejo de residuos sólidos y agricultura sostenible.</p>	<p>Sector Público</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intereses convergentes de los diferentes actores son fundamentales para iniciar una alianza. - Conocer cuáles son las capacidades, los recursos, las destrezas de cada aliado, para el desarrollo de esa alianza. - Establecer relaciones de confianza. - Alinear los programas y proyectos de APPD al plan nacional y territorial (dependiendo del ámbito de intervención). - Contar con estrategias de metodología de proyectos de desarrollo, como el marco lógico, el monitoreo y evaluación de proyectos. - Sector privado - A pesar de que el sector privado tiene una lógica diferente a la del sector público, a éste le interesa relacionarse y conformar alianzas que tengan impacto y les proporcione visibilidad y 	<ul style="list-style-type: none"> - Las agencias bilaterales de cooperación están trabajando en APPD y no tienen como principal aliado a la APC. - Las agencias bilaterales de cooperación han considerado al sector privado y también a los ministerios. - A partir de las alianzas con las agencias bilaterales se han acortado las brechas tecnológicas en la banca financiera rural (USAID) <p>- Las APPD han contribuido en los procesos de paz en norte de Santander y Magdalena Medio (GIZ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión del sector privado en los mecanismos de coordinación del sistema de cooperación (ENCI 2012-2014) - En las agendas territoriales y los mecanismos de coordinación del sistema no se incluyen directrices para la articulación del sector privado. <p>Desarticulación de las APPD con los planes de desarrollo territoriales</p>	<p>El Sistema Nacional de Cooperación Internacional necesita de una política pública sobre APPD para que dirija las iniciativas que se realizan al respecto.</p> <p>Se debe contar con marco Normativo y una Política Pública que permita ser apalancada por la APC para que adquiera el liderazgo de las APPD en Colombia</p> <p>Se requiere movilizar a la sociedad civil, para que puedan facilitar las negociaciones iniciales de la alianza así como todo el proceso de monitoreo y evaluación.</p> <p>Proponemos la creación de un sistema único de información que permita ubicar las iniciativas que se estén desarrollando, los actores, los sectores de intervención y los mecanismos que estén utilizando.</p>

				<p>licencia para operar. -</p>			<p>Para un manejo eficiente, consideramos oportuno que ese sistema de información pueda contar con una línea base e indicadores de seguimiento para medir los impactos de las APPD. El sistema nacional de cooperación internacional de Colombia debe considerar las APPD como una modalidad, para lo que necesita generar procedimientos claros que permita a los actores del sistema contar con un soporte conceptual para trabajar en el terreno de la negociación de proyectos de desarrollo.</p>
--	--	--	--	--------------------------------	--	--	---

4. Análisis y Discusión de Resultados

Este apartado lo componen tres secciones que dan cuenta de los objetivos específicos planteados. En la primera se revisan los tipos de APPD; en la segunda se analizan los mecanismos que utilizan las agencias bilaterales estudiadas y se ajustan al Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) y las líneas prioritarias de la estrategia de cooperación internacional de la APC 2012-2014; finalmente se proponen elementos de APPD para el Sistema Nacional de Cooperación de Colombia.

4.1 Sutiles diferencias de los tipos de APPD

Durante la sistematización de la información se encontró que en Colombia existe un abanico de opciones sobre alianzas público privadas, sin embargo, para su diferenciación fue necesario identificar a cuál tipo de alianza hace referencia.

4.1.1 Diferencia entre una APP y una APPD

La diferencia principal que existía entre una APP y una APPD radicaba en que las primeras eran una modalidad de concesión pública, en las que el Estado abre una licitación para que empresas privadas puedan realizar obras de infraestructura, transporte, agua, saneamiento. Está relacionada con políticas industriales para dinamizar la inversión y la productividad (CEPAL, 2010). Mientras que las segundas se refirieren a la cooperación entre actores del sector público y del sector privado (que en algunos casos incluyen a las OSC), donde se establece un compromiso estratégico motivado por objetivos comunes de desarrollo, compartiendo riesgos, beneficios, y responsabilidades.

Un estudio realizado por Economist Intelligence Unit (2013) describe la capacidad de los países de América Latina para llevar a cabo proyectos de infraestructura, así como la creación de agencias y organismos especializados en APP en la región. Chile, Brasil, Perú, México y Colombia son los países más favorables del entorno para la inversión de infraestructura en servicios básicos (BID, 2013), hallándose que los países de enfoque neoliberal ofrecen las mejores condiciones para atraer al capital privado.

La percepción internacional sobre Colombia como uno de los países con entorno favorable para las APP (BID, 2013), hizo que el gobierno colombiano respondiera a las demandas internacionales a través de un entorno normativo (Ley 1508 de 2012) e institucional (la hoja de ruta que diseñó el DNP) comentados en el marco teórico. Esto con el objetivo de favorecer los contratos de concesión entre el Gobierno y las empresas multinacionales.

Mientras que las APP se caracterizan por contar con un fuerte componente contractual y económico, las APPD se caracterizan por intereses y objetivos comunes así como metas y compromisos diferenciados por cada actor que la compone²⁵.

No obstante, uno de los aspectos que causa confusión entre las APP y las APPD se debe a que algunas organizaciones utilizan el término indistintamente. Este caso puede apreciarse en documentos de la CEPAL (2010), tales como “Alianzas Público-Privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo”, en los cuales se especifica a que las APP focalizan sus esfuerzos en la promoción de alianzas público-privadas con el fin de dotar al proceso de elementos de orientación política, la competitividad, el estímulo a la inversión extranjera directa y la internacionalización de las empresas; pero no hacen referencia a contratos por concesión.

Con la nueva agenda de desarrollo 2015 – 2030, las diferencias entre una y otra se desdibujarán.

4.1.2 Diferencia entre una APPD y una APD

Otro tipo de alianza encontrada durante la sistematización fueron las Alianzas para el Desarrollo (APD), que se diferencian de las APPD por las relaciones que se establecen entre las OSC y las empresas en proyectos de inversión social o iniciativas de responsabilidad social (Blanco, 2011). Éstas se pueden dar independientemente de la presencia del sector público, además pueden ser propuestas desde las empresas o desde las OSC.

Desde el enfoque empresarial, las APD cobran importancia en el marco de las iniciativas de responsabilidad social y el interés de las empresas en obtener la licencia social para operar²⁶, por ello resulta de interés asociarse con las OSC. En tanto las OSC que han entendido la relación con las empresas desde la lógica de la Responsabilidad Social, se inclinan por establecer una

²⁵ Este fue uno de los resultados de cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la ayuda en 2011.

²⁶ Es un término utilizado para hacer referencia a que las empresas que realizan externalidades negativas (extractivas o de explotación) necesitan de la aprobación de grupos de interés (especialmente la población) para realizar sus actividades (IESE Navarra, 2015).

relación con las empresas para ser vistas como proveedoras de servicios sociales, para garantizar la sostenibilidad económica de sus proyectos y para ganar visibilidad con sus grupos de interés.

4.1.3 Diferencia entre una APPD y la financiación al sector privado

La AOD ha estado destinada para favorecer a la población vulnerable de los países en vías de desarrollo, por tanto, el sector privado no se beneficiaba de estos recursos. Sin embargo, existe una modalidad donde los estímulos financieros otorgados vía AOD del país cooperante u organismo internacional son utilizados para apalancar el crecimiento de organizaciones de dicho sector (ECDPM, 2014), que puede ser a partir de la creación de empresas cuyo origen es de un país en vías de desarrollo y crean empresas en otro país (spin off), o también a través de coinversiones, transferencias de tecnología, estudios de factibilidad, formación profesional de un país en desarrollo. (Guzmán y Rama, citado por López y Molina. pág.117, 2000).

En este tipo de ayuda o cooperación los beneficiarios directos son las pequeñas y medianas empresas. También se le conoce como cooperación al desarrollo con participación empresarial.

4.1.4 Diferencia entre APPD y de RSE

Aunque aparentemente la diferencia entre una y otra resultaría obvia, es necesario identificar los puntos en común y las diferencias. Los puntos de convergencia son:

- Ambas se desarrollan en un contexto neoliberal cuyo protagonista en los procesos de desarrollo es el sector privado, no solo como financiador sino que también tiene la posibilidad de participar y decidir en la formulación de las políticas de desarrollo. Esta tendencia se evidenció a nivel internacional en la formulación de los ODM²⁷ y con mayor fuerza durante la formulación de los ODS.

- El carácter de voluntariedad tanto de las APPD como de la RSE.

En cuanto a los puntos de diferencia, el principal es que para diseñar o formular proyectos de inversión social o ambiental desde la RSE no es necesaria la presencia del sector público, mientras que para las APPD lo es. La tabla 3 resalta algunas diferencias.

Tabla 3. Diferencias entre una APP y una APPD

²⁷ El octavo objetivo hace una invitación expresa a los sectores farmacéuticos y de telecomunicaciones para contribuir con la salud y reducir la brecha digital respectivamente (CEPAL, s.f.).

	APP	APPD
Condición necesaria	Necesita un marco regulatorio para su ejecución	Necesita un marco de confianza entre los grupos de interés para su ejecución
Actores	Públicos y privados	Públicos (agencias de cooperación, gobiernos locales), organismos internacionales. Privados (empresas, Organizaciones de la Sociedad Civil)
Temas fundamentales	Competitividad, innovación y desarrollo económico, proyectos de infraestructura	Desarrollo sustentable, transformación, sostenibilidad, responsabilidades mutuas

Fuente: Elaboración propia.

Aunque es clara la diferencia entre una y otra, el mayor reto que enfrentan las APPD es que no cuentan con un marco regulatorio internacional o nacional. Por esta razón, cuando una iniciativa privada presenta un programa o proyecto enfocado al desarrollo social o ambiental necesariamente tendrá que asociarse con algún ente gubernamental (nacional o local) y existe el vacío normativo que la respalde.

La estrategia renovada de la UE 2011-2014, sobre la RSE, aunque no hace referencia a las APPD evidencia la sinergia entre las políticas públicas de desarrollo y las políticas de RSE de los países miembros, por lo que es más evidente la relación entre la lógica empresarial de competitividad y los temas de desarrollo sostenible a través de las alianzas que pueden incluir iniciativas de Responsabilidad Social.

4.2 Mecanismos de APPD

Una vez revisados los tipos de APPD, en este apartado se procedió a analizar los mecanismos y procedimientos que han utilizado la USAID, la GIZ y el Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. Para ello se hizo una introducción del enfoque con que cuentan estas agencias a nivel mundial y luego se describen los mecanismos e instrumentos utilizados en Colombia. También se incluyó la AGCI porque a pesar de que no cuenta con programas de APPD en el país, se presenta en Colombia como oferente de cooperación técnica o cooperación Sur-Sur y cuenta con un sector privado internacionalizado, y la agencia de Chile la cual, al menos durante el gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014), tuvo el enfoque de APPD.

Durante el análisis se identificaron los puntos más importantes que correspondían con el plan de desarrollo 2010- 2014, salvo en el caso de la USAID, debido a que su estrategia país correspondía parcialmente con el período estudiado.

4.2.1 USAID

El enfoque de la USAID para Colombia se ha caracterizado por su contenido económico y de seguridad. En lo económico ha estado dirigido a identificar oportunidades de negocios sobre la base de la pirámide y del aprovechamiento de oportunidades de las alianzas público privadas (CSIS, 2011). Por otra parte, se materializó en la ayuda a la seguridad militar a través del Plan Colombia²⁸.

Aunque el período estudiado abarca del 2010 al 2014, para el análisis de la USAID fue necesario incluir el año 2009, debido a que su estrategia para Colombia se encuentra en el marco de Colombia Strategic Development Initiative- CSDI, según la cual el Gobierno de Estados Unidos priorizó su ayuda en temas relacionados con economía ilícita de drogas, gobernabilidad democrática y fortalecimiento de Derechos Humanos y cambio climático.

El documento de la APC que analiza la relación bilateral entre USAID y Colombia, reconoce que ha servido para apalancar políticas públicas e institucionalizar procesos, como el acompañamiento para el sector financiero a la población vulnerable, fortalecimiento institucional para las víctimas, mujeres, pueblos indígenas y afrocolombianos. Sin embargo, la APC reconoce que necesita de una estrategia de coordinación de alianzas que le permita preparar las condiciones para la llegada del nuevo esquema de cooperación (APC, 2013b:7), con el objetivo de incrementar y mejorar las negociaciones para que no sean vistas como una nueva modalidad de ayuda condicionada.

