

Fernando Casado Cañeque
(coord.)



Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina

HACIA LA CONCERTACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Conclusiones de la II Conferencia
España-Iberoamérica de responsabilidad social
empresarial: las alianzas público-privadas para
el desarrollo

Fernando Casado Cañeque (coord.)

Rosa Conde

Leire Pajín

Emilio Botín

Pedro Solbes

Leda Stott

Enrique V. Iglesias

Ros Tennyson

Mercedes Korin

Javier Santiso

Antonio Vives

Manuel Escudero

Paulina Beato

Santiago Porto

Gavin McGillivray

Jörg Hartmann

Giovanni Camilleri

Aurora Díaz-Rato

Silvia Scopelliti

Francisco Valdés

Antoni Ballabriga

Alejandro Litovsky

Carlos Mataix

Sean Ansett

Ken Caplan

Víctor Viñuales

José Gasset

Alberto Andreu

Gabrielle Iwanow

M.^a Eugenia de Bartola

Ramón Jáuregui

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

Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión de la Fundación Carolina o de su Consejo Editorial.

Están disponibles en la siguiente dirección:
<http://www.fundacioncarolina.es>

Primera edición, noviembre de 2008
© Fundación Carolina - CeALCI
C/ Guzmán el Bueno, 133 - 5.º dcha.
Edificio Britannia
28003 Madrid
www.fundacioncarolina.es
informacion@fundacioncarolina.es

Diseño de la cubierta: Alfonso Gamo

Foto de la cubierta: Dayna Bateman

DERECHOS RESERVADOS CONFORME A LA LEY

Impreso y hecho en España
Printed and made in Spain

ISSN: 1885-866-X

Depósito legal: M-51.761-2008

Fotocomposición e impresión: EFCA, S.A.

Parque Industrial «Las Monjas»
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en papel reciclado

Fernando Casado Cañeque, doctor en Economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global. Ha trabajado como asesor de diversas organizaciones internacionales, como el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la División de Asuntos Sociales y Económicos de Naciones Unidas (UNDESA), el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y ha sido el Coordinador General de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas en España. Asimismo, ha trabajado como consultor senior en el departamento de desarrollo sostenible y responsabilidad social de PricewaterhouseCoopers (PwC) en Nueva York. Ha realizado informes para el Global Compact sobre la sostenibilidad y el impacto social del sector de automoción en la India, evaluado la política de RSE de las PYMEs a nivel global, desarrollado análisis comparativos de las alianzas público-privadas de tipo II presentadas en la Cumbre de Johannesburgo, y colaborado en diversos informes para la ONUDI, entre ellos el informe de «Industrialización, Medioambiente y ODM en el África Subsahariana». Es autor de los libros *La RSE ante el espejo* y *Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo* así como de varios artículos sobre desarrollo económico, globalización y sostenibilidad; y realizador de un documental sobre el acceso a educación primaria en las zonas rurales de Honduras. Posee un doctorado de la Universidad Central de Barcelona en Ciencias Económicas y Sociales, un máster de la Universidad de Columbia de Nueva York especializado en Economía del Desarrollo y Periodismo, y un postgrado de gestión ambiental a través del Instituto de Economía Pública de la Universidad de Barcelona.

COORDINADORES DE CASOS PRÁCTICOS

Steffen Schwörer, sociólogo e investigador sobre Alianzas Públicas-Privadas para el Desarrollo. E-mail: sschworer@globalcad.org. Tel.: ++49 (0) 1799484954.

Philippe Jochaud, consultor especializado en sensibilización sobre temas de desarrollo. E-mail: pjochaud@globalcad.org. Tel.: 6654754158.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN, <i>Rosa Conde</i>	XI
INAUGURACIÓN, <i>Leire Pajín, Emilio Botín y Pedro Solbes</i>	XV
INTRODUCCIÓN. LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO, <i>Fernando Casado Cañeque</i>	XXVII

PRIMERA PARTE

¿POR QUÉ TRABAJAR MEDIANTE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO?

INTRODUCCIÓN, <i>Leda Stott</i>	3
EL ESTADO Y EL MERCADO EN AMÉRICA LATINA: HACIA LA RELACIÓN ÓPTIMA PARA EL FUTURO DE LA REGIÓN, <i>Enrique V. Iglesias</i>	7
EL PROCESO DE TRABAJAR A TRAVÉS DE ALIANZAS, <i>Ros Tennyson</i>	15

SEGUNDA PARTE

ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA: UNA ALIANZA PARA EL FUTURO

INTRODUCCIÓN, <i>Mercedes Korin</i>	23
MULTINACIONALES Y ALIANZAS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA, <i>Javier Santiso</i>	27
EL PAPEL PÚBLICO DEL SECTOR PRIVADO: LA RSE ANTE LA FALLA DE GOBIERNO, <i>Antonio Vives</i>	35
EL PACTO MUNDIAL Y LA UTILIZACIÓN DE REDES PARA PROMOVER ALIANZAS EN AMÉRICA LATINA, <i>Manuel Escudero</i>	39
ALIANZAS ESTRATÉGICAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO EN LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA, <i>Paulina Beato</i>	45

TERCERA PARTE

EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS EN LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS

INTRODUCCIÓN, <i>Santiago Porto</i>	51
EL MODELO