



Documento de trabajo

Alianzas público – privadas para el desarrollo

Consideraciones para el sistema español de cooperación

Madrid, noviembre de 2008

*Documento elaborado con el apoyo técnico de *Sustentia, innovación social*.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN: EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO	2
II. LA COLABORACIÓN ENTRE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO	4
1. Definición y criterios básicos para su promoción	4
1.1. Antecedentes: las alianzas público – privadas en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008	5
1.2. Criterios para las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	5
1.3. Razones para las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo	6
1.4. Tres requisitos básicos de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	7
2. Papel de las empresas españolas en las AAPPD	8
2.1. La empresa como agente de desarrollo sostenible en su esfera de influencia	8
2.2. La empresa como apoyo a actores económicos públicos y privado	8
2.3. La empresa como financiadora de acciones de desarrollo	9
3. Elementos estratégicos y modelos de actuación para la Cooperación Española.	9
3.1. Un proceso de definición estratégica de AAPPD	10
3.2. Papel proactivo o reactivo de la cooperación española	12
3.3. Sistema y opciones de promoción y gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	13
4. Alternativas de organización y Gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en la Cooperación Española	13
4.1. Alternativas de organización	13
4.2. Alternativas de financiación	14
5. Instrumentos y Herramientas para su promoción	16
5.1. Mesas de dialogo intersectoriales	16
5.2. Guía metodológica y Manual de Actuación para funcionarios	16
5.3. Formación	16
6. Proceso de gestión de Alianzas	17
6.1. Proceso de generación de Alianzas	17
6.2. Proceso de desarrollo de la Alianza	18
6.3. Proceso de evaluación de la Alianza	18
III. LA FUNDACIÓN CAROLINA Y LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO	19
A. Líneas de actuación impulsadas	19
B. Líneas de actuación posibles	20
I. ANEXO: ESQUEMA DE EVOLUCIÓN DE UN MODELO DE PROMOCIÓN DE AAPPD.	21

I. INTRODUCCIÓN: EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO

La empresa es una pieza fundamental de la sociedad actual, donde los mercados son los sistemas universalmente implantados para estructurar las relaciones económicas y productivas entre los seres humanos. Por tanto, cualquier estrategia de desarrollo que una sociedad quiera impulsar debe contemplar e integrar a la empresa como agente de la misma, junto a las administraciones públicas, los sindicatos, los individuos o las distintas organizaciones de la sociedad civil.

La empresa influye en la sociedad de manera muy relevante, no sólo a través del mercado de trabajo y de bienes y servicios, sino también incidiendo en otras esferas que definen su modelo de desarrollo. Pero la empresa no sólo participa en el proceso de generación de riqueza, sino que también, a través de sus criterios y decisiones operativas y de negocio, lo hace también en el proceso de distribución de la riqueza, y provoca efectos sobre los bienes públicos locales o globales (medioambiente, cohesión social, derechos humanos). Esto hace que las decisiones y prácticas empresariales tengan efectos desde su esfera de influencia (micro) en el desarrollo global (macro).

Por otra parte se ha podido comprobar que para el progreso de los países en desarrollo y sus sociedades no basta con los recursos e instrumentos tradicionales de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) empleados hasta ahora. Ese desarrollo habrá de ser consecuencia fundamentalmente de la adecuación y eficacia de las políticas públicas y de la actuación de los agentes sociales y económicos relevantes que conforman dichas sociedades. En este sentido, es fundamental buscar coherencia y sinergias entre las políticas públicas de desarrollo de los países, las decisiones y actuaciones empresariales y las iniciativas de la Ayuda Oficial al Desarrollo. Es especialmente reseñable que cualquier iniciativa de Alianza Público- Privada para el Desarrollo para ser eficaz, debe estar alineada en sus objetivos con los compromisos adquiridos por los países y organismos firmantes de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo¹.

Aunque el concepto de empresa tiende a entenderse de manera uniforme y simplificada, la realidad es que existen múltiples y diversas formas de organización que desarrollan actividades económicas y empresariales, cada una con sus características específicas. Variables como la naturaleza jurídica de la empresa, su magnitud, el sector en que opera, su presencia geográfica operativa y comercial o la regulación que les afecta, entre otras, convierte el universo de organizaciones empresariales en una realidad diversa. Por ello, es determinante incorporar en el análisis prospectivo de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en la Cooperación Española esa diversidad, no limitándose únicamente a los agentes más visibles por su relevancia como son las transnacionales, sino encontrando líneas de alianza con otros agentes económicos fundamentales, tanto de los países donantes como de los destinatarios de la AOD, tales como las PYMES, las Microempresas o las empresas de economía social.

¹ Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad. París. Marzo 2005

La empresa incide en mayor medida en el devenir de la sociedad a través de sus operaciones y actividades, que están a su vez marcadas por el alcance de su organización, sus procesos de trabajo y las diversas partes interesadas. Por tanto, es en ese ámbito de influencia donde la empresa será más eficaz a la hora de favorecer con su actuación un desarrollo sostenible, que favorezca la cohesión social, o un modelo que pueda llegar a operar en sentido contrario. Dada su trascendencia, las alianzas publico-privadas relacionadas con las operaciones y el negocio de las empresas pueden tener los efectos más profundos y beneficiosos en el desarrollo de las sociedades donde actúan.

También las empresas pueden participar en las políticas de desarrollo mediante la realización de proyectos sociales o la donación voluntaria de recursos en actividades o proyectos no directamente relacionados con sus operaciones o áreas de negocio. Este compromiso de las empresas en acciones de desarrollo se materializa en forma de aportación de excedentes de recursos (financieros, materiales, humanos o tecnológicos) generados por la propia actividad de la empresa o disponibles en ella, en proyectos cuyos objetivos estén alineados con las estrategias de desarrollo sostenible de la sociedad.

Estas acciones o proyectos pueden buscar intervenciones que estén directa o indirectamente alineadas con los objetivos de desarrollo. En este tipo de intervenciones, al no estar vinculadas con la gestión de las operaciones y los negocios, normalmente la empresa se limita a la aportación de recursos. Esto se suele realizar apoyándose, mediante alianzas, en el trabajo que realizan otras entidades especializadas en las áreas y tipos de intervención de desarrollo (ONG). No obstante, el grado de involucración de la empresa puede variar dependiendo de la estrategia, el volumen de recursos y el tipo de acciones que considere. Por ejemplo, la involucración de la empresa será mayor en el proyecto cuanto más estratégicos para ella sean los objetivos y recursos donados o invertidos (financieros, materiales, humanos o tecnológica) en el mismo. En este sentido la puesta a disposición de recursos estratégicos de una empresa para alcanzar los objetivos de un proyecto de desarrollo sólo se dará cuando haya alguna alineación de estos últimos con los objetivos estratégicos de la misma. Estos objetivos estratégicos de la empresa pueden ser de distinta naturaleza; de imagen, comerciales o sociales, pero no tienen porqué estar ligados directamente a la gestión de las operaciones.