A pesar de la dispersión de la información de la USAID para identificar los mecanismos utilizados en Colombia referentes a las APPD, se encontró que el principal mecanismo utilizado son las estrategias políticas para apalancar proyectos económicos. La estrategia principal consistió en apoyar al Gobierno de Colombia para el desarrollo e implementación de una política pública dirigida al sector financiero pudiera generar un ambiente de negocios más eficiente. Para materializar éste resultado se apeló al fortalecimiento institucional.

²⁸ El Plan Colombia fue uno de los programas del Gobierno norteamericano desarrollado entre los años 2000 y 2010 durante los cuales Colombia recibió 7.500 millones de dólares americanos vía AOD para enfrentar los problemas de seguridad militar y lucha contra el narcotráfico.

La USAID formuló cuatro programas de cooperación:

- Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad Comercial - FCC (2004-2006)
- Programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible - MIDAS (2006 – 2009)
- Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal - ADAM (2006 – 2009)
- Programa de Políticas Públicas – PPP (2010-2013).

Cada uno de estos programas se realizó a través de ayuda no reembolsable para el desarrollo financiero en Colombia 2004-2013. El último de ellos fue posible mediante la consolidación de los anteriores, lo que permitió generar un entorno favorable para la inclusión financiera en personas vulnerables.

4.2.1.1 Instrumentos. En cuanto a los instrumentos no se encontró novedad. Son los mismos que se utiliza en el ciclo de proyectos de desarrollo: estudios diagnósticos y/o pruebas pilotos. Además incluyeron las sinergias con otros programas de la USAID y con los del Gobierno Nacional. Otro instrumento utilizado fue la alianza con entidades financieras como Bancolombia, Davivienda y el Grupo Aval, para facilitar la expansión de la infraestructura bancaria, con la finalidad de que los sectores vulnerables tuvieran acceso a la banca comercial a través de dos modalidades: corresponsales bancarios²⁹ y banca móvil³⁰.

4.2.2 GIZ

En materia de paz, desde el año 2007, la GIZ en Colombia ha desarrollado una relación de colaboración de APPD, con el Programa de Cooperación para la Construcción de Paz: CERCAPAZ³¹, el cual contribuyó al fortalecimiento y la consolidación de capacidades de diferentes actores. Entre ellos se encuentra al sector privado colombiano: tanto grandes (Isagen) como medianas y pequeñas empresas en el departamento del Norte de Santander. La GIZ logró llevar práctica que los proyectos de desarrollo se alcanzaran con la participación activa de socios locales, desde los territorios donde trabajan.

Dependiendo del contexto, el programa implementó diecinueve mecanismos que se transformaron en prácticas en función de las necesidades. Uno de ellos estuvo orientado a la

²⁹ Tiendas o negocios pequeños para prestar servicios financieros (USAID, 2014).

³⁰ Utilizando el teléfono móvil las personas que viven lejos de centros urbanos pueden abrir cuentas y realizar transacciones de bajo monto a través del teléfono celular.

³¹ Sigla que significa estar cerca de la paz.

concertación de ejecuciones de los actores en el departamento del Norte de Santander, relacionadas con la gestión del agua (debido a la escasez). Para ello, el mecanismo utilizado fue el diálogo entre actores, tanto públicos como privados para la creación de una agenda del agua.

Como parte de los resultados del diálogo entre actores, se evidenciaron cambios a nivel personal, organizacional y de redes durante el proceso de la construcción de la agenda, generados por la actitud de compromiso de los participantes, a la identificación conjunta de necesidades entre las organizaciones participantes y a la construcción de un lenguaje común para poder llegar a acuerdos. Ello fue posible gracias al acompañamiento de un equipo que permitió la articulación de actores e intereses.

Otro mecanismo dirigido a la construcción de la paz y desarrollo incluyente, fue la transformación de capacidades de planeación, intervención, seguimiento y evaluación de programas, a través de la alianza regional para el logro de impactos de desarrollo y paz en un territorio en conflicto. Esta alianza tuvo la particularidad de articular dos programas nacionales y varios actores. El programa CERCAPAZ se asoció con el Programa de Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, mejor conocido como Programa de Desarrollo para la Paz (PDP) para “transformar las capacidades de planeación, intervención, monitoreo y evaluación de un PDP hacia la consecución de impactos relativos a la Construcción de Paz y desarrollo incluyente” (GIZ, 2014), en territorios donde ambos programas han intervenido, como son los municipios del oriente del departamento Caldas.

La alianza regional se desarrolló en el marco del Programa de Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro (PDPMC) en ocho municipios del departamento de Caldas. Entre los integrantes de la junta directiva del PDP se encontraban empresas como Isagen y la Central Hidroeléctrica de Caldas. El propósito central fue conocer los efectos reales de los planes de RSE en el contexto de conflictividad del territorio. El papel de CERCAPAZ consistió en la asesoría organizacional y temática sobre rol del sector privado en la Construcción de Paz y sensibilización sobre el conflicto y para lo cual se utilizó el enfoque de Acción sin Daño³² (GIZ, 2014b). Luego de un proceso de sensibilización, reflexión, redefinición de líneas estratégicas y redefinición de la evaluación del PDP, los representantes del sector privado lograron interiorizar

³² Inicia en 1994 como parte del proyecto “Do No Harm”, planteado por Mary Anderson y su equipo del Collaborative for Development Action - CDA.

la importancia del diálogo para la transformación de conflicto y dar respuesta a interrogantes según los cuales, necesariamente, se hacía necesario considerar la posición de otros actores.

De parte de los entes municipales, se promovió la creación de la Asociación de Municipios del Oriente para revisar los conflictos energéticos. Como aprendizaje se evidenció que para sostener procesos en el tiempo, se necesita un equipo técnico capacitado y un acompañamiento nacional, departamental y municipal, así como una asesoría técnica que procure la continuidad de las actividades para la consecución de los objetivos.

El último mecanismo analizado fue la Articulación Regional Responsable a través de la gestión de proyectos entre actores del sector social, público y privado, para el desarrollo regional desde la Responsabilidad Social. El diagnóstico de la GIZ sobre los proyectos de Responsabilidad Social indica que, a pesar de que las iniciativas que realizan forman parte de la naturaleza del negocio de las empresas, trabajan de manera desarticulada por el desconocimiento de lo que están realizando otros grupos de interés en el territorio y por la desconfianza para relacionarse entre ellos.

Para dar respuesta a esta situación, la GIZ, a través del programa CERCAPAZ, propuso el modelo de gestión de proyectos tomando como referencia el enfoque de Territorio Socialmente Responsable, propuesto por la Red Europea de Ciudades y Regiones para la Economía Social (GIZ, 2014). El programa adapta estos elementos al contexto colombiano y da prioridad a los enfoques de Derechos Humanos, equidad de género y Acción sin Daño.

La articulación de actores se basó en los intereses, las temáticas y la unión de esfuerzos de cada uno. Además, el sector privado aportó recursos económicos e ideas, entre ellas que los gobiernos locales y las OCS para que consideren en la RS en sus organizaciones.

Para lograr los objetivos de la articulación fue necesario convocar a diferentes actores, fijar una hoja de ruta con actividades y compromisos, realizar un autodiagnóstico para identificar cuáles capacidades deben ser fortalecidas y, sobre todo, que cada uno de los participantes de la alianza se constituyera en un puente para la obtención los resultados esperados.

Entre los resultados que documentó el programa se encuentra, en el caso del sector privado, el reconocimiento de los efectos que puede producir la actividad empresarial. En el caso del sector público, la toma de conciencia sobre el estado de los bienes públicos, la

importancia de reglas claras para la toma de decisiones y, en general, el acercamiento entre los sectores y, en consecuencia, el establecimiento de confianza entre éstos (GIZ, 2014).

Entre las lecciones aprendidas de este tipo de mecanismo, estuvo la posibilidad de encuentro entre actores de diferentes niveles de poder, reduciendo de esta manera las asimetrías. Asimismo, el hecho de contar con los medios masivos de comunicación facilitó la conformación de imaginarios sobre cultura responsable, el seguimiento es indispensable para garantizar la continuidad de los procesos y, finalmente, como en mecanismos anteriores, se necesita el acompañamiento a nivel municipal, regional y nacional.

4.2.2.1 Instrumentos. Los instrumentos utilizados por el programa están alineados con los mecanismos. Cada uno identifica el contexto, el diseño estratégico, los actores, y el diálogo entre ellos. Uno de los aspectos más significativo es que la GIZ reconoce que los instrumentos son considerados un medio y que los impactos del programa forman parte de un proceso integral que depende de la suma de varios factores (actores, recursos, tiempo, compromiso, acuerdos, confianza, entre otros). A continuación se describen cuatro instrumentos utilizados en los mecanismos descritos.

- *Análisis del contexto.* Sin conocimiento del entorno, se dificulta la toma de decisiones sobre posibles inconvenientes, una vez iniciado un programa o proyecto. Este análisis, permite identificar información existente y faltante. Para llevarlo a cabo, es necesario convocar diferentes actores. En el contexto colombiano es particularmente importante identificar los espacios de conflictividad.

El análisis sistémico del territorio (ver figura 2) fue el instrumento utilizado en proyectos de RSE, destinado a identificar competitividad de las empresas en zonas de conflicto. El mismo, también se puede combinar con el instrumento de reconocimiento de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Figura 2. Análisis sistémico del territorio



Fuente: GIZ (2014).

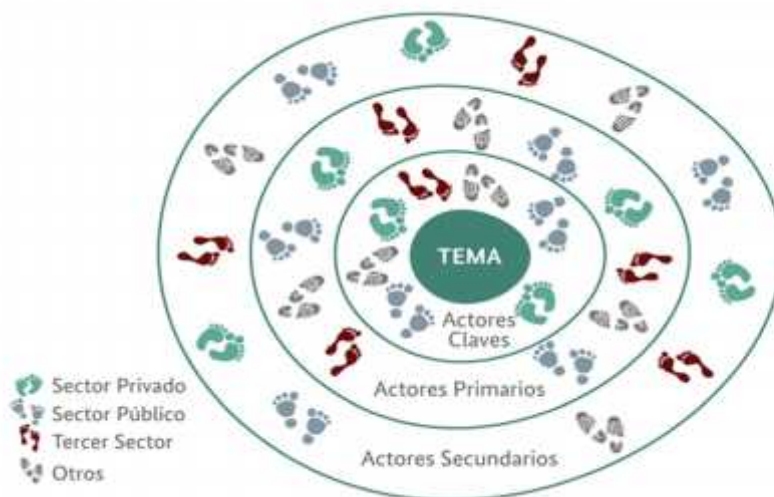
- *Análisis de los actores.* Este instrumento permite identificar con quién trabajar y los roles dentro de la alianza. Es uno de los análisis más subjetivos porque depende de la percepción de quien realiza la identificación. Sin embargo, es posible conocer elementos más objetivos como los intereses y las motivaciones. Es dinámico, debido a que en el territorio pueden aparecer otros actores durante el curso de los programas o proyectos.

El mapa de actores interactivos, es el instrumento que incluye al sector privado. Consiste en tres circunferencias concéntricas, divididas para identificar actores clave, actores primarios y actores secundarios (ver figura 3). Una vez identificados los actores, se procede a revisar la relación entre los mismos, con la finalidad de determinar si coinciden en alguna red y cuál es su nivel de influencia.

- *Diseño estratégico y visiones compartidas.* Contando con los análisis del contexto y actores, es posible triangular la información para diseñar las estrategias. El primer punto consistió en elaborar una visión común; el segundo se centró en la identificación del tema neurálgico a trabajar y el tercero se fundamentó en el monitoreo y evaluación.

El instrumento utilizado en los tres mecanismos mencionados es el enfoque de Acción sin Daño, éste permite identificar cuáles serían los posibles impactos que podría generar una actividad o acción en un contexto determinado (GIZ, 2014).

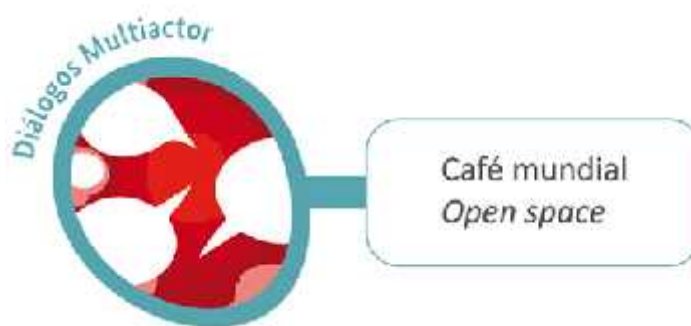
Figura 3. Mapa de actores



Fuente: GIZ (2014)

• *Diálogos multiactor*. Este instrumento facilita la comunicación entre actores, lo que permite establecer relaciones de confianza y, en consecuencia, la obtención de resultados en menor tiempo. Ejemplo de éste es la herramienta *Café Mundial*. Consiste en mesas de diálogos donde los moderadores de cada una de ellas presentan los resultados que permiten definir prioridades entre otras cosas (GIZ, 2014a) (ver figura 4).

Figura 4. Diálogos multiactor. *Café Mundial*.



Fuente: GIZ (2014).

En síntesis, se identificaron los siguientes aspectos característicos de la GIZ:

• La puesta en marcha de una APPD implica la identificación del contexto y, así como la relación entre los actores (confianza-desconfianza). Todos estos actores son tomados en

consideración, sean tradicionales o no tradicionales (empresa local o multinacional, universidades)

- Utilización del diálogo como la herramienta transversal en todos los mecanismos
- Integración de niveles territoriales (municipal, regional, nacional)
- Implementación del enfoque de acción sin daño

Mecanismos e instrumentos estuvieron acorde con el PND 2010-2014, en dos aspectos. El primero tiene que ver con la consolidación de la paz. En este aspecto el programa CERCAPAZ contribuyó al principio de convivencia ciudadana. El segundo tiene que ver con la inclusión del sector productivo, relacionado con una de las líneas del plan nacional: Crecimiento sostenible y competitividad.

En cuanto a la estrategia de cooperación internacional de la APC 2012-2014, la GIZ también realizó aportes a dos de los desafíos planteados. El primero tiene que ver con “articular a todos los sectores y entes territoriales con el propósito de obtener una cooperación más efectiva e integral” (APC, 2012:9). El segundo tiene que ver con la inclusión del sector privado en las estrategias de cooperación, así como el apoyo a la gobernabilidad a partir de consolidación de la paz.

Otro punto a considerar en las APPD de las GIZ es que, para garantizar el éxito de los programas, actúan como organización de acompañamiento en el seguimiento de los procesos, tomando el rol de consultores entre los diferentes actores que conforman la APPD. Una de las características más significativas del trabajo de GIZ en Colombia, es la correspondencia entre las políticas de desarrollo del gobierno alemán³³, con la estrategia del país de la cooperación, en Colombia, el PND y la ENCI.

4.2.3 Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos

Los Países Bajos entienden las APPD como una forma de cooperación (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013:6) y también como un instrumento de desarrollo entre gobiernos y empresas (Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, 2013) por medio de los cuales acuerdan trabajar en conjunto, compartir recursos, responsabilidades y riesgos. En algunos casos también se involucran las OSC.

³³ La disminución de la pobreza a nivel mundial, el mantenimiento de la paz, la protección del medio ambiente y la contribución a una globalización justa (Embajada de la República Federal de Alemania en Bogotá, 2011, p. 7).

A diferencia de Estados Unidos y Alemania que cuentan con una agencia de cooperación, los Países Bajos canalizan sus programas de cooperación a través del Ministerio de Asuntos Exteriores y otros ministerios. Entre los mecanismos identificados durante la revisión de información se encuentran las visitas a negocios, en los cuales el Gobierno se asocia con el sector privado para abrir espacios de negocios, así como los convenios o acuerdos de cooperación. Ejemplo de ello fue la visita de la ministra de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo a Colombia en 2014, con el acompañamiento de treinta y cinco empresas holandesas interesadas en incursionar en el mercado colombiano.

Lo anterior pone de manifiesto que el interés principal consiste en reforzar los lazos económicos, dando por entendido que son más importantes las relaciones estratégicas que favorecen más los aspectos económicos que los sociales, aunque éstos sean una excusa que se visibiliza a través de programas de responsabilidad social y de proyectos en colaboración con otros socios (locales, nacionales o internacionales).

Las visitas de los diplomáticos persiguen reevaluar los acuerdos de cooperación y orientar los temas de interés. Tal es el caso de la APC y el embajador de Holanda, quien en 2013 anunció los temas que priorizará su país en Colombia, estos son: agua, manejo de residuos sólidos y agricultura sostenible (APC, 2013a).

En cuanto a los proyectos relacionados con el agua, ese año se firmó un acuerdo entre el embajador de Holanda y el director de la Fundación Cerrejón para trabajar en soluciones frente a la escasez de este recurso en el departamento de La Guajira (Reino de los Países Bajos en Colombia, 2015b). El interés de la fundación está relacionado en proporcionar mecanismos que permitan el acceso al agua, debido a que la escasez de este líquido es una de las principales consecuencias de las operaciones de la empresa Cerrejón.

Como ejemplo del interés de Holanda en el manejo de residuos se podría mencionar el convenio marco entre el embajador de ese país en Colombia y el gerente de Aseo de Pereira del departamento de Risaralda, para el desarrollo de proyectos en esta área (Reino de los Países Bajos en Colombia, 2015a). Esto indica que las alianzas con Holanda en temas ambientales son aún incipientes, por lo que no presentan mecanismos de APPD hasta que se ejecuten. En cambio, los proyectos de agricultura sostenible son los de mayor trayectoria en Colombia. Relacionados a ellos, se pudieron identificar dos instrumentos: los programas y la creación de plataformas, en las cuales pueden participar OSC, la academia y otros actores.

En síntesis, al Gobierno holandés también le interesa invertir en países como Colombia que le proporcionen condiciones favorables. Para ello ha considerado al sector privado (nacional e internacional) como uno de sus aliados. Este enfoque de inversión sobre los temas antes mencionados a mediante a las APPD tiene que ver con la búsqueda de reducir sus aportes vía AOD porque, a pesar de ser uno de los países que ha cumplido con el compromiso del 0,7 % del PIB³⁴, en 2013 su contribución se redujo a 0,67% debido a ajustes presupuestales (OECD, 2014) y se estima sigan reduciendo.

4.2.3.1 Instrumentos. Uno de los instrumentos es el programa de desarrollo sostenible para familias caficultoras de Nariño en condiciones de vulnerabilidad, iniciado en 2004 y culminado en 2007, en alianza entre empresas nacionales como Nariño e internacionales como Starbucks Co, organismos internacionales como la Organización Internacional de Migración (OIM) y la embajada de los Países Bajos³⁵. El fin último del proyecto era mejorar las condiciones de vida de las familias en la cadena de valor del café. Uno de los impactos positivos fue propiciar asociaciones de caficultores entre los miembros de las comunidades, los desafíos mayores fueron crear relaciones de confianza entre los caficultores y vencer los miedos frente a la negociación en la cadena de valor.

Otro instrumento fue la creación de plataforma, el Reino de los Países Bajos conformó un nodo llamado “Hub” – Colombia, que tiene por objeto la puesta en marcha de proyectos sobre encadenamientos productivos para generar ingresos y prevenir el conflicto armado en personas vulnerables. Así se creó una hoja de ruta para conformar la alianza, acelerarla, generar un mecanismo de gestión de conocimiento, de monitoreo y evaluación para seleccionar la iniciativa.

Los elementos tomados en cuenta fueron: el mapa de actores, el diagnóstico, selección de iniciativas, creación y gestión de alianzas, desarrollo de proyectos productivos, monitoreo y evaluación de esas iniciativas. Este proceso se dio un plazo de 20 meses (desde abril de 2014 a diciembre 2015).

La plataforma, además, contó con el apoyo del Gobierno colombiano representado por la APC y el sector privado colombiano, representado por la Asociación Nacional de Empresarios

³⁴ Es el sexto mayor donante de AOD. En el 2010 contribuyo en 0,8% (OECD, 2014).

³⁵ La segunda fase del programa fue de 2009 a 2012 y contó con el apoyo de la USAID.

(ANDI). Posteriormente, se sumaron otras entidades del sector público,³⁶ privado³⁷, agencias de cooperación³⁸, organizaciones internacionales y de la sociedad civil³⁹. El “Hub” se realizó en las siguientes ciudades: Armenia, Bucaramanga, Cartagena, Cali, Manizales, Medellín, Pereira y Santander de Quilichao.

Posterior al estudio, se desarrolló un plan de operaciones y una estructura de gobernanza propuesta para el BIDF-“HUB” en Colombia. A esta iniciativa se han sumado proyectos en el marco de la RS. El “Hub” propuesto está enfocando en unir esfuerzos que impulsen proyectos de: generación de ingresos, fomento del emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas, con énfasis en el ámbito rural, para prevenir o mitigar los efectos del conflicto armado (Minka-dev, s.f).

Siendo una herramienta que está en pleno desarrollo no es posible establecer un análisis de identificación de elementos claves. Sin embargo, por las áreas de trabajo, si bien no se evidenció correspondencia con el actual PND, si la hubo con el PND 2010-2014, específicamente en temas como el crecimiento sostenible y la competitividad, porque el “Hub” apuesta por los negocios inclusivos, la generación de ingresos de la población vulnerable en zonas de conflicto. De igual forma, el “Hub” considera actividades productivas de innovación.

Por otra parte, se encontró relación entre el “Hub” y la ENCI 2012-2014, ya que el “Hub” involucra al sector privado en temas relacionados con la reducción de la pobreza.

La limitante de este tipo de mecanismos es que, como ocurre en los proyectos de cooperación relacionados con negocios inclusivos, el factor de éxito está determinado por los resultados económicos, dejando de lado variables claves del desarrollo humano, la libertad de elegir el tipo de producción, de igual forma deja de lado el enfoque de Acción sin Daño.

En síntesis, los proyectos realizados cumplen con el criterio de la perspectiva del donante, señalado por ECDPM, donde los fondos públicos de cooperación, son utilizados para promover la financiación del sector privado de las empresas holandesas, interesadas en invertir en Colombia en temas de desarrollo previamente establecidos por la embajada del Reino de los Países Bajos a nivel mundial, bajo un enfoque de relaciones igualitarias.

³⁶ Departamento Nacional de Planeación, Departamento para la prosperidad Social, Ministerio del trabajo, Ministerio de agricultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

³⁷ Simens, Postobon, Unilever, Bayer, Nestle, Mineros, S.A, Pepsico.

³⁸ La Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (ASDI), AECID, USAID, Agencia Canadiense para el Desarrollo (ACDI) y GIZ.

³⁹ FAO, CECODES, GRI, MINKA-DEV; ASHOKA, Socya, Universidad Antonio Nariño.

4.2.4 AGCI

Las modalidades de APPD de la AGCI son: la Responsabilidad Social mediante la APPD y la relación con las asociaciones gremiales. La primera vincula los programas de la AGCI con la política de RS de las empresas, brindándole valor agregado a las mismas y acercándolas a las políticas de cooperación internacional, ya sea de Chile y de otros grupos de interés (AGCI, s.f).

Un caso exitoso de APPD es la alianza entre la AGCI y la empresa Komatsu Cummins Chile, y posteriormente se sumaron la Fundación América Solidaria y la Pontificia Universidad Católica de Chile (2013) para la reconstrucción de la Escuela República de Chile en Haití, que inició en 2013 y finalizó segundo semestre de 2015 (Arellano, 2015).

Otro caso de APPD tiene que ver con la Cooperación Sur-Sur triangular, debido a que involucró a la AGCI, a la Asociación de Exportadores de Fruta de Chile y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés) donde Chile compartió sus buenas prácticas de certificación de productos agrícolas con Honduras (ACGI, 2013a) y Guatemala (ACGI, 2013b). Sin embargo, la AGCI la cataloga bajo la modalidad de asociaciones gremiales.

Durante la investigación, un funcionario de la AGCI⁴⁰ señaló que al iniciar el segundo período presidencial de Michelle Bachelet (2014), la agencia dejó de lado los temas APPD. Por este motivo no fue posible analizar instrumentos o herramientas que permitieran inferir si las APPD se encuentran ligadas a la estrategia de cooperación internacional y alineadas al plan de desarrollo del país. Sin embargo, se consideró pertinente incluirlas en el estudio, para conocer las APPD desde otro país latinoamericano, miembro de la OCDE, sobre todo si se toma en cuenta que el enfoque de cooperación internacional es similar al caso colombiano.

4.3 Sistematización de los mecanismos y las herramientas

⁴⁰ Maximiliano Aguilera, Unidad de prensa (AGCI, 2015).

Con el fin de sistematizar la información descrita, la tabla 4 presenta los mecanismos, instrumentos y áreas que han trabajado la USAID, GIZ y el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos en Colombia.

La tabla resume los mecanismos de APPD que han sido implementados en Colombia, bajo el enfoque de programas o estrategias país de las agencias bilaterales de cooperación. Éstas han diseñado sus estrategias y temáticas en sintonía con los PND pero sin perder de vista los intereses de inversión del sector privado de los países de las agencia.