Por todo ello, sin entrar en disquisiciones sobre la eficacia de una estrategia de acción social empresarial u otra, se puede afirmar que algunas acciones o intervenciones estarán más alineadas que otras con los objetivos y prioridades de desarrollo, nacionales, regionales o internacionales establecidos, en este caso, por la Comunidad Internacional y suscritos por el Gobierno español y, a través de instancias como las Naciones Unidas, por destacados representantes del mismo mundo empresarial.

Siguiendo esta lógica se puede diferenciar entre las intervenciones relacionadas con las operaciones o el negocio de la empresa, aquellas que están directamente basadas en actividades o proyectos alineados con las prioridades e instrumentos de la Cooperación al Desarrollo, y aquellas otras que se basan en esquemas como el mero patrocinio cultural, deportivo o social — estas últimas no tendrían interés a efectos del presente documento—.

II. LA COLABORACIÓN ENTRE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

La colaboración entre los sectores público y privado tiene una larga historia en la cooperación para el desarrollo. Sin embargo, la misma se ha ceñido principalmente a actuaciones que implicaban poca permeabilidad entre ambos mundos. Bien las administraciones públicas licitaban un pliego de requisitos para la realización de proyectos que las empresas competían por cumplir y posteriormente ejecutaban, bien se trataba de meras subcontrataciones, o bien se trataba de fondos de apoyo a la exportación hacia países en desarrollo contabilizables como AOD —el Fondo de Ayuda al Desarrollo, para el caso español—.

Sin embargo, en la última década se ha desarrollado y puesto en práctica un concepto nuevo, el de las alianzas público – privadas o multisectoriales con objetivos de desarrollo, que implican riesgos y sistemas de organización y operación compartidos. Ese es el objeto del presente documento.

En estos momentos confluyen por parte de la Cooperación Española una predisposición a promover Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, y en el sector privado una indudable inquietud por colaborar de manera activa con el sector público y el tercer sector en alianzas que maximicen impactos positivos sobre el desarrollo.

En esta línea, la Fundación Carolina, por su naturaleza público-privada y respondiendo al interés del Gobierno y del sector empresarial que conviven en su patronato, se propone cooperar para el establecimiento de un sistema de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en el ámbito de la Cooperación Española. El presente documento recoge, a través de diversas alternativas estratégicas, cómo podría plantearse dicha colaboración entre sector público y privado en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo.

1. Definición y criterios básicos para su promoción

1.1. Antecedentes: las alianzas público – privadas en el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008.

El II Plan Director de la Cooperación Española 2005–2008, documento marco de la política española de cooperación, hace especial énfasis en el importante papel de las empresas en el desarrollo de los países a través de la actividad económica que promueven, a la vez que reconoce el valor de las iniciativas emprendidas en el campo de la RSE para compatibilizar la triple dimensión económica, social y ambiental del desarrollo.

Respecto a este último punto, el II Plan Director muestra también la intención de fomentar “la aplicación de políticas y normativas relativas a la RSC entre las empresas y organizaciones empresariales que actúen en cooperación”. Esta visión respecto de la importancia de que las empresas gestionen adecuadamente su responsabilidad social constituye el nexo entre las dos

líneas estratégicas de la Fundación Carolina tratadas en este documento (RSE y Colaboración Público Privada en Cooperación al Desarrollo). Para asegurar una coherencia entre ambos ámbitos y, en consecuencia, el éxito de la colaboración público-privada, es necesaria una actuación responsable de las empresas que repercuta positivamente en la imagen de las mismas y evite el rechazo de Administraciones Públicas de los países donde operan, o de las ONG a la colaboración en proyectos con el sector privado.

En este sentido, tal y como se recoge en el II Plan Director, “dentro de los Objetivos del Milenio de lucha contra la pobreza, se están promoviendo iniciativas de colaboración entre el sector público y el sector privado en el marco de asociación denominado partenariado sector público-sector privado (PPP), siguiendo la filosofía desarrollada en el Dictamen del Comité de las Regiones de la Unión Europea, sobre las asociaciones entre las autoridades locales y regionales y las organizaciones sociales: contribución al empleo, al desarrollo local y a la cohesión social. El mecanismo del PPP trasciende a la visión de la empresa como un actor que termina su negocio con la venta y entrega de bienes o que se limita a participar en las licitaciones públicas. Por el contrario, la idea del PPP es conjugar los esfuerzos de la empresa privada y del Estado para la consecución de objetivos de desarrollo en los países socios”

1.2 Criterios para las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación muestra su intención de fomentar “iniciativas piloto de asociaciones público-privadas” de acuerdo a los criterios de compatibilidad, complementariedad, contribución de la empresa, neutralidad competitiva y subsidiariedad, que se exponen y detallan a continuación.

Los conceptos fundamentales que el II Plan Director expone, y habrán de ser tenidos en cuenta a la hora de definir los criterios de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en la Cooperación Española son:

1. *Compatibilidad:* El proyecto debe ser compatible con los objetivos sociales, ecológicos y de desarrollo. Para ello es importante que los proyectos de estas Alianzas identifiquen los objetivos de desarrollo sobre los que van a tener impactos positivos, y que dichos objetivos estén alineados con las prioridades definidas por la Cooperación Española. Por tanto, las Alianzas deben tener como objeto la ejecución de proyectos en el que una parte relevante de los objetivos de los mismos sean de desarrollo, según las prioridades nacionales e internacionales, teniendo en cuenta especialmente los compromisos recogidos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Esos objetivos deben ser medibles y evaluables, y también debe serlo el impacto sobre el desarrollo del conjunto de la actividad de las empresas partícipes en las sociedades donde se realiza la intervención.
2. *Complementariedad:* Debe existir complementariedad entre los esfuerzos de las instancias públicas y los de la empresa privada de tal forma que se consigan de la manera más eficiente posible los objetivos de los dos actores. En las Alianzas para el Desarrollo convivirán objetivos de desarrollo, de interés público, con objetivos empresariales, de interés privado. Por ello, es necesario que uno de los criterios para la implicación de las empresas en una Alianza para el Desarrollo, sea que aporte valor añadido en relación al desarrollo en campos donde tanto los actores públicos de los países en desarrollo, como los actores tradicionales de la AOD no intervienen o no son

especialistas. La complementariedad se plasma también en la asunción compartida de riesgos. Este principio debe ser entendido también en relación a otros agentes relevantes como son las ONGD u otras organizaciones de la sociedad civil.