Tabla 4. Mecanismos de APPD utilizados por las agencias bilaterales en Colombia

Agencia Bilateral	USAID	GIZ	Embajada del Reino de los Países Bajos
Mecanismos	Proyectos	Diálogo entre actores	Visitas de negocios
	Programas	Alianza regional para el logro de impactos de desarrollo y paz en un territorio en conflicto	Convenios o acuerdos de cooperación
	Financiación de asistencia técnica	Articulación Regional Responsable	
Instrumentos	Estudios diagnósticos	Análisis del contexto	Programas de desarrollo sostenible para familias caficultoras
		Análisis sistémico del territorio	
	Pruebas piloto para la expansión de productos financieros	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).	Plataforma “HUB” Colombia
	Alianzas estratégicas para sector público y privado	Análisis de actores	
	Sinergias con otros programas de la USAID	Diseño estratégico y visiones compartidas	Diagnóstico y mapa de actores y
	Sinergias con otros programas del Gobierno nacional	Diálogos multiactor	Creación, gestión de alianzas y desarrollo de proyectos productivos,
Temas de trabajo	Economía ilícita de drogas, gobernabilidad democrática y fortalecimiento de derechos humanos y cambio climático.	Negocios inclusivos, medio ambiente, construcción de paz	Agua, manejo de residuos sólidos y agricultura sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Elementos de APPD para el Sistema Nacional de Cooperación de Colombia

Los elementos que propone la investigación para el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia, están basados tanto en las fuentes revisadas (documentos y entrevistas) en el análisis realizado. A continuación se presentan los elementos pertinentes y los procedimientos utilizados por los sectores públicos y privados entrevistados.

Primero. El Sistema Nacional de Cooperación Internacional necesita de una política pública sobre APPD para que dirija las iniciativas que se realizan al respecto. Así como las Asociaciones Público Privadas cuentan con un proceso de institucionalización en cabeza del Departamento Nacional de Planeación, las APPD necesitan de un órgano como la APC para señalar las directrices al respecto. Por tal razón, las APPD debe estar enmarcada en una política pública.

Segundo lugar, se requiere movilizar a la sociedad civil, para que puedan facilitar las negociaciones iniciales de la alianza así como todo el proceso de monitoreo y evaluación.

Por último proponemos la creación de un sistema único de información que permita ubicar las iniciativas que se estén desarrollando, los actores, los sectores de intervención y los mecanismos que estén utilizando. Para un manejo eficiente, consideramos oportuno que ese sistema de información pueda contar con una línea base e indicadores de seguimiento para medir los impactos de las APPD.

El sistema nacional de cooperación internacional de Colombia debe considerar las APPD como una modalidad, para lo que necesita generar procedimientos claros que le permita a los actores del sistema contar con un soporte conceptual para trabajar en el terreno de la negociación de proyectos de desarrollo.

4.4.2 Procedimientos utilizados por el Gobierno

A partir de la entrevista con la representante de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE)⁴¹ se pueden identificar algunas herramientas utilizadas con el sector privado en aspectos de inversión social. Es importante señalar que lo propuesto en este documento, no pretende constituirse en una receta, sino que busca ofrecer elementos que contribuyan al desarrollo de instrumentos que faciliten la conformación de una alianza en el largo plazo.

⁴¹ Irene Bello.

Entre las herramientas utilizadas por el sector privado en el área de inversión social, se encuentran:

Primero. Los intereses convergentes de los diferentes actores son fundamentales para iniciar una alianza.

Segundo. Conocer cuáles son las capacidades, los recursos, las destrezas de cada aliado, para el desarrollo de esa alianza. En esta identificación de roles, el sector privado debe tener conocimiento o, al menos, un diagnóstico sobre los programas de responsabilidad social de las empresas con quienes establecerá la alianza.

Tercero. Establecer relaciones de confianza. Para ello, es necesario conocer a las personas que representan a cada una de las instituciones para mantener un diálogo franco y honesto, en aras de cooperar para evitar supuestos erróneos.

Cuarto. Alinear los programas y proyectos de APPD al plan nacional y territorial (dependiendo del ámbito de intervención).

Quinto. Una vez definido los objetivos, roles y habiendo establecido relaciones básicas de confianza, se debe contar con estrategias de metodología de proyectos de desarrollo, como el marco lógico, el monitoreo y evaluación de proyectos.

4.4.3 Procedimientos utilizados por el sector privado

A pesar de que el sector privado tiene una lógica diferente a la del sector público, a éste le interesa relacionarse y conformar alianzas que tengan impacto y les proporcione visibilidad y licencia para operar. Algunas herramientas coinciden con las utilizadas por el sector público.

Primero. La articulación entre actores y temas. Rengifo (2015), de CECODES sostiene que, para realizar una articulación exitosa, es fundamental tener un objetivo común y una definición clara de roles. El primer paso para lograr esta articulación, sería realizar un mapeo de actores que dé cuenta de la ubicación, de su aporte y de cómo se constituye en complemento dentro de la alianza

Segundo. Generar espacios de diálogo para el seguimiento y monitoreo de actividades desarrolladas, así como de los objetivos propuestos. En el caso de CECODES, crearon un comité regional de negocios inclusivos en Montes de María y en Antioquia (Rengifo, 2015).

Tercero. Propiciar el liderazgo de una institución gubernamental. Teniendo presente el nuevo panorama de la cooperación internacional y las formas de intervención donde se conjugan varios actores, ese liderazgo debe ser asumido una institución de gobierno.

Cuarto. El manejo de los tiempos. Actor -gobierno, empresa, academia, organización de la sociedad u organización de la sociedad civil-a, maneja una agenda y unos tiempos para cumplirla. Por eso, para lograr los objetivos comunes a largo plazo, se requiere visibilizar resultados a corto y mediano plazo. Ello es fundamental para el sector empresarial, a pesar de que el impacto de estas alianzas será evidentes en el largo plazo.

5. Conclusiones

La globalización propició que el sector privado multinacional buscara nuevos mercados en los cuales invertir, ganara otras oportunidades y aliados que le han facilitado su entrada en temas de desarrollo. Así, la Organización de Naciones Unidas a partir del Pacto Global y el Pacto Global Lead, propuso al sector empresarial que contribuyera al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y posteriormente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Bajo el argumento de que estos objetivos se encuentran en sintonía con sus objetivos empresariales, revisados con atención, las directrices de la ONU tienden a favorecer más el enfoque económico que el del desarrollo humano.

En América Latina se manejan tres lógicas: una que se encuentra alineada con los países de la OCDE, como México, Chile y los que pretenden ser miembros como Colombia y Perú, que privilegian la inversión extranjera directa y el crecimiento de los mercados a favor de la población vulnerable; al menos en teoría porque en la práctica los “negocios” se convirtieron en inclusivos. Otra, está representada por Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela que transitan por una lógica discursiva de desarrollo endógeno e integración regional y políticas antimercado, por lo que procuran alianzas con los BRICS.

Entre una lógica y otra es evidente la importancia de las alianzas estratégicas, bien sea a partir de los procesos de incentivos para la inversión o de procesos discursivos a favor de la integración regional. En medio de estas dos lógicas se encuentra la tercera: Brasil, que por su importancia como país emergente ha logrado procesos de negociación tanto con otros países miembros de la OCDE como con otros países emergentes.

Desde el enfoque nacional fue posible comprobar la hipótesis inicial de la investigación: la desarticulación entre los actores se debe a la falta de normativas que las regulen y políticas públicas que las respalden. Precisamente esa desarticulación se agudiza por la falta de un ente gubernamental que:

1. Logre articular los esfuerzos de los ministerios que han adelantado acciones en materia de APPD.

2. Presente a los diferentes grupos de interés una normativa institucional que le permita al sector privado contar con reglas claras de juego y ofrecer incentivos para su participación en temas de desarrollo, debido a que esa no es su razón social.

En este contexto es claro el vacío de normativas, por lo que las agencias bilaterales de cooperación presentes en Colombia (como la USAID, GIZ y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos), junto con organismos internacionales y el sector privado (nacional y multinacional) presentan estrategias propias y, en últimas, son quienes lideran los procesos e incluso han contribuido a propiciar la institucionalidad en algunos temas como es el caso del aporte de la USAID al sector financiero y las microempresas para población vulnerable en sectores rurales.

Así pues:

- La primera conclusión. Los Tratados de Libre Comercio han favorecido el enfoque de las APPD de las agencias bilaterales de cooperación. Estas alianzas se proponen en países como México, Chile, Colombia y Perú, como una de las alternativas para mejorar la competitividad y la institucionalidad en Colombia. De igual forma, agencias bilaterales como USAID han participado en proyectos específicos, tal es el caso de los proyectos relacionados con la locomotora minera del anterior PND 2010-2014, específicamente en los planes de energización rural sostenible con entes gubernamentales como la Unidad de Planeación Minero Energética.

- La segunda conclusión. Las APPD implementadas en el país han contado con la participación de al menos una agencia bilateral de cooperación y un organismos internacional. Tal es el caso de la USAID con la OIM.

- La tercera conclusión. Las APPD son una modalidad de la cooperación para el desarrollo en la que participan actores nacionales e internacionales. Al sector privado le interesa las alianzas que tengan mayor presencia en el territorio, por lo general las industrias mineras y extractivas, los sectores bancarios y de servicios públicos son los más proclives para trabajar en alianzas. Sin embargo, en el inicio de la alianza participan los actores públicos y los privados, luego se suman otros actores.

- La cuarta conclusión. Es necesario contar con herramientas metodológicas que permitan establecer objetivos claros para las alianzas así como espacios y personas que conozcan la lógica de los actores y permitan construir puentes para lograr los propósitos establecidos.

6. Anexos

Entrevista a Expertos

Se realizaron las entrevistas a expertos a partir de un conjunto de preguntas semi estructuradas relacionadas con las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo-APPD, con base en las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cómo se soporta?; ¿Cuáles temas trabajar?; ¿Quién la lidera?; ¿Qué socios intervienen?; ¿Cuáles son los vacíos y riesgos que percibe?

Experto No1.

Entidad: Concejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible-CECODES

Entrevistado: Sergio Mauricio Rengifo Caicedo -Director Capital Social - SR

Entrevistadoras: Ibelis Blanco- IB y Yina Meza-YM

Duración de la entrevista 25 minutos con 32 segundos

Fecha de la entrevista: 21 Abril 2015

IB- ¿Cuáles son los elementos claves a la hora de establecer para ustedes CECODES, una APPD?

SR- Mira lo primero que hay que hacer, es ¿para qué voy a hacer una alianza? realmente para que necesito hacer una alianza estratégica de éste tipo, dependiendo el trabajo que vayamos a hacer. En el caso nuestro, digamos en el caso nuestro en el tema territorial inclusivo, en el tema de los negocios inclusivos, lo que hacemos es un mapeo de actores en el territorio para promover e impulsar el concepto e identificar a los actores, me parece que es importante los actores que tienen algo que yo no tengo o que saben hacer algo que yo no sé hacer, me parece que las alianzas estratégicas tienen que ser complementarias, a lo que tienen una organización o lo que tiene que hacer una organización para cumplir el objetivo, que sea complementario a los actores para obtener objetivos específicos.

El otro tema, es dejar las reglas claras de juego cuando se arma la alianza estratégicas, a veces somos buenos armando alianzas estratégicas para tomarnos la foto, pero a la hora de cumplir los papeles y los roles de cada actor en las alianzas estratégicas no se hace, yo pienso

que es importante que haya unos acuerdos y compromisos con indicadores del papel de cada actor que hace parte de la alianza estratégica que desarrollemos.

Por otro lado, es un tema de fortalecer la comunicación entre los aliados estratégicos, de generar unos espacios de dialogo para hacer seguimiento y monitoreo a las actividades desarrolladas y los objetivos propuestos en la alianza estratégica. Y Para mi otra cosa súper importante que va a escuchar son las personas que hacen parte de las organizaciones que están generando estas alianzas estratégicas; o sea me parece que esto debe partir de las personas que les nace y quieren desarrollar este tipo de alianzas estratégicas para producirlos, por ejemplo en el caso de los negocios inclusivos.

IB- Ya que nos has explicado estos elementos claves para usted, además de esos elementos, ¿Cuáles serían los mecanismos que utilizan ustedes para incentivar la participación de sus programas y sus proyectos, en éste caso con el sector público; cómo hacen ustedes para relacionarse, a través de qué mecanismos?

SR- Este es un tema súper complicado, yo diría que, el primer paso que hacemos nosotros en Montes de María y en otros lugares en los que estamos es la creación de un espacio que llamamos el Comité Regional de Negocios Inclusivos, es un espacio donde jalonamos a los diferentes actores, a invitarlos a promover a impulsar y trabajar sobre un concepto y un marco conceptual que llamamos los negocios inclusivos.

Yo no me preocupo tanto por los que no estén, ¿si no por los que están y a la vez por promover diferentes puestos de trabajo. En éste tipo de proyectos pasa algo particular a nivel del gobierno, tú sabes que hay realidades distintas porque cada una de estas realidades tiene políticas distintas, el tema digamos de articular con entidades del gobierno ya sea nacional, regional, local o departamental.

Primero es importante hacerlo desde el sector empresarial, porque al sector empresarial le interesa la institucionalidad y a la institucionalidad le interesa generar contactos dentro de sus políticas públicas. Creemos que la mejor manera de jalonar los intereses particulares, de crear un espacio de dialogo con los diferentes actores, pero a veces toca crear alternativas distintas; yo digo detrás de una gran proyectos muchos actores quieren sumarse, mira a nosotros nos pasó muchos actores no quisieron sumarse, incluyendo los gobiernos locales y después de que empezaron a ver resultados concretos ya abrieron los ojos y se comenzaron a acercar. Eso puede ser una estrategia es demostrar que el proyecto, el trabajo que vienen haciendo realmente viene

generando impacto y es una forma de llamar la atención de los diferentes actores, incluyendo los gobiernos.

Por un lado, es buscar digamos, llamar la atención de ellos a través de un marco conceptual, mostrando resultados concretos; demostrando que este marco conceptual realmente si aterrizado y genera un impacto en la atención de la población y el mejoramiento de la calidad de las comunidades. Puede ser con citas especiales concertadas con ellos o a través de los comités regionales.

Pero realmente, lo más importante es identificar los socios, digamos en este caso del gobierno que están en el territorio donde están todos trabajando, hay que saber para qué son buenos y también que impacto están esperando dar en el territorio para saber si se pueden articular y alinear es decir aquí toca ser estratégicos. Digamos en el caso como CECODES es identificar el mapeo de actores del territorio, que sabe hacer cada actor ya sea del gobierno o de organizaciones, de la academia para jalonarlos e invitarlos a hacer parte de este proyecto.

O sea con éste mecanismo, van a dar muchos, dependiendo y lo que yo te digo van a dar mucho y uno no puede ver los actos y todo porque los gobiernos y todo en general está compuesto por personas; hay personas muy abiertas muy interesadas en trabajar y hay otras diferentes y con base en estas realidades toca buscar la estrategia de articulación con las instituciones y los empleados; concretamente toca buscar las instituciones que están en el territorio e identificar las personas que están en esas instituciones dialogar con ellos para ver como los articulamos e invitarlos dentro de un marco conceptual y jalonarnos para que se articulen con los proyectos; unos si otros, no pero sobre el camino se va desarrollando y dando solución en el trabajo de campo día a día.

IB- ¿Y además de todo el tema de eficiencia que ustedes manejan, ¿tienen otra línea temática?

SR-Mira nosotros tenemos 3, nuestro foco son los tres capitales de la sostenibilidad: el capital financiero, el capital natural y el capital social. En el capital financiero nosotros le apostamos, hay un documento que desarrolló el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD que se llama visión 2050, es un documento donde el WBCSD desarrolló unas temáticas y que cambios estructurales tenemos que hacer en el día a día, qué estamos haciendo para ser sostenibles.

En el año 2050, vamos a ser como 9.200 millones de habitantes, actualmente somos 7200 millones, qué tenemos que hacer para ser sostenibles en esa época, porque si seguimos como estamos vamos a necesitar de 2.3 planetas, hoy en día estamos necesitamos de 1.4; entonces si seguimos así como vamos, no vamos a s sostenibles en el año 2050; hay que hacer cambios estructurales.

Ese es un documento interesante que nosotros lo impulsamos y promocionamos con nuestros asociados y además su estrategia de sostenibilidad con esta visión 2050 y como la 2050 desarrollamos un documento que se llama acción 2020; dentro de otros temas del capital financiero nosotros apoyamos los reportes de sostenibilidad. Nosotros somos el foco oficial, nosotros somos el punto focal del GRI aquí en Colombia y para países de habla hispana. El tema de medición de impactos es fundamental y el tema digamos de aprender compartiendo, que es transferencia de conocimientos, de experiencias exitosas, eso es lo que hacemos en capital financiero. En capital natural del concepto de eficiencia fue creado por el WBCSD que es la conciencia económica, no contaminar paga; pero ahí nosotros impulsamos éste tipo de cosas con empresas asociadas.

Hay también un protocolo de gases de efecto invernadero y en tema el cambio climático que el WBCSD creó con el World Resource Institute, lo apoyamos con esa metodología y desarrollamos esa metodología aquí en Colombia, con nuestras empresas y apoyamos que las empresas midan su huella de carbono.

Hoy en día hay un tema fundamental, que es el tema del agua, es como promovemos iniciativas para cuidar el agua, la gente piensa que estamos abundantes de agua; hay escasez del agua inclusive aquí en Colombia. Apoyamos el proyecto de Montes de María, la gente no tiene acceso al agua potable y supuestamente somos un país rico en agua, entonces como generamos impacto para que las personas tengan acceso al agua.

Y en el capital social, tenemos el tema de negocios inclusivos, que son iniciativas empresariales que desarrollamos con las empresas y para las empresas, para que tomen la mejor decisión y buscando un equilibrio entre capital financiero, capital social y capital natural, esas son las iniciativas y paralelamente lo que hemos hecho dentro de todos estos ecosistemas. Lo que hemos hecho es generar una red para capacitarlos y generar esos espacios de formación y difusión de conocimientos y formación intelectual, dejando huella en la sociedad, en las temáticas que trabaja CECODES.

IB- ¿desde cuándo aquí en Colombia tú has escuchado hablar de Alianzas Público Privadas, más allá de infraestructura?

SR- Yo diría que Alianzas Público Privadas han existido muchas, hace muchos, hoy en día se puso de moda como todas las cosas que se generan en éste país; yo diría que hace como 5 años se comenzó a escuchar mucho más el concepto; pero eso viene existiendo hace ya mucho tiempo, yo diría que la gente más que etiquetarlas con un nombre es saber para qué hacer una alianza y cuál es el impacto que esperamos de eso. Porque aquí estamos acostumbrados a tomarnos la foto y el proyecto si ya cerró y la alianza queda ahí, van medios de comunicación se toman la foto y la alianza queda ahí.

En el caso de infraestructura firman el convenio se toman la foto y la obra no se ha acabado todavía y de esos ejemplos en el país hay muchísimos. Yo diría que más Alianzas Público Privadas, yo diría que lo importante es que las alianzas estratégicas que se desarrollen cuenten con un fin común, muestren al final el impacto o el resultado de lo que buscaba y que se cumplió el fin y el objetivo de esa alianza y que nos aliamos para hacer algo y que ese algo se hizo.

IB -¿Y quién crees tú que debe liderar las alianzas?

SR- Más que liderarlas, digamos a nivel del gobierno se vienen impulsando las alianzas, lo que pasa es los gobiernos de nuestro país son gobiernos con políticas cortoplacistas y las alianzas estratégicas deben ser unas alianzas a largo plazo. Entonces toca unir y buscar ese ingrediente de alianza con una visión de sostenibilidad, una visión a largo plazo que perdure a través del tiempo y que no sea solo una firma, un tema de fotos y se acabó el proyecto.

En el gobierno lo que viene haciendo, toca devolver la pregunta ¿han servido las alianzas público privadas o han generado impacto? Yo diría que más que etiquetar o subrayar las alianzas públicas privadas que se lideren desde el gobierno o el sector privado, es yo diría es quien está liderando la iniciativa y quien va a ser el doliente de esa iniciativa, para que realmente perdure y ese doliente de esa iniciativa cuente con aliados estratégicos para cumplir el objetivo para lo cual se está desarrollando la experiencia. No sé si me explico más que haya un actor quien lidere; es que el actor que va a hacer el proyecto es el que tiene que articular los aliados estratégicos.

En el caso nuestro, creo que tenemos un plus con el sector empresarial y lo que hacemos es articular al sector dentro de un proyecto que es reducción de pobreza articulando con otros actores.

IB- Creo que te adelantes a la pregunta y tendrías que complementarla ¿Cuál sería el rol de cada socio que conforma la alianza?

SR- El rol de cada socio que conforma la alianza, es cada aliado estratégico para que es bueno, que como te dije hay que definir el rol de cada actor dependiendo lo que sepa que hacer; yo no puedo ver una organización social, posiblemente fortaleciendo un tema empresarial; lo puede hacer; pero como te digo zapatero a tu zapatos ; las empresas saben hacer negocios que sigan haciendo negocios , pero las organizaciones sociales o fundaciones saben dialogar y aterrizar el trabajo para las comunidades que sigan haciendo eso, a nivel del gobierno que saben hacer políticas públicas y articular, de qué manera articulamos lo que sabe hacer cada actor para llegar a un objetivo común . Digamos para mí lo más difícil de una alianza es lograr llamar la atención y focalizar un objetivo común para cada uno de los miembros que conforman la alianza, de manera que cada uno de los socios nos identifiquemos cual es nuestro rol, pero que tenemos un objetivo común entre los aliados que conforman la alianza estratégica, si no hay un objetivo común esa alianza fracasará.

Entonces el rol de cada actor , es lo que sabe hacer cada actor ; si el sector empresarial sabe de negocios que siga haciendo negocio articulado a la alianza y dando su potencial y capacidad, que lo siga haciendo para afrontar a esa alianza , si el gobierno sabe hacer incidencia política, las fundaciones u ONG,s saben trabajar con las comunidades que lo sigan desarrollando ; es descubrir los roles dependiendo cada perfil y competencia cada actor , pero siempre identificando el objetivo común de los actores dentro de esa alianza estratégica.

IB- ¿Y Cuáles serían a nivel nacional, ya que ustedes tienen presencia y han participado en algunos programas, veo también que están impulsando una política pública de negocios inclusivos. Por un lado cuales son los vacíos que tu percibes a nivel nacional en las alianzas entre sector público privado, agencias de cooperación, organizaciones de la sociedad civil; ¿vacíos y riesgos?

SR- El primer vacío que yo veo es que las instituciones a nivel gobierno que están liderando el tema, están desarticuladas. Ahí yo no puedo hablar de una alianza público privada, alianza estratégica; si al interior de cada uno de los organismos están desarticulados, tú cómo

vas a buscar una alianza estratégica si al interior de tu organización tu ni siquiera estás articulado; entonces yo pienso que es importante que seamos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos; si vamos liderar alianzas estratégicas demostremos que al interior por lo menos de mi organización si estamos articulados. Porque una alianza, es articular a cada actor por un objetivo común, entonces me parece que una falencia es que hablamos de alianzas público privadas, hablamos de alianza estratégica; pero que al interior de las organizaciones estamos desarticulados.

A nivel institucional por ejemplo, tu no vez articulado, suena bonito pero es difícil; un Ministerio de Agricultura trabajando con un Ministerio de Ambiente.

Yo diría que lo primero que hay que hacer es lograr una articulación y lograr alianzas público público, alianzas privados y luego de ese buen ejemplo si podemos tratar de combinarlos; porque es que son ritmos diferentes. Entonces los riesgos yo creo que deben ser los tiempos del gobierno, los tiempos de la academia, del sector privado y los tiempos de las fundaciones; entonces yo creo que lo primero que hay que hacer es por ejemplo es ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos, porque a veces por ejemplo hablamos de alianzas, pero al interior de las organizaciones no están siendo siquiera articulados.

IB-¿Ustedes han trabajado con Agencias de Cooperación, ustedes han trabajado con USAID, por ejemplo con GIZ, han trabajado con agencias de cooperación bilaterales aquí en Colombia?

SR- Mira yo creo que la Cooperación Internacional está cambiando, Las Agencias de Cooperación, están cambiando un poco el foco de con quien están interviniendo, fíjate que los Holandeses están cambiando un poco su intervención, porque se dieron cuenta que estaban interviniendo pero el impacto era chiquitico y se estaban gastando la plata. Una de las debilidades que tiene la cooperación internacional es que siempre viene con recursos para dos (2) o tres años (3) entonces hacen proyectos con la visión de 2 o 3 años; esos proyectos no van a ser sostenibles por mas buenas intenciones que se tengan. Aquí lo que toca y no quiere decir que sea malo, sí que toca mirar; que durante la planeación del proyecto que se esté desarrollando y alianza estratégica que se esté armando es mirar y adecuar los mecanismos que tiene la cooperación. La Cooperación Holandesa, Cooperación Alemana, que va a invertir en ese proyecto, hay que tener en cuenta los tiempo también y los papeles de esta cooperación ; mantener un límite y antes que se acaben los recursos que sigue; a nadie se le puede echar la

culpa que la cooperación internacional viene con recursos para 2 o tres años; si no de qué manera buscamos estratégicamente la articulación con razón a esos actores; que es un actor más a un proyecto que queramos hacer, que es un actor más, para que los recursos que les lleguen apalanquen y fortalezcan el proyecto y la sostenibilidad en el tiempo. Porque aquí lo que toca mirar, es identificar esos actores y el papel que cada actor pueden hacer y el tiempo de intervención de cada actor.