3. *Contribución de la empresa: La empresa debe contribuir al proyecto con un aporte financiero y/o humano significativo.* Un esquema de promoción de Alianzas Público Privadas debe buscar, entre otros objetivos, el aumentar el volumen de financiación y recursos proveniente del sector privado. La contribución de la empresa en cuanto al aporte de recursos debe ser significativa, pero flexible, dada la gran diversidad de esquemas de AAPPD que se pueden generar y estará relacionada con el peso que tengan en la alianza los objetivos de desarrollo, de interés público, y los empresariales, de interés privado, así como en la asunción de riesgos de los diferentes actores de la alianza. La lógica es alinear y facilitar la dedicación de fondos y recursos privados a conseguir objetivos de interés general y no al contrario. En este mismo sentido también se ha de considerar la aportación de valor mediante herramientas, procesos y conocimientos no empleados en esquemas de cooperación tradicionales, pero que pueden mejorar la eficacia a la hora de alcanzar los objetivos de desarrollo.
4. *Neutralidad competitiva: En el proceso de elaboración de un proyecto de estas características, todas las empresas interesadas tienen que ser informadas oportunamente.* Para poder desarrollar este principio es necesario que tanto la estrategia de fomento como la definición y criterios operativos en materia de AAPPD sea objetiva, clara, detallada, transparente, pública, publicada y abierta a cualquier actor empresarial o de desarrollo, que cumpla los requisitos que se establezcan. Convendría, asimismo, implantar criterios que permitan la participación de distintos tipos de empresas (PYMES, microempresas, grandes empresas, transnacionales, empresas de economía social) en las alianzas.
5. *Subsidiariedad: es importante conocer si las empresas llevarían a cabo la intervención sin el apoyo público.* Es necesario que este instrumento de cooperación al desarrollo no permita que se incluyan proyectos que por sí mismos podrían y serían realizados por la iniciativa privada, sin apoyo o financiación pública. Para ello, una estrategia operativa, incluyendo sus sistemas de gestión y promoción de AAPPD deben contemplar procedimientos precisos y eficaces en la identificación, selección, aprobación, seguimiento y evaluación, con el fin de invertir en aquellas propuestas realmente alineadas con los objetivos de cooperación y que impliquen una aportación adicional a los objetivos de desarrollo.

1.3. Razones para las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

Las razones para el impulso de alianzas para el desarrollo son:

1. *Aumentar la coherencia entre la acción exterior española y empresarial:* esta razón aporta valor tanto a las empresas que verían alineadas sus intervenciones en otros países a la política exterior española, y su legitimidad, como a la propia cooperación española, al incorporar unos agentes de desarrollo con una capacidad de impacto en el desarrollo muy alta como son las empresas. Esa mayor coherencia en la acción en el exterior puede suponer ganancias en términos de impacto sobre el desarrollo de los países, al

apoyar sus políticas públicas, y también en términos de imagen y percepción social de España en las regiones en desarrollo.

2. Incrementar recursos para el desarrollo: el incremento de los recursos disponibles para objetivos específicos de desarrollo es una razón importante a la hora de impulsar alianzas. Por otro lado la suma de recursos que el sector privado puede llegar a aportar por esta vía es destacable. En las alianzas los recursos públicos, tanto de los países en desarrollo como de los donantes, operan como palanca para sumar nuevos recursos a actuaciones de desarrollo. Esta motivación, pese a su importancia no es, posiblemente, la más destacada.
3. Aportar valor añadido a las políticas públicas de los países en desarrollo así como a la Ayuda Oficial al Desarrollo a través de nuevas herramientas: otra razón se basaría en la incorporación en los esquemas de cooperación al desarrollo de nuevas herramientas, conocimientos y técnicas que puede aportar la empresa, en las alianzas para el desarrollo.
4. Mejorar el impacto social de la empresa: esta razón es la que podría explicar un mayor impacto en términos de eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos de desarrollo. La búsqueda de sinergias de las intervenciones privadas y públicas alineadas a estos objetivos hace que los recursos destinados en las políticas públicas de los países en desarrollo, como en la AOD sean más eficaces a la consecución de los mismos, multiplicándose su valor transformador, además de sumarse nuevos recursos.

1.4. Tres requisitos básicos de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

La puesta en marcha de AAPPD necesita tener presentes algunos requisitos básicos:

1. Orientadas a resultados e impactos. Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo deberán enfocarse a la puesta en marcha de intervenciones y proyectos orientados a la consecución de resultados planificados e impactos concretos en términos de desarrollo, estableciendo desde su formulación las bases para su posterior evaluación. Es importante relacionar este criterio con lo estipulado en la Declaración de París donde se incide, entre otros temas, en que la Ayuda Oficial al Desarrollo debe orientarse a reforzar las políticas públicas de los países receptores para conseguir una mayor eficacia en alcanzar los objetivos de desarrollo definidos, y por tanto también las alianzas debieran insertarse o al menos vincularse estrechamente con las políticas nacionales de desarrollo.
2. Corresponsabilidad en la gestión y gobierno de la Alianza. Una característica intrínseca a este tipo de Alianzas es que la relación entre los socios sea realmente de aliados, a través de una participación coordinada de los mismos en las actividades, en la gestión de recursos de los proyectos, así como en el gobierno de la Alianza. Este último debe estar basado en sistemas horizontales y participativos de los aliados, también denominados Multistakeholder. Por tanto es necesario que se definan sistemas y modelos que incluyan la horizontalidad y corresponsabilidad en su gobierno y gestión. Por ello, la prestación de servicios o subcontratación no puede ser considerada como un esquema de este tipo de Alianzas, al no existir un modelo de riesgos, responsabilidades y gobierno compartido.

3. Coherencia con la gestión de la RSE. La coherencia entre la estrategia y prácticas de RSE de las empresas con los objetivos de la Alianza para el Desarrollo debe ser una condición necesaria para su consideración como socias del sector público.

2. *Papel de las empresas españolas en las AAPPD*

La potencial intervención de las empresas españolas se habría de producir en aquellas líneas de actuación que impliquen un mayor impacto de sus actividades sobre la promoción del desarrollo sostenible, ya sea en sus líneas de negocio directas, como en actuaciones adicionales de naturaleza social o productiva. La plasmación del trabajo en alianzas puede realizarse, por parte del sector privado, adoptando diferentes roles:

2.1. La empresa como agente de desarrollo sostenible en su esfera de influencia

El objetivo de una estrategia para promover la implicación de las empresas desde esta perspectiva habría de ser facilitar, mediante alianzas entre la Cooperación Española, Administraciones Públicas, Empresas y ONG, que las estrategias y operaciones de las empresas incluyan criterios de Responsabilidad Social y se orienten a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del país e internacionales. Ello puede realizarse a través de las siguientes líneas de trabajo para que:

1. Las operaciones de las empresas implementen políticas y estrategias de Responsabilidad Social que ayuden, en su área de influencia, a cumplir los Objetivos de Desarrollo y Cohesión social definidos por los países y organismos internacionales.
2. Las políticas de gestión de suministradores y de clientes/consumidores de las empresas incluyan criterios de RSE que favorezcan el desarrollo y la cohesión social de los países donde operan.
3. Se incluyan criterios de RSE (relacionados con la gestión de los impactos en Derechos Humanos, Derechos Laborales, Derechos del Consumidor, Derechos de las Minorías e Indígenas, Medio Ambiente, prevención de la Corrupción, Cohesión Social y Lucha contra la Pobreza) en sus decisiones de negocio e inversión.
4. Se incluyan criterios de gestión de responsabilidad social en las empresas que gestionan bienes y servicios públicos, considerados bienes y servicios básicos (gestión del agua, salud, educación, electricidad, vivienda,...) asociados a la protección de derechos fundamentales, al desarrollo y a la cohesión social de la sociedad donde operan y con especial atención a la base de la pirámide.