YM- ¿En esas alianzas que han tenido participación también el sector de la cooperación, ustedes han visto que han tenido una dinámica diferente a las que de pronto no ha habido un actor de cooperación, cual es el plus que tú puedes ver cuando participa ese actor de cooperación?

SR- Mira en este país lo que ha pasado es que para dónde va la cooperación ahí va, entonces la gente, todos los actores de este país ve la cooperación como un tema de plata, pero hoy en día la cooperación tiene otro tema para intervenir; por ejemplo la GIZ tiene un tema de acompañamiento de fortalecimiento; la cooperación ha cambiado un poco la forma de operar la intervención por proyectos y ya tienen objetivos macros a nivel país, entonces eso es importante tener en cuenta, decir de pronto que un objetivo es más exitoso porque es de cooperación es relativo porque depende el proyecto; fíjate que con MIDAS, el programa de MIDAS, que fue exitoso, en un proyecto de asistencia técnica ellos metieron muchos recursos, pero no enseñaron a estos pequeños productores a que metieran dentro del proyecto la asistencia técnica y cuando se acabaron los recursos de Midas los productores quedaron y ¿ahora qué hacemos?, porque no acostumbraron a esos productores que eso había que meterlo en asistencia técnica, en el presupuesto, entonces quedó un vacío y eso se constituyó en un riesgo altísimo para el proyecto. Y eso depende del papel que vaya a jugar la cooperación. Por eso el problema aquí no es mejor con o sin, si no es bueno con o sin; pero definiendo las reglas del juego acorde a los grandes objetivos propuestos.

La cooperación, me parece que es fundamental es lo mismo que les he dicho en toda la conversación es importante identificar el objetivo de la cooperación en el proyecto en el que se quiere meter y tratar de definir los roles antes que los vinculados sean articulados.

IB-¿Cuáles experiencias o programas, ya ustedes trabajan en alianzas, han estado alineados a los Planes de Desarrollo?

SR- Eso suena bonito, yo diría que es posible articular, fíjate que yo vuelvo que dependen las personas que estén en los gobiernos locales y las ganas que tenga el gobierno local de cumplir lo que propuso en su plan de desarrollo; aquí pasa lo mismo cuando vamos a hacer un proyecto, toca identificar los diferentes actores y cada actor lo que va a desarrollar y si está articulado y alineado con el tema del proyecto que vamos a desarrollar, ¡bienvenido!. Vuelvo y te digo, aquí lo que toca es aquí como te dije; es importante identificar el mapeo de actores incluyendo al gobierno local con su Plan de Desarrollo para ver si lo podemos alinear; a veces es importante también definir la línea de tiempo.

Meterse aquí en Colombia, a trabajar es complicado porque el tema de las elecciones; pero es mirar de qué manera puede intentar desarrollar. No sé, ustedes han escuchado a nivel de gobierno de negocios inclusivos y alianzas público privadas con el Ministerio de Agricultura; que está apalancado con un tema de mercado comercial y está apalancado con recursos del Banco Mundial; Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura ; ese es el mejor ejemplo a nivel de gobierno de negocios inclusivos.

IB-Mil gracias, estamos muy agradecidas por toda la información que nos brindas.

Experto No 2

Entidad: Agencia Presidencial para la Superación de la Pobreza-ANSPE

Entrevistado: Irene Bello- Coordinadora con los privados- I

Entrevistadoras: Ibelis Blanco- IB y Yina Meza-YM

Duración de la entrevista 35 minutos con 05 segundos

Fecha de la entrevista: Abril 15 de 2015

La entrevistada realiza introducción sobre la entidad:

El asunto es que nosotros nos encargamos dentro de la estrategia del relacionamiento con el sector privado, les estaba contando que la dirección de inversión social privada aquí en esta entidad existe para eso; promover la estrategia de superación de la pobreza en el sector privado en busca de que ese sector privado focalice su inversión social, que ya digamos es tradicional en el tema de pobreza extrema, ¿cómo se materializa esa buena voluntad del sector privado? En las Alianzas Público Privadas, el equipo grueso de la dirección de inversión social privada tiene 2 coordinaciones una de cooperación internacional y una de privados, yo estoy en la coordinación de los privados, en la coordinación de cooperación está Claudia Martínez y

tenemos pues obviamente una directora de inversión social privada que es Carolina Blalbor , entonces mi tema específico es relacionamiento con el sector privado, mi experticia es en responsabilidad social y alianzas público privadas , de hecho hasta ahora estoy llegando hace 3 años pues trabajar desde lo público; siempre había trabajado desde el lado privado, es más o menos la justificación de porque estamos en esta agencia este equipo de solo dedicado a trabajar con los privado, entendiendo que la inversión social del privados tiene diversas manifestaciones hay desde privados que hacen filantropía, otros que hacen negocios inclusivos otras que hacen *empresas* sociales.

Entendemos como inversión social una cantidad de manifestaciones diversas que les digo filantropía negocios inclusivos o valor compartido un poco esa gama de propuestas que hay para trabajar en temas de sostenibilidad y responsabilidad social, ese es nuestro enfoque.

IB-¿Desde cuándo has escuchado hablar de las Appd en el país?

I-Del tema de alianzas público privadas en el país, yo creo que si no hace por lo menos 15 años que se escucha del tema de APPD, es poco, que hoy en día se han transformando un poco los nombres o como se van denominando; pero son trabajos, que se han hecho desde larga data, por supuesto estamos en momento en una sociedad que nos lleva cada vez más al trabajo intersectorial también a la consistencia que ninguno de estos grandes desafíos de la problemática del desarrollo social en general, pues lo va a resolver un solo actor por sí mismo y que esa complementariedad que se busca entre lo público y lo privado es fundamental, para nosotros aquí de alguna manera esa definición de privados incluye también a los cooperantes, digamos que yo estoy encargada de las empresas privadas, las fundaciones, pero las personas que trabajan en cooperación también incluyen en todo este grueso de actores a las ONG, nacionales e internacionales y pues a los actores como tal de cooperación, digamos que tenemos una mirada amplia que nos da muchas posibilidades de trabajo. De hecho y volviendo al tema ¿desde cuándo? Mmm incluso yo tengo el documento, tendría que buscarlo, incluso la Alcaldía de Bogotá publicó hace 8 o 10 años publicó un manual de Alianzas público privadas.

Ahora más recientemente el Ministerio de Educación, también ha publicado un manual de alianzas público privadas , en temas de educación, el ministerio, es un tema fuerte digamos muchas de las fundaciones que trabajan en estos temas sociales en general, tienen una experiencia larga de trabajo con los gobiernos, lo que es más nuevo y es como una tarea que debemos continuar es la ley de Alianzas Público privadas para infraestructura que se publicó en

el 2011, esa...el foco particular es de infraestructura pero muchos de los que estamos trabajando en estos asuntos quisiésemos que se extienda y que tenga un énfasis particular en las Alianzas para el Desarrollo Social, y que nos permita un marco normativo que realmente estimule a los privados a trabajar en alianza.

IB- ¿Qué elementos claves consideras a la hora de establecer una alianza, en este caso con los privados?

I-Es casi obvio pero por supuesto, lo primero son los objetivos en común, entender que si coincidimos en un tema, en nuestro caso que si coincidimos en el tema de pobreza, es fundamental de hacia dónde queremos focalizar nuestro trabajo. Y tenemos como esa puesta sobre la mesa de cuáles son las ofertas de parte y parte, cuáles son las capacidades, los recursos, las destrezas que se quieren poner de lado y lado para el desarrollo de esa alianza.

Una alianza se basa fundamentalmente en la confianza, en la credibilidad entre los actores que la conforman y ese diálogo, nosotros acá lo llamamos un fase de negociación que se debe tener para precisar, objetivos, alcances, roles, es clarísimo, ese elemento de establecer cuáles son los roles y que va a hacer cada una de las partes, es fundamental para después no llamarnos a engaños o llevarnos sorpresas con elementos que estaban supuestos, aquí no hay supuestos

Dependiendo del tipo de alianza, y esa es nuestra experiencia hay asuntos que requieren de una formalización y hay otros que no y en ese sentido tener un marco normativo, jurídico ayudaría mucho porque por ahora, en la realidad lo es lo que disponemos son las formas tradicionales de contratación del estado como la ley 80 de contratación, de pronto sería ideal otra forma de contratación que permita establecer todos estos elementos básicos y que establezca claramente como obligaciones y roles las partes, pero que den cuenta de la equidad de ir uno al uno digamos para establecer relaciones que sean de ganancia para los dos lados. Eso es también fundamental formalizar esta alianza a partir de documentos incluso en el caso que no implique recursos, de recursos digamos de contrapartida, recursos económicos, siempre se pondrán en movimiento o en juego. Creo que esos son los temas fundamentales de alianza.

IB ¿Tu hablaste de tipos de alianza? ¿Cuáles son los tipos de alianza que se manejan en la agencia?

I-Ah, claro, por tipo de alianza me refiero a si están comprometidos recursos económicos de contrapartida o no tratándose de nuestro caso. Hay muchas alianzas que nos funcionan muy

bien y no están formalizadas a través de un documento contractual llamemos lo así, sino que están digamos negociadas con el aliado uniendo esfuerzo, en nuestro caso, con los que cuenta la agencia, que es acompañamiento a las familias, la información para la focalización y el seguimiento y el aliado poniendo en juego sus capacidades y sus destrezas y focalizando por lo menos una parte de sus esfuerzos de inversión social que ya realiza, focalizándolo en nuestra población, digamos que esa es la diferencia cuando hay una alianza con recursos económicos que requieren por supuesto un proceso contractual y las alianzas que son más de voluntariedad y de un ejercicio de absoluta confianza en el otro para focalizar esfuerzos

IB-¿Podríamos hablar de dos tipos de alianzas? ¿La contractual y la voluntaria?

I-Si, digamos, podrían clasificarlas sobre ese criterio, pero realmente hay muchas otras clases de alianza, pero en ese caso si.

IB-¿Quién lidera este tipo de alianza bajo la óptica de la organización y cuál sería el rol de cada socio de la alianza?

I- Cuando estamos hablando una alianza debe haber un liderazgo compartido, hay un liderazgo compartido. Por eso es tan determinante establecer los roles dentro de la alianza.

Por ejemplo, nosotros que responsabilidad asumimos en un trabajo con una empresa como Ecopetrol, que nos focaliza parte de su de inversión en familias nuestras para un programa de microempresarios; ¿qué hace la ANSPE? focaliza a las familias dentro de nuestra base de datos, encontrar que familias tienen emprendimiento, convocar a las familias a través de nuestros cogestores, a esas familias para invitarlas a participar en el proceso de formación y por el otro lado la empresa que en este caso es la que ofrece su inversión social, pues a través del gran árbol que dispone para eso, hacer la capacitación técnica, el acompañamiento a las familias, si es del caso organizar una feria comercial,...para que la familia ofrezca sus productos. Si es el caso, como vamos muy a la par cada uno tendrá el liderazgo y se va moviendo de acuerdo a la fase del proyecto.

Otro elemento importantísimo que quiero anotar es que además de un contrato , por supuesto lo que debemos tener un proyecto formulado en conjuntos, formulado entre las partes, no solo con el aliado sino en muchas ocasiones con las comunidades, porque digamos la pertinencia de ese proyecto por el término de su viabilidad y de su alcance.

Clave que a ese elemento contractual lo acompañe en la formulación de un proyecto en alguna metodología, con alguna metodología. Nosotros aquí tenemos la metodología de marco lógico, pues con alguna metodología válida para proyectos.

IB-¿Quién inició la alianza? ¿Es la empresa la que se acerca a ustedes ó son ustedes, o están las dos opciones?; ¿usualmente como se establece la alianza?

I-Por supuesto nuestra misión como funcionarios públicos, es proactivamente buscar esas alianzas, obvio que aquí hacemos si es seducir a los aliados con la estrategia de superación de la pobreza extrema, pero en muchas ocasiones también recibimos del aliado esa voluntad. Porque en sus zonas de operación han conocido de la estrategia, es pertinente. Hay bastante ocasiones es el que el privado nos busca a nosotros. La experiencia más grande ha sido con el sector petrolero y el sector petrolero si es muy dado a buscarnos proactivamente, tienen una fuerte presencia en el territorio, hay como una voluntad muy grande.

IB- ¿Qué mecanismos utiliza la entidad, para incentivar la participación del sector privado?

I-En este momento los incentivos son más concentrados en los aspectos técnicos, lo que le genera de beneficio a las empresas trabajar con nosotros, como esta estrategia tiene un conocimiento profundo sobre la población, tienen unas caracterizaciones y en el caso de las familias en pobreza extrema tiene una caracterización uno a uno, así como un censo de la población, con una información específica sobre la condición específica de cada familia, este es un tema que orienta muchísimo las inversiones del sector privado, que les interesa mucho porque es costosísimo; si uno pretendiera como privado hacer esas inversiones por uno mismo, hacer un diagnóstico social de un territorio. Y por otro lado el tema de la medición, desde nuestra óptica ha sido muy atractivo dar cuenta, monitorear el desarrollo de un proyecto y dar cuenta de sus impactos en términos cuantitativos; dado que a través del cumplimiento de esas tareas o logros que yo les mencionaba se puede evidenciar que esas inversión que se realizó realmente llegó al resultado que se esperaba. Pues esa es una de nuestras grandes ventajas y es nuestro aporte fundamental que hace que se incentive.

Por supuesto podemos olvidar el aspecto reputacional, que para las empresas privadas también es tan importante y nosotros lo conocemos y respetamos que es una ganancia también para las empresas el estar en alianza con una entidad del gobierno del nivel nacional, trabajar por un tema de tantísima importancia para el país; por supuesto tiene un efecto poderoso.

Aunque en mi experiencia al menos...la motivación al menos es esta sumada a la presencia en territorio al generar un buen impacto social, una licencia social para operar en territorio. Esa sería una ganancia.

IB- ¿Las empresas que forman parte de la alianza ustedes conocen previamente, sí cuentan con planes y programas de responsabilidad social?

I-Por supuesto! La misión como equipo es buscar alianza con privados, nuestra estrategia es acercarnos en principio a los aliados más fuertes en términos de la economía del país, por eso trabajamos con los sectores más importantes para el país: el sector petrolero, minero, la construcción bananero, floricultor, los grandes renglones de nuestra economía, que son quienes obviamente pueden hacer inversiones sociales importantes; nos acercamos a través de los gremios que acercan a estas empresas, que las representan y una vez entramos por el gremio hemos ido como en efecto cascada bajando a los temas específicos a través de diferentes estrategias.

Ya en el uno a uno con cada empresa, con cada actor desarrollamos como esa en el proceso de negociación. Establecemos primero como la voluntad que tiene la empresa de trabajar con nosotros; en ese proceso hacemos algo interesante y es cruzan bases de datos para entender que tanta de la población que ellos ya han venido trabajando por sus programas de responsabilidad social pertenecen a las estrategias, pertenece de a estrategia UNIDOS.

Por el otro lado, por supuesto ya hemos desarrollado un mapeo para saber que programa de responsabilidad social tiene esa empresa. Un pre requisito mínimo focaliza sus inversiones en infancia y pobreza, si la empresa no los tiene dentro de sus focos vamos a tener que detenernos ahí y pasar a buscar otros aliados, con una oferta más pertinente hacia nuestro tema, como parte de la negociación.

IB- ¿Es decir que ¿ustedes buscan identificar que efectivamente esas empresas tengan priorizado el tema de pobreza?

I-Si.

IB ¿Cuáles han sido los vacíos y los riesgos que han tenido que asumir una alianza?

I-El gran vacío es una normativa, la política un elemento que le permita al sector privado una mayor cantidad de incentivos, para motivarse a las alianzas.

Hay diferentes opciones, desde la misma forma de contratación, porque cuando uno hace una alianza público privada tiene que ver esa manera de vincularse formalmente que sea atractiva para el trabajo, que tenga un marco de actuación, para que el sector privado se motive aún más a trabajar que le motive al sector privado, se motive a trabajar más con nosotros para que nos compre la idea de las alianzas público privadas.

Creo que hay mucho por desarrollar en temas un poco más delicados ó complejos como son las alianzas con un mecanismo que son esos mecanismos del mercadeo social; que es que a través de una caja social se pueda apoyar diferentes causas, ahí hay una gran oportunidad para desarrollar cosas por supuesto respaldados en todos los mecanismos jurídicos y ley que permitan hacerlo, pero que podrían movilizar recursos importantes hacia diferentes causas o diferentes intereses del país o poblaciones vulnerables.

Creo que eso súper importante, que en esas cosas que se pueden hacer en el post conflicto; la empresa privada está lista y presta a colaborar lo importante es como determinar, propuestas, metodologías, caminos para viabilizar toda esa inversión que hay dentro del sector privado y que el sector privado entiende la importancia de trabajar de la mano con el gobierno para trabajar un tema fundamental del país como es la paz.

IB-¿Cuáles serían los riesgos de cada socio en una alianza?

I-Por supuesto los riesgos, es que no se lleven a cabo las actividades, me devuelvo a la negociación, es tratar de profundizar de minimizar esos riesgos que van desde hasta medioambientales hasta riesgos económicos. Por supuesto riesgos hay de todas clases, se trata de analizarlos y minimizarlos en esa fase de negociación del aliado, pero son muchos.

YM- ¿La experiencias de alianzas público privadas han estado alineadas a los Planes de Desarrollo de los territorios donde ustedes operan o al Plan Nacional de Desarrollo del país?

I-En nuestro caso nosotros somos una agencia del nivel nacional y por supuesto todo nuestro plan está alineado al Plan Nacional de Desarrollo y de ese marco no nos salimos, creo que es un plus adicional para el privado estar trabajando en una iniciativa alineada al desarrollo del país, que se van bajando a los niveles territoriales.

YM- Esto podría ser un mecanismo para incentivar al sector privado, como tú dices un plus?

I-Si claro eso es lo que es también le da sentido que a nivel corporativo para una empresa es demostrar que se está trabajando dentro de los lineamientos de país.

YM- ¿Cómo se hace para no sobre intervenir a la población?

I-Es una tendencia fuerte y es una de las preocupaciones de esta entidad, la suficiencia del oferta y la pertinencia de la oferta es un poco el decálogo, es lo deseable pero no sucede en las dos situaciones o lugares como Cartagena que claramente que tienen sobre oferta, falta quien ponga un semáforo y diga para donde va esto, Es un desafío y es un vacío no hay mecanismos claros de coordinación, que sea más pertinente y eficiente la oferta.

IB- ¿Que otras agencias están trabajando en alianzas público privadas?

I- A nivel nacional vienen trabajando tienen área de alianza en el DPS, alianza por lo social, Centro de memoria histórica y ACR lleva unos 10 años trabajando con el sector privado.

7. Referencias Bibliográficas

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y área Metropolitana. (2014). *USAID visita el Bajo Cauca para conocer los avances que Antioquia, la más educada ha logrado en la región con su aporte*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015 en: <http://www.acimedellin.org/comunicaciones/interna-evento/artmid/3110/articleid/211/usaids-visita-el-bajo-cauca-para-conocer-los-avances-que-antioquia-la-m225s-educada-ha-logrado-en-la-regi243n-con-su-aporte->
- Agencia de Cooperación Internacional de Chile. (2013a). *Chile promueve modelo de Alianza Público-Privada para la Cooperación al Desarrollo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 en: http://www.agci.cl/index.php/noticias/1032-chile-potencia-la-cooperacion-internacional-con-las-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo-a-traves-de-dialogo-entre-agcichile-y-sofofa?acm=374_32
- _____ (03 de Septiembre de 2013b). *Chile comparte experiencia en inspección y certificación de productos agrícolas de exportación con Honduras*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 en: <http://www.agci.cl/index.php/noticias/1055-chile-comparte-experiencia-en-inspeccion-y-certificacion-de-productos-agricolas-de-exportacion>
- _____ (Mayo de 2014). *Algunas consideraciones sobre las alianzas público privadas para el desarrollo*. Santiago, Chile. Recuperado el 25 de Mayo de 2015 en http://issuu.com/agci/docs/appd_agci_2014
- _____ (s.f). *Agencia de Cooperación Internacional Chile*. Recuperado el 22 de Marzo en 2015, de <http://www.agci.cl/alanzasparaeldesarrollo/index.php/appd>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2014). *Sala de prensa AECID*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015 en: <http://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Agenda/2014/06-27-regional.aspx>
- Alcaldía Mayor de Bogotá DC. (2008). *Manual de alianzas público privadas para el distrito capital, en el marco de la responsabilidad social*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 2013 de Noviembre de 20, de

http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones_SDP/m anual alianzas pp.pdf

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia. (2012). *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional 2012-2014*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user/ENCI-2012-2014/ENCI-2012-2014.pdf

_____. (2013a). APC. *Cooperación Holandesa Prioriza Temas del Agua*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de Diciembre de 2014, de <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=668#&panel1-6>

_____. (2013b). APC. *Análisis País Bilateral. Estados Unidos*. Recuperado el 30 de mayo de 2013 en https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user/Documentos/Demanda/Analisis-Pais/Estados%20Unidos-OK.pdf

Arellano, J. (2015). *Alianza AGCI-Komatsu*. Santiago de Chile. Recuperado el 25 de Mayo de 2015

Arias, A. (2012). *Tips sobre las APP, la gran discusión en Santa Marta*. El Heraldo. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.elheraldo.co/blogs/tips-sobre-las-app-s-la-gran-discusion-en-santa-marta-67727>

Bárcena, A. (2015). *Intervención de Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América*. Obtenido de http://www.cepal.org/sites/default/files/speech/files/iii-conferenciafinanciamientodesarrollo_12marzo2015_edited.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Noticias*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-02-12/ambiente-para-las-ppps-en-america-latina-y-el-caribe,10327.html>

Banco Mundial. (2015). *INB per cápita, método Atlas*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/CO-XJ-XT?display=graph>

_____. (s.f). *Financia el Futuro: Sector Privado con Propósito*. Recuperado el 18 de Abril de 2015 en: <http://www.iadb.org/es/structured-and-corporate-finance/financia-el-futuro-sector-privado-con-proposito,6932.html>

- Blanco, I. (2011). *Alianzas para el Desarrollo. Relaciones entre Osc y empresas*. Cartagena: Editorial Bonaventuriana.
- Casado, M. (2007). *Alianzas publico privadas para el Desarrollo*. Fundación Carolina. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>
- Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía sociedad y Cultura* (quinta ed., Vol. II). Buenos Aires: siglo veintiuno editores.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. _____ (2010). *Alianzas público privadas. Una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2562/S0900893_es.pdf?sequence=1
- _____ (2012). *Los países de renta media. Un nuevo enfoque basado en brechas estructurales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014 <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/48446/PaisesDeRentaMedia.pdf>
- _____ (2015). *Financiamiento para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. Un análisis estratégico desde la perspectiva de los países de renta media*. CEPAL, Desarrollo económico. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37767/S1500127_es.pdf
- _____ (s.f.). *Objetivos de Desarrollo del milenio en América Latina y Caribe*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014 <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/mdg/noticias/paginas/4/35574/P35574.xml&xsl=/mdg/tpl/p18fst.xsl&base=/mdg/tpl/top-bottom.xsl>
- Colombia. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá: Leyer.
- _____ (2011). *Ley de Víctimas y restitución de tierras*. Bogotá: Presidencia de la república. Recuperado el 5 de abril de 2015, de http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/ley_victimas/ley_victimas_completa_web.pdf

- _____ (2012). *Ley 1508 la cual establece el régimen jurídico de las asociaciones público privadas*. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>
- _____ (2014). *Consejería Presidencial de la Primera Infancia*. Obtenido de <http://www.deceroasiempre.gov.co/Paginas/deCeroaSiempre.aspx>
- Cortéz, J. (2015). *Arquitectura del compromiso empresarial con la agenda post 2015* [Grabado por I. Blanco]. Cartagena, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/La%20política%20generación%20de%20ingresos/Cartilla%20Metodología%20MTAPP.pdf>
- _____ (2014). *Asociaciones Público Privadas APP*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015 <https://www.dnp.gov.co/programas/participación%20privada-%20y-en-proyectos-de-infraestructura/asociaciones-publico-privadas/Paginas/asociaciones-publico-privadas.aspx>
- Devlin R., & Moguillansky, G. (2009). *Alianzas Público-Privadas para una Nueva Visión Estratégica del Desarrollo*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.
- Domínguez Martín, R. (2008). *La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza*. Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 59-93. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/76/est03.pdf
- _____ (2010). *Tomando en serio al sector privado empresarial como actor de la ayuda: la responsabilidad corporativa para el desarrollo*. En: La lucha contra el hambre y la pobreza. Madrid.
- _____ & Tezanos Vazquez, S. (2012). *Donaciones y Créditos concesionales: impacto en el desarrollo*. Revista Española de Desarrollo y Cooperación (29), Pp. 119-154. Recuperado el 09 de noviembre de 2014, de http://www.ciberoamericana.com/pdf/DOMINGUEZ_TEZANOS.pdf