2.2. La empresa como apoyo a actores económicos públicos y privados

Con el fin incidir directamente en el crecimiento económico y social, y la cohesión social del entorno, el objetivo sería en este caso aumentar las capacidades para el crecimiento económico actuando en el entorno (en este ámbito se habría de tener en cuenta la futura estrategia de la Cooperación Española para la Promoción del Tejido Económico). Ello implica trabajar en las siguientes líneas de actuación:

1. Apoyar (tecnológicamente, en la gestión, capacitación de cuadros,...) a la empresa del país (pequeña y micro empresa, de economía social).
2. Fortalecer las capacidades de las instituciones públicas del país para el buen gobierno, la transparencia y la prevención de la corrupción
3. Apoyar mediante intervenciones de la empresa la eficacia de las políticas públicas para alcanzar los objetivos de desarrollo del país.
4. Fortalecer técnicamente a los sectores productivos del área con alta incidencia en el desarrollo y la cohesión social, mediante la transferencia tecnológica y de capacidades de gestión
5. Invertir en Infraestructuras, en modelos de cofinanciación y gestión público- privada, necesarias para el crecimiento económico y comercial, dentro de un esquema de desarrollo sostenible
6. Apoyar las cooperativas de comercio justo, así como el aumento de transacciones comerciales que incluyan criterios de comercio justo
7. Fomentar una regulación favorable que permita la creación o el fortalecimiento de un mayor tejido industrial en los países en desarrollo

2.3. La empresa como financiadora de acciones de desarrollo.

El objetivo es, en este caso, vincular la acción social de la empresa en las políticas públicas de los países en desarrollo, así como integrar en los marcos y programas de cooperación al desarrollo existentes. Ello podría realizarse mediante la aportación o contribución en las siguientes líneas:

1. Recursos financieros en forma de fondos.
2. Recursos humanos, en la forma de voluntariado corporativo cubriendo la empresa costes de salario y estancia. Hay que matizar que para el caso de proyectos de desarrollo deben ser recursos humanos cualificados que aporten valor para los objetivos y entorno de proyecto.
3. Conocimiento y tecnología que pueda aportar la empresa a proyectos que vayan a ponerse en marcha.
4. Productos y servicios propios de cada empresa, que puedan ser aplicados a los proyectos.
5. Asistencia técnica y apoyo en la logística y gestión
6. Complementar intervenciones con líneas de actuación generadoras de ingresos
7. Participación en proyectos de codesarrollo
8. Ayudar a definir nuevas herramientas para alcanzar los objetivos de desarrollo
9. Coordinar actuaciones de negocio privadas en sectores básicos de interés público (salud, educación, energía,...) con estrategias y políticas públicas de desarrollo

3. Elementos estratégicos y modelos de actuación para la Cooperación Española.

En primer lugar, es preciso realizar desde la Cooperación Española una definición explícita, basada en los criterios ya enunciados, de lo que para ella es una AAPPD, y cuales son los modelos de alianza que considera más eficaces y alineados con los objetivos de desarrollo establecidos en los planes directores. Es muy importante que se llegue a un nivel de concreción suficiente para evitar ambigüedad en la definición. También debe servir para definir e identificar la tipología de Alianzas Público Privadas más deseable para alcanzar los objetivos de la cooperación española, comprometida con los contenidos de la Declaración de París.

Una elección clara en este campo favorecería los procesos de decisión sobre dichas alianzas, y propiciaría un entorno de certidumbre y claridad a los agentes privados predispuestos a desarrollar AAPPD junto con la cooperación española. El primer paso sería el establecimiento de los criterios básicos para que una Alianza Público Privada sea tomada en consideración por la Cooperación Española y por tanto sea susceptible de ser promovida y apoyada con sus instrumentos y recursos. Igualmente, en segundo lugar, es preciso establecer una serie de criterios o requisitos para el acceso de las empresas a la participación en AAPPD, que podrían estar vinculados a sus estrategias de RSE, a su *récord* de comportamiento social o a su aportación de valor y adecuación para alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos por la cooperación española, así como los definidos en la Alianza en cuestión.

Para la puesta en marcha de un sistema **de promoción y gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo**, la Cooperación Española debería trabajar en tres líneas complementarias de manera simultánea: (1) la definición de una estrategia operativa a medio plazo, (2) selección entre un modelo proactivo o reactivo de promoción de alianzas, y (3) el diseño de un modelo de gestión para la promoción de alianzas.

3.1. Un proceso de definición estratégica de AAPPD

La estrategia debe definir un marco donde las AAPPD puedan desarrollarse, coherente con la política exterior y de cooperación española. Este proceso político y estratégico deberá definir sus criterios de clasificación, los modelos priorizados, las prioridades de intervención en cuanto a objetivos de desarrollo, por regiones y países, basadas en los compromisos de la política exterior española recogidos en la Declaración de París. En este proceso tendría un papel fundamental la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, como organismo responsable de la definición de políticas y estrategias públicas, siendo también necesaria la participación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, como entidad pública de referencia en la gestión de la Cooperación Española al Desarrollo, y posible la de otras instancias de la administración. En este proceso de definición estratégica, sería también importante contar con la participación de los organismos públicos de países del sur con funciones en la planificación y desarrollo de sus países.

Por otro lado, es importante que se involucre a las empresas, tanto de países del norte como del sur, en este proceso de definición de criterios y principios que van a conformar el marco de actuación de las AAPPD, para asegurar una alineación con los objetivos que se planteen.

Este proceso de definición de la estrategia debe tener una visión de aprendizaje (*learning by doing*), a través del desarrollo de proyectos piloto de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, en el que la Cooperación Española tendrá un papel de liderazgo. El objeto de esta metodología de definición de la estrategia a partir de proyectos piloto permite, por un lado, no frenar las posibles iniciativas de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo que se quieren

promover en la actualidad, y por otro limitar los riesgos iniciales por el desarrollo de un nuevo instrumento de cooperación con nuevos agentes y nuevos criterios.

No obstante debe haber unos criterios mínimos definidos, marco estratégico o cuerpo de doctrina, profundizando en los descritos en este documento, antes de comenzar a operar, para seleccionar los proyectos piloto más adecuados. Dentro de estos criterios marco, incluidos en la estrategia, se pueden identificar algunas iniciativas concretas de forma abierta, donde el propio proceso de gestión y desarrollo de las mismas definirá qué alianzas realmente aportan valor a los objetivos de desarrollo definidos por la Cooperación Española. Por ello, empezar por pequeños pilotos alineando las expectativas de cada uno de los aliados y permitiendo la sistematización de lecciones aprendidas, buscando entornos de éxito, puede ser el primer paso más conveniente.

En cualquier caso, tanto los criterios mínimos o cuerpo de doctrina, como la estrategia deben encuadrarse y suponer un desarrollo de las estrategias sectoriales desarrolladas por el sistema de cooperación español.

Algunas de las actividades que se realizarían en este **proceso de definición de la estrategia** son:

- I. **Identificar y priorizar los objetivos de desarrollo** de las políticas públicas, y qué tipo de alianzas público privadas para el desarrollo pueden ayudar a su consecución. Por tanto que **AAPPD** deben ser promovidas por la Cooperación Española.
- II. **Analizar la coherencia con las prioridades de la Cooperación Española** de las potenciales alianzas. Para ello se analizarán las líneas directrices que se hayan definido en los diferentes documentos estratégicos de la cooperación española (plan director, planes anuales, documentos de estrategia país, estrategias sectoriales y otros).
- III. **Definir la Estrategia** de AAPP para el Desarrollo (AAPPD), donde al menos se debe establecer prioridades en:
 1. Objetivos de Desarrollo a los que deben contribuir
 2. Modelos de posibles alianzas
 3. Áreas geográficas de actuación
 4. Área de Desarrollo sobre las que se encuadran
 5. Líneas de actuación de las AAPPD: Tipo de acciones, intervenciones, programas o proyectos asociados a las Alianzas.
 6. Posibles sistemas de gobierno y gestión de las Alianzas.
 7. Naturaleza, características y perfil de los Aliados
 8. Alternativas y modelos de financiación de las AAPPD
- IV. **Establecer los instrumentos** mediante los cuales se apoyará la puesta en marcha de AAPPD: convenios, fondos ad hoc, el instrumento que sustituya al Fondo de Ayuda al Desarrollo, convocatorias específicas para la financiación de AAPPD o convocatorias generales ya existentes.

3.2. Papel proactivo o reactivo de la cooperación española

La Cooperación Española debe clarificar el perfil y papel que va a adoptar en la generación de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Simplificando el dilema, se podría considerar que hay que optar fundamentalmente por un perfil proactivo o reactivo, pero realmente lo más adecuado podría ser un perfil mixto con un inicio proactivo, en que la administración toma la iniciativa, una etapa de transición y preparación de un sistema operativo estable y, cuando el mismo pueda considerarse consolidado, tener un papel más reactivo, abierto a las propuestas que puedan recibirse de los diferentes operadores interesados en participar en las alianzas.

Así, podría tener más sentido, desde un punto de vista de aprendizaje, control de riesgos y de maximización de la eficacia, que la institución que lidere este tipo de herramienta dentro de la Cooperación Española parta de la promoción de proyectos piloto, dentro del perfil proactivo, con el objetivo de llegar a una estrategia. En ese camino convendría concentrar geográfica y sectorialmente los primeros esfuerzos, seleccionando una o dos regiones o países y uno o dos sectores de intervención. Esto hace que la construcción tanto de la Estrategia como del modelo de gestión sea progresiva en base a las lecciones aprendidas en los pilotos.

Una vez que tanto la Estrategia como el esquema de gestión de AAPPD esté desarrollado y maduro, podrán generalizarse las actuaciones, por lo que es muy posible que se pueda pasar a un papel más reactivo, donde la Cooperación Española habrá definido unas convocatorias con sus requisitos de selección, evaluación, seguimiento y justificación adecuados para este instrumento.

(i) Perfil Proactivo. En este caso la Cooperación Española lideraría y promovería los distintos tipos de Alianzas Público Privadas al Desarrollo identificados como más adecuados. Para ello desarrollaría las estrategias particulares de cada alianza que quisiera impulsar, identificaría los potenciales aliados interesados y promovería las alianzas. Impulsaría asimismo la creación de determinadas AAPPD como pilotos y haría el seguimiento de los resultados e impactos de las mismas. Participaría activamente en la creación, desarrollo y gobierno de aquellas AAPPD que se hayan identificado como prioritarias en la estrategia la Cooperación Española. Este papel también es fundamental para detectar las lecciones aprendidas para mejorar el esquema y modelo de AAPPD, así como para la definición de la estrategia de la Cooperación Española sobre el tema.

(ii) Perfil Reactivo. Desarrollaría la estrategia de AAPPD de la Cooperación Española, definiendo los criterios, las prioridades, los tipos, y la financiación, creando un modelo de convocatoria, donde los distintos agentes públicos y privados pueden presentar sus propuestas. La unidad correspondiente para estos efectos, dentro de la Cooperación Española, evaluará y seleccionará las propuestas de alianzas, con los criterios estratégicos previamente definidos. En este caso se abre a iniciativas que los agentes privados y públicos promuevan dentro del esquema de AAPPD, y las apoya o no en su caso. Este esquema requiere menos esfuerzo, estructura y recursos por parte de las instituciones que gestionan la Cooperación Española, pero en un estadio inicial de un modelo no maduro, se puede asegurar menos la eficacia en cuanto a impactos reales en el desarrollo, y se asumen más riesgos en su gestión, que sólo pueden gestionarse desde el resto de actores de las alianzas. Por ello puede considerarse este perfil como el más adecuado en el momento que esté definida detalladamente la estrategia de la Cooperación Española en la materia, y ésta sea ya

conocida por los actores, o bien en un modelo ya maduro, donde se encuentre validada su eficacia.

3.3 Sistema y opciones de promoción y gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

Además de ser necesaria la definición de la estrategia en AAPPD de la Cooperación Española, también es necesario definir su esquema de promoción y gestión como instrumento que complementa a otros ya existentes. Para ello se tiene que definir qué papel van asumir los actores y gestores públicos de la Cooperación Española, en especial la AECID, cómo se van a gestionar los distintos modelos de AAPPD, qué procedimientos de generación, selección, ejecución y seguimiento se van seguir, qué instrumentos de financiación se van emplear, y qué estructura organizativa se encargará de la promoción y gestión de este tipo de Alianzas.

Este plan más operativo o de despliegue de la estrategia deberá ser liderado por aquellas instancias que la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional considere. Como se ha enunciado con anterioridad, podría desarrollarse la estrategia a través del aprendizaje, mientras se gestionan los proyectos piloto elegidos, como ya se ha realizado por Agencias de Cooperación de otros países, lo que implicaría definir desde el inicio los sistemas de gestión y promoción de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Para ello hay distintos modelos de gestión de las Alianzas, y por tanto de organización institucional necesaria dentro del sistema de Cooperación Española, así como de recursos, modelos de financiación, etc. Sobre este tipo de decisiones se ha de definir desde el principio la Cooperación Española, con independencia de que, debido a los resultados obtenidos por sistema de aprendizaje, se pueda adaptar y cambiar posteriormente el modelo de gestión de AAPPD.

4. Organización y Gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en la Cooperación Española

Otra de las decisiones a tomar se refiere a la estructura institucional más idónea para la gestión de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en la Cooperación Española, así como el modelo de financiación que soporte este instrumento de cooperación al desarrollo.

4.1. Organización

La gestión de las AAPPD se puede llevar a cabo desde la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) como organismo gestor de la Cooperación Española, en concreto la Dirección de Cooperación Sectorial y Multilateral puede coordinar el proceso, utilizando para ello el actual marco de planificación y gestión operativa. Es decir, por medio de las OTC y el actual sistema de gestión de la AECID se integrarán dentro del ciclo de gestión de proyectos y programas.

Entre las funciones de dicha unidad se proponen:

- planificación y despliegue de la estrategia de AAPPD de la Cooperación Española, en todas las áreas y estructuras de la AECID
- desarrollo procedimientos y metodologías nuevas para integrarlas en los instrumentos de cooperación existentes.
- toma de iniciativas de promoción de las AAPPD
- coordinadamente con las OTC, identificación, gestión y evaluación de los proyectos piloto más adecuados.
- apoyo técnico y desarrollo de herramientas y capacitación a las distintas áreas de la AECID, involucradas en la gestión de las AAPPD y sus proyectos, en particular a través de las oficinas de la cooperación española sobre terreno (las OTC). La formación sería, en la etapa inicial, una tarea clave de esta unidad, incluyendo la elaboración de manuales y guías de actuación y la elaboración de metodologías formativas para los agentes de la cooperación española, los responsables en las OTC y agentes interesados del sector privado.
- apoyo a las OTC en la coordinación del trabajo conjunto entre los diferentes agentes implicados en las alianzas, si bien, ello no implica que se trate de la unidad ejecutora de las actuaciones.
- referente y coordinadora del sistema, incorporando en todo caso la participación de la sede y las oficinas de cooperación en terreno, con la función esencial de asegurar la coherencia entre los proyectos de alianzas y la estrategia definida por la Cooperación Española.

El papel a desempeñar por el personal de la AECID desplazado en los países en desarrollo (OTC) será de una relevancia notable, por lo que su formación y el detalle en la atribución de sus nuevas funciones en la materia habrán de ser aspectos a tener muy presentes.

También es importante establecer los mecanismos a través de los cuales se permita la participación de las empresas en todo el ciclo de gestión de la cooperación, de forma que participen no únicamente en la ejecución, sino también en la elaboración de los planes país, y en el seguimiento y evaluación a través de los mecanismos existentes en la Cooperación Española.

4.2. Alternativas de financiación

La financiación es necesaria al menos para las siguientes actividades asociadas a las AAPPD: la promoción de la estrategia y los modelos de AAPPD de la Cooperación Española, la capacitación de funcionarios, ONGD y empresas, el desarrollo y gestión de proyectos piloto, la creación de herramientas de apoyo a las AAPPD, la cofinanciación de las acciones, intervenciones, proyectos y programas que se desarrollan, y los costes de gestión de las AAPPD (selección, seguimiento, evaluación)

Respecto a los modelos de financiación de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, otro de los dilemas a solventar, a continuación se plantean algunas alternativas:

- *Uso de los instrumentos de financiación ya existentes.* Es ésta la alternativa que actualmente parece más viable, utilizando los presupuestos globales y planes para cada país, de manera

que atendiendo a las oportunidades concretas, las OTC decidan o propongan la aplicación de fondos a iniciativas de AAPPD si las consideran eficaces a los objetivos de desarrollo planificados. Por tanto, no existirá una partida concreta por país dirigida específicamente a financiar iniciativas de AAPPD, sino que se considerará un instrumento más dentro del sistema de cooperación al desarrollo. En la medida que las empresas participen en el proceso de planificación país se podrá identificar el presupuesto necesario para apoyar las iniciativas de AAPPD que se consideren en dichas planificaciones. La gran ventaja de la opción de utilizar los canales de financiación actuales es que permite comenzar a operar sin esperar a un desarrollo instrumental necesariamente complejo y prolongado en tiempo. Habrá que definir cuáles son los instrumentos de financiación más adecuados entre los existentes dotándolos de los fondos necesarios. Si transcurrido un tiempo los instrumentos existentes se demuestran insuficientes, se debería plantear la creación de nuevos instrumentos.

- *Establecimiento de un fondo público específico* para la generación y gestión de AAPPD. Este fondo debería garantizar el desarrollo de la estrategia de AAPPD de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional cubriendo los costes antes indicados. Podría ser un fondo de nueva creación gestionado por la AECID o dependiente directamente de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. El objetivo operativo principal de dicho fondo público sería la aportación pública para la financiación de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo seleccionadas o promovidas por la Cooperación Española. Se puede estudiar el establecimiento de fondos específicos *temáticos* para la promoción, financiación y, en su caso gestión de las distintas Alianzas Público Privadas para el Desarrollo temáticas (Agua, Malaria, Cambio Climático, Trabajo Infantil...) que la Cooperación Española decida apoyar.
- *Utilización del instrumento que sustituya al Fondo de Ayuda al Desarrollo* para la realización de AAPPD. En este caso se trataría de abrir la posibilidad de realización de proyectos mediante la fórmula de alianzas público privadas para el desarrollo. En la gestión de estos fondos debería participar la AECID –bien la unidad creada al efecto o las instancias responsables en las diferentes direcciones- para velar por la coherencia del despliegue de la Estrategia AAPPD previamente establecida.
- *Creación un Fondo Público-Privado único.* Dicho Fondo tendría un gobierno propio publico-privado, y se encargaría de financiar, promover y gestionar en su caso, las distintas Alianzas Publico-Privadas para el Desarrollo que apoyara la Cooperación Española. Las Alianzas serían temáticas (por ej., Alianza por el Agua, Alianza por la erradicación del Trabajo Infantil, Alianza contra la Malaria...) pero el Fondo sería único.
- *Creación de distintos Fondos Públicos-Privados temáticos* asociados a cada iniciativa de Alianza Público-Privada para el Desarrollo que promueva la Cooperación Española. Ejemplo: Fondo del Agua, Fondo de la Vivienda, Fondo de la Malaria,... Como el anterior, cada Fondo se formaría de aportaciones públicas y privadas y por tanto tendrían gobiernos y gestión propia, asociada a los objetivos de la Alianza.
- *Convenios con organismos multilaterales de desarrollo.* La Cooperación Española podría financiar a través de estos organismos ya sea actuaciones público-privadas específicas o la creación de ventanillas donde las empresas pudieran presentar sus proyectos.

5. Instrumentos y Herramientas para su promoción

La promoción y consolidación del conocimiento sobre AAPPD debe apoyarse en el desarrollo de actividades de difusión y formación, por un lado y por otro, en la generación de conocimiento materializado en guías y manuales de actuación.