- _____ (2013). *Más allá de la ayuda: una nueva métrica de la ayuda oficial al desarrollo post-2015*. 31-45.
- _____ (2015). *Conferencia taller: pacto mundial y alianzas público privadas*. Centro de Formación de la Cooperación Española. Cartagena de Indias. Recuperado el 30 de Marzo de 2015
- Economist Intelligent Unit (2013). *Evaluando el entorno para las asociaciones públicoprivadas en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 en: http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5839/EIU_MIF_Infrascopes2012_Spanish.pdf?sequence=1
- Effectiveness, A. (2011). *Aid Effectiveness*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de [http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/outcome document - final es .pdf](http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/outcome_document_-_final_es_.pdf)
- Embajada de la República Federal de Alemania en Bogotá. (2011). *Cooperación Alemana en Colombia*. Bogotá. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.bogota.diplo.de/contentblob/3852952/Daten/3130139/FolletoLaCooperacionAlemanaParaElDesarrolloEnColombia.pdf>
- European Centre for Development Policy Management. (2014). *De-coding Public-Private Partnerships for Development*. Recuperado el 18 de mayo de 2014 en: www.ecdpm.org/dp161
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. (2014). *Developpp.de*. Recuperado el Mayo 2 de 2015, de <http://www.developpp.de/en/content/facts-figures>
- _____ (s.f). Obtenido de <http://www.developpp.de/en/content/das-programm>
- Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. (2012). *Tabla comparativa de trabajo con el sector privado por donantes*. España.
- GAVI. (s.f.). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://www.gavi.org/>
- Gente estratégica. (2014). *Programa de Formación y Vinculación Laboral para Afrodescendientes y Víctimas del Conflicto Armado*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de <http://www.genteestrategica.com.co/cft/convenios.php?ss=1&s=75&id=6>
- GIZ. (2014a). *Cercapaz*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de de http://cercapaz.org/Compendio_2014/cap_5.html#5_bp_alianza_regional_logro_impactos

- _____ (2014b). *Cercapaz*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de http://cercapaz.org/Compendio_2014/cap_6.html
- _____ (s.f.a). *Cercapaz*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de http://cercapaz.org/que_hacemos.shtml
- _____ (s.f.b). Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de http://cercapaz.org/coperacion_alemana.shtml
- Global Compact Lead. (2011). *Catalyzing Transformational Partnerships between the United Nations and Business*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/Catalyzing_Transformational_Partnerships.pdf
- Global Partnership. (2015). *Effective cooperation*. Obtenido de http://effectivecooperation.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/01/Documento-3-Consolidacio%CC%81n-del-marco-de-monitoreo-de-la-Alianza-Global_final.pdf
- Grasa, R. (2014). *La cooperación internacional para el desarrollo en Colombia. Una visión orientada hacia el futuro*. Recuperado el 2015 de mayo de 27, de APC Colombia: https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user/Documentos/Publicaciones/cooperacion-internacional-final-16072014.pdf
- Grupo Piloto. (2009). Obtenido de <http://www.leadinggroup.org/rubrique198.html>
- IBLF. (2014). *IBLF Global*. Obtenido de <http://www.iblfglobal.org/about-us>
- IDH. (2015). Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://www.idhsustainabletrade.com/>
- IESE Navarra. (2015). Obtenido de <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2013/09/17/licencia-social-para-operar-un-concepto-interesante-pero-limitado/>
- International Monetary Found. (02 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/groups.htm#lac>
- ISO. (2010). *Guia de responsabilidad social ISO 26000*. Ginebra: International Standard Organization.
- Keohane, R., & Nye, J. (2001). *Power and Interdependence*. Longman.
- Leal, J. (Septiembre de 2005). *Repositorio CEPAL*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5644/S057520_es.pdf?sequence=1

- Ministerio de Trabajo. (20 de Junio de 2012). Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-junio-2012/611-colombia-y-holanda-lanzan-plataforma-de-comercio-sostenible.html>
- Ministerio de Agricultura. (2012 de Diciembre de 2013). *Ministerio de agricultura y desarrollo rural*. Estrategia de cooperación internacional del sector agropecuario 2013-2015, Bogotá. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/Documents/Estrategia-de-Cooperacion-Internacional-del-Sector-Agropecuario-2013-2015.pdf>
- Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (Abril de 2013). *Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands*. Obtenido de <http://www.government.nl/documents-and-publications/reports/2013/06/13/iob-study-public-private-partnerships-in-developing-countries.html>
- Minka-dev. (s.f.). *Creating inclusive business ecosystems for sustainable development*. Obtenido de <http://minka-dev.com/es/blog/participacion-en-business-development-facility-hub-bidf-en-colombia>
- Moreno, L., Valero, I., & Sota, J. (26 de Junio de 2012). Tabla comparativa de trabajo con el sector privado por donantes. Documento de trabajo no publicado.
- Netherlands. (2010). *A guide to Public Private Partnerships. A practical handbook on launching an effecting public-private partnership*. La Haya. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de http://www.minbuza.nl/binaries/content/assets/minbuza/en/import/en/key_topics/development_cooperation/partners_in_development/public_private_partnerships/a-guide-to-public-private-partnerships
- OECD. (2011a). *Alianza Busan para la cooperación eficaz*. Recuperado el 01 de octubre de 2013, de <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>
- _____. (2011b) Building block on public-private cooperation of broad-based, inclusive, and Sustainable Growth. Recuperado el 1 octubre de 2014, de <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49482182.pdf>
- _____. (2011c). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

- _____ (2013). *Public Private Partnerships in developing countries*. Netherlands: IOB. Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/evaluation/IOBstudy378publicprivatepartnershipsindevelopingcountries.pdf>
- _____ (2014). *OECD*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015, de <http://www.oecd.org/dac/netherlands.htm>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. (2012). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado el 03 de Mayo de 2015 de <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=25>
- Organización de las Naciones Unidas. (2002). *Documento final de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. Comité preparatorio de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterrey. Obtenido de <http://www.cinu.org.mx/ffd/documentos/aac257L13S.pdf>
- _____ (2012). *El futuro que queremos*. Rio de Janeiro: Naciones Unidas. Obtenido de [zhttps://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-1-1_spanish.pdf.pdf](https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-1-1_spanish.pdf.pdf)
- _____ (2013). *Pacto Global*. Recuperado el Diciembre de 2014, de http://pactomundial.org/wp-content/uploads/2013/11/PublicacionArquitectosparaelfuturo2013_final.pdf
- _____ (2015). *Sustainable Development*. Obtenido de <https://sustainabledevelopment.un.org/owg.html>
- _____ (s.f.). *Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial*. Obtenido de <http://www.un.org/es/business/guidelines.shtml>
- _____ (s.f.). *Centro de Información - Naciones Unidas y Empresa*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de http://www.cinu.org.mx/negocios/colaboracion_em.htm
- _____ (s.f.) Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo. *Agenda 21*. Recuperado el 19 de agosto de 2014, de <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter30.htm>
- Ospina Giraldo, A. (15 de 12 de 2014). Material didactico para el diplomado: Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo: Nociones Generales y Evolución. Cartagena de Indias.

- Partnerships Resource Centre. (2013). Obtenido de <http://partnershipsresourcecentre.org/website/var/assets/public/publicaties/reports/development-partnerships.pdf>
- Pérez-Caldente, E., Titelman, D., & Vera, C. (2011). *Middle-income countries and the system of*. CEPAL. doi:http://www.cepal.org/ues/noticias/documentosdetrabajo/0/51040/23.Perez_Titelman_Vera_2011_WP-MIC.pdf
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (14 de Junio de 2013). Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.uc.cl/la-universidad/noticias/11370-uc-firma-convenio-con-fundacion-america-solidaria-para-reconstruir-escuela-chile-en-haiti>
- Reino de los Países Bajos en Colombia. (09 de Junio de 2011). Holanda: de donante a socio. Hacia una relación madura con un país emergente de América Latina. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de <http://colombia.nlembajada.org/binaries/content/assets/postenweb/c/colombia/embajada-del-reino-de-los-paises-bajos-en-bogota/import/noticias/palabras-de-la-embajadora--charla-asodiplom>
- Reino de los Países Bajos en Colombia. (21 de Noviembre de 2014). *Embajada de los Países Bajos en Colombia*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de <http://colombia.nlembajada.org/noticias/2014/11/ministra-de-comercio-exterior-y-cooperacion-para-el-desarrollo-de-los-paises-bajos-visitara-a-colombia.html>
- Reino de los Países Bajos en Colombia. (15 de Marzo de 2015a). *Holanda, aliado de Aseo Pereira*. Pereira. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de <http://colombia.nlembajada.org/noticias/2015/02/holanda-aliado-de-aseo-pereira.html>
- Reino de los Países Bajos en Colombia. (27 de Marzo de 2015b). *Holanda y la Fundación Cerrejón trabajarán en soluciones duraderas frente a la escasez de agua en La Guajira*. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de <http://colombia.nlembajada.org/noticias/2015/03/holanda-y-la-fundacion-cerrejon-trabajaran-en-soluciones-duraderas-frente-a-la-escasez-de-agua-en-la-guajira.html>
- Rengifo, S. (2015). Entrevista sobre APPD para CECODS. Cartagena, Bolivar, Colombia. Recuperado el abril de 6 de 2015

- Schmidheiny, S. (2012). *Stephan Schmidheiny*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de <http://www.stephanschmidheiny.com/page/es-wbcsd>
- Socialab. (2015). *Socialab*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://socialab.com/paginas/ver/que-es>
- Tassara, C. (2013). La cooperación Sur-Sur de Colombia, entre liderazgo y desafíos. En E. Said Hung (Ed.), *Cooperación, comunicación y sociedad. Escenarios Europeos y Latinoamericanos* (pág. 17). Barranquilla, Atlántico, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.uninorte.edu.co/documents/72553/e809e989-119b-4ad1-ab29-45aefb663bb3>
- Terán Acosta, G. (2006). Paradigmas de investigación: conceptos básicos. Quito. Recuperado el 4 de Abril de 2015, de <http://app.ute.edu.ec/content/3344-23-59-1-23-17/PAPEL%20DE%20TRABAJO%20UNO%20PARADIGMAS%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>
- The Global Fund. (2015). Recuperado el 29 de Abril de 2015, de http://www.theglobalfund.org/en/mediacenter/newsreleases/2015-04-20_Global_Fund_Launches_Online_Platform_for_Strategy_Development/
- UARIV. (s.f.). *Unidad para la atención y reparación integral para las víctimas*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://www.unidadvictimas.gov.co/index.php/en/acerca-de-la-unidad/cooperacion-internacional-y-alianzas-publico-privadas>
- Unión Europea. (2006). *Síntesis de la legislación UE/ Mercado interior/ Las empresas en el seno del mercado interior/ Contratación pública*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/122012_es.htm
- UNESCO-IHE. (2015). Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <https://www.unesco-ihe.org/>
- United Nations and Business (s.f.). <https://business.un.org/en/documents/resources#scope>.
- United States Agency for International Development. (2009). *USAID*. Recuperado el 3 de Junio de 2015, de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadx539.pdf

- _____ (2010). *USAID*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/RevaluatingPublicPrivateAlliances.pdf>
- _____ (2012a). Recuperado el 14 de Abril de 2015, de http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/Partnering_with_USAID_Diasporas%28GDF2012%29.pdf
- _____ (2012b). *USAID*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/Partnering_Guide_Updated2012.pdf
- _____ (2014a). Acceso para la población étnica a oportunidades económicas. Recuperado el 1 de mayo de 2015 en: <http://www.acdivoca.org.co/noticia.php?noticia=76>
- _____ (2014b). *Country Development Cooperation Strategy 2014-2018*. USAID. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/USAID%20Colombia%20CDCS.pdf>
- _____ (2015). Recuperado el 30 de Abril de 2015, de <http://www.usaid.gov/GlobalDevLab/VITENS> Recuperado el 30 de Abril de 2015, de <http://www.vitensevidesinternational.com/projects/>
- WBCSD. (s.f.). *World Business Council for Sustainable Development*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de <http://www.wbcd.org/home.aspx>
- World Economic Forum. (2014). *Creating New Models Innovative Public-Private Partnership for Inclusive Development in Latin America*. Geneva. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_LatinAmerica_InnovativePublicPrivatePartnerships_Report_2014.pdf
- WSUP. (2015). Obtenido de <http://www.wsup.com/>