5.1. Mesas de diálogo intersectoriales (Agencias de cooperación, administraciones públicas, empresas y ONG, tanto españolas como de países en desarrollo)

Al tratarse de un tema bastante desconocido dentro de los ámbitos de la cooperación al desarrollo y del sector privado, es importante llevar a cabo una labor de difusión de las AAPPD entre los agentes potencialmente interesados en participar en las mismas. Las mesas de diálogo pueden tener en un primer momento un carácter más introductorio a la materia, pero en la medida que se planteen sobre objetivos concretos serán mucho más efectivas. En concreto se pueden plantear entorno a un problema al que se quiere dar solución, para ello se identifica un sector de actividad específico, en un ámbito geográfico concreto y relacionado con unos objetivos de desarrollo. A medida que se desarrollen las primeras experiencias piloto, estas mesas irán avanzando en profundidad y especialización. Su carácter intersectorial ayudará también a la familiarización con las visiones de diferentes actores tradicionalmente alejados entre sí. Por otra parte, es también muy importante el gestionar adecuadamente las expectativas de los participantes en las mesas, comunicando convenientemente los objetivos de las mismas.

5.2. Guía metodológica y Manual de Actuación para funcionarios

A partir de las primeras experiencias llevadas a cabo en el ámbito de las AAPPD, así como de los aprendizajes de lo ya realizado por otras agencias de cooperación –en particular británica, norteamericana y alemana- se irá elaborando una Guía metodológica en la que se describa todo el proceso de las AAPPD y a la que se vayan incorporando las lecciones aprendidas y mejores prácticas de las mismas. El objetivo de esta Guía será establecer una hoja de ruta, de forma que sea un documento que oriente a los actores sobre requisitos a cumplir, responsabilidades, fases del proceso, o herramientas a utilizar.

Por la propia complejidad y diversidad de las AAPPD en una primera fase se trataría de un documento con un enfoque más general aunque detallado en lo relativo a los mecanismos de promoción a utilizar, que fuese útil para un amplio espectro de alianzas. Progresivamente, a medida que se sucedan las experiencias y se consolide el conocimiento, se avanzaría en la elaboración de guías más específicas y detalladas.

Además se puede desarrollar un Manual de Actuación orientado a los funcionarios y trabajadores de la Cooperación Española, teniendo en cuenta sus diferentes responsabilidades en la materia –personal de sede, personal de OTC, técnicos en el desarrollo de las alianzas- con un enfoque más específico sobre sus funciones y procedimientos de actuación.

5.3. Formación

Formación para funcionarios y trabajadores de la Cooperación Española en sede y terreno, ONGD, empresas y Gobiernos locales. Para mejorar el entendimiento y la eficiencia de los procesos de gestión de las AAPPD, las personas con responsabilidades deberían compartir y manejar una serie de conceptos básicos sobre las mismas. Por ello, es importante que a medida

que se avance en el proceso de consolidación de conocimientos en torno a modelos de AAPPD exitosos, se potencie la formación de los distintos actores, con particular incidencia en los responsables de la AECID en los países en desarrollo, por la relevancia de su papel en el despliegue operativo de las alianzas. Es especialmente importante la formación de los funcionarios del sistema de cooperación al desarrollo por su labor de orientación e información al resto de actores. La Guía metodológica debería ser una referencia al respecto.

6. *Proceso de gestión de Alianzas*

Uno de los principios fundamentales de la gestión de cualquier alianza para el desarrollo, es que está sea coherente en sus objetivos e instrumentos con los definidos por el proceso de planificación de la Cooperación Española. Por ello, como se indicaba en el apartado 3.2 de este mismo documento (*Un proceso de definición de la estrategia de AAPPD*) cualquier alianza debe partir de lo definido en las estrategias de la Cooperación Española sobre éstos ámbitos. Esto hace que las alianzas en sí mismas sean coherentes con los planes anuales, así como con los resultados de la planificación geográfica y sectorial desarrollados por la Cooperación Española.

La gestión de las AAPPD tiene una alta complejidad dado que entre los intereses públicos y privados pueden surgir continuas tensiones que será necesario gestionar adecuadamente. Por ello, todo el proceso la gestión de AAPPD que a continuación se expone, requiere y debe asentarse sobre una mesa de negociación eficaz y permanentemente abierta. Deben adecuarse los recursos humanos, sus perfiles y capacidades en el sistema de cooperación español, a la complejidad de negociación y gestión asociadas a las AAPPD, pudiéndose llegar en algunos casos a la subcontratación de estas tareas como han hecho otras agencias de cooperación (DfID).

La gestión se debe articular a través de las OTC, y en el marco de la Declaración París y de la Agenda de Acción de Accra. Todo debe estar avalado por el acompañamiento continuo de una OTC, definido con todos los actores de los países receptores, incluidas las administraciones públicas y las empresas. En aquellos países donde no haya OTC, se estudiará la forma de articularlo a través de un organismo multilateral u otras formas, pero sí hubiera OTC en terreno se debería hacer a través de ellas.

El proceso de gestión de la AAPPD debe considerar como actores relevantes, aparte de las empresas y administraciones públicas de los países donantes, a las empresas y administraciones públicas de los países receptores de la ayuda, así como a actores sectoriales, como cámaras de comercio.

A la hora de plantear en su conjunto el proceso de gestión de las APPD, conviene tener presentes tres fases bien diferenciadas.

6.1. Proceso de generación de Alianzas

En los procesos pueden participar varios agentes de la Alianza, o ser responsabilidad de uno de ellos. En dicho proceso debe ser considerada la realización de las siguientes actividades por parte de los protagonistas de la Alianza:

1. Identificación de Potenciales Aliados
2. Selección de Aliados según las Estrategias de AAPPD y las capacidades e intereses de cada uno, para la consecución de los objetivos de desarrollo definidos en ellas
3. Sistema de financiación y de asignación de recursos
4. Definición del Marco y Plan de la Alianza para el Desarrollo. Este Marco debe ser una propuesta inicial a construir en común
5. Objetivos Principales de la Alianza (cuantificados)
6. Miembros y papel de cada uno de los Aliados: responsabilidad y formalización de compromisos
7. Gobierno, compromiso y gestión de la Alianza
8. Plan de Acciones e Intervenciones de la Alianza (objetivos, acciones, plazos, responsables, recursos, indicadores...)
9. Sistemas de medición de los resultados e impactos y evaluación de la consecución de los objetivos de Desarrollo establecidos.

6.2. Proceso de desarrollo de la Alianza

En dicho proceso al menos debe ser considerada la realización de las siguientes actividades por parte de los protagonistas de la Alianza:

1. Financiación y asignación de recursos
2. Ejecución y seguimiento del Plan de Acción de la Alianza
3. Revisión del Plan de Acción: análisis y mejora, lecciones aprendidas.
4. Gestión de la alianza y gobierno de la misma

6.3. Proceso de evaluación de la Alianza

En dicho proceso al menos debe ser considerada la realización de las siguientes actividades por parte de los protagonistas de la Alianza:

1. Evaluaciones de la eficacia de la Alianza (Impactos y resultados vs. Objetivos de Desarrollo de la Alianza)
2. Establecimiento de las lecciones aprendidas: identificación de errores y mejores prácticas en la Alianza
3. Análisis de las mejoras provocadas por haberse realizado el proyecto a través de una alianza y no mediante los instrumentos tradicionales de la cooperación.
4. Plan de cierre, de futuro o de replicabilidad de la Alianza

III. LA FUNDACIÓN CAROLINA Y LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

La Fundación Carolina tiene vocación de animar, propiciar y facilitar la colaboración entre las empresas del Patronato y la Cooperación Española, en particular la AECID, a través de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. El enfoque de la colaboración propuesta busca estar alineada con los principios y valores de la Cooperación Española reflejados en el Plan Director.

La Fundación Carolina como parte e instrumento de la Cooperación Española colabora en la definición de las alternativas estratégicas para impulsar Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, desde las fases de discusión y clarificación conceptual hasta el análisis de las distintas fórmulas de cooperación público-privada para el desarrollo, las formas de promoverlas y gestionarlas y los instrumentos más indicados para ello.

La Fundación Carolina, en su labor facilitadora se responsabilizaría de apoyar a las empresas en la búsqueda de fórmulas para encauzar su estrategia y recursos de acción social y de Responsabilidad Social hacia la realización de AAPPD con la Cooperación Española y otros agentes sociales.

Como facilitadora, la Fundación Carolina puede agregar valor acompañando a las empresas en su primera participación en una Alianza Público Privada para el Desarrollo. La Fundación Carolina apoyaría tanto a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional como a las empresas en el proceso de generación de las Alianzas. Ello no implica que la Fundación tenga un papel relacionado con el desarrollo técnico u operativo de los proyectos enmarcados en las Alianzas.

En este sentido la Fundación Carolina desarrollaría por iniciativa propia algunas actividades, y otras siempre bajo petición o demanda la SECI, la AECID, las empresas u otros actores (ONGD) de la Cooperación Española.

A. Líneas de actuación impulsadas

1. **Investigación aplicada**, desarrollando estudios y generando conocimiento. Ya en el año 2008 se han desarrollado al menos dos estudios e investigaciones centradas en las AAPPD, apoyados por la Fundación Carolina. Esta línea de de investigación sobre las AAPPD seguirá manteniéndose en la estrategia del Centro de Estudios de la Fundación.
2. **Promoción y mesas intersectoriales**, organizando actos en los que se reflexione, se genere y se divulgue conocimiento sobre las AAPPD que pueda ser útil para la estrategia desarrollada por la Cooperación Española. También en este ámbito la Fundación Carolina ha venido impulsando diferentes actividades.

- Seminarios (*II Conferencia Internacional de Responsabilidad de las Empresas: Alianzas Público- Privadas para el Desarrollo*)

- Talleres de reflexión estratégica con actores de la Cooperación Española y expertos.
- Talleres de análisis con Empresas (*La cooperación exterior en América Latina: las empresas españolas y las alianzas público- privadas*)

3. **Divulgación y sensibilización sobre Alianzas Público Privadas para el Desarrollo** generando publicaciones, colaborando en la organización de cursos y estudios que incluyan conocimientos sobre las AAPPD, desarrollando un centro de documentación sobre el tema.

B. Líneas de actuación posibles

Este tipo de actividades sólo se desarrollarán cuando exista una petición o demanda expresa desde el sistema de cooperación o por parte de las empresas privadas presentes en el patronato de la Fundación.

1. **Formación y capacitación**, desarrollando cursos y talleres sobre las AAPPD y metodologías relacionadas para:
 - a. Funcionarios y trabajadores de la Cooperación Española
 - b. Empresas (también sobre la agenda de desarrollo)
 - c. Otros Agentes de Cooperación al Desarrollo (ONGD, Administraciones Públicas del Sur...)
2. **Desarrollo de metodologías** para la promoción, generación y gestión de Alianzas Público Privadas. Por ejemplo la Guía Metodológica para AAPPD, orientada a apoyar a los actores que conforman las alianzas; o un Manual de Actuación en AAPPD, orientado a definir procedimientos de actuación para los profesionales de la AECID.
3. Apoyo a la AECID en la **identificación de empresas o sectores** más interesados en AAPPD y como interlocutor facilitando el proceso de acercamiento.
4. **Información a las empresas sobre la agenda de desarrollo y las políticas públicas**, para generar mayores posibilidades de complementariedad entre sector público y privado en el ámbito de la cooperación al desarrollo.
5. **Apoyo a AECID en la elaboración del cuerpo de doctrina sobre las AAPPD**, así como en el díptico explicativo sobre las mismas.
6. **Facilitar la constitución de una mesa intersectorial en la que se traten los temas de AAPPD con un aval institucional.**

I. ANEXO: Esquema de evolución de un modelo de promoción de AAPPD.

ESQUEMA SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE APPD PROPUESTO EN LA ESTRATEGIA			
	FASE DE INICIAL - PROYECTOS PILOTOS	EVOLUCIÓN	FASE DE MADURACIÓN
MARCO ESTRATÉGICO	Principios generales y criterios mínimos para considerar proyectos como APPD	Aprendizaje a través de la experiencia en los proyectos piloto. Inclusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas	Estrategia de APPD: objetivos de desarrollo, modelos de alianzas, áreas geográficas preferentes, áreas de desarrollo, líneas de actuación, sistemas de gobierno y gestión, perfil de los aliados, modelos de financiación, criterios y requisitos mínimos de las APPD
GESTIÓN	Modelos de gestión adecuados a los proyectos piloto, basados en la experiencia de la Cooperación Española o de otras Agencias		Modelos de gestión eficientes que permitan la medición de impactos y que se adecúen a los diferentes tipos y esquemas de alianzas
MODELOS DE INTERVENCIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	Proactivo: participando activamente en la promoción, creación, desarrollo y gobierno de proyectos piloto		Reactivo: evaluación de las propuestas de APPD de acuerdo a la Estrategia de APPD, así como de los resultados e impactos
MODELO ORGANIZATIVO	Unidad Temática de APPD centraliza los trabajos de desarrollo metodológico, acciones de promoción y de gestión y evaluación de los proyectos APPD		Integrado en la estructura, con un modelo descentralizado donde las diferentes unidades y oficinas se gestionan APPD siguiendo los criterios marcados por la Estrategia de APPD.
FINANCIACIÓN	Establecimiento de un fondo específico para APPD		Establecimiento de diversos canales de financiación en función de la APPD, como convocatorias abiertas, ayuda directa, créditos FAD, etc.
INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	Mesas de diálogo intersectoriales introductorias al concepto y experiencias en APPD		Mayor profundidad y especialización de los contenidos en función de la naturaleza y objetivos de las APPD
	Guía metodológica básica de las APPD		Guía metodológica desarrollada y especializada en función del tipo de APPD
	Manual de actuación de funcionarios básico	manual de actuación de funcionarios desarrollado y especializado en función del tipo de APPD	
	Formación básica sobre APPD a funcionarios de los esquemas de Cooperación, ONG, empresas y gobiernos locales	Formación sobre Estrategia, gestión, herramientas, financiación de APPD a funcionarios de los esquemas de Cooperación, ONG, empresas y gobiernos locales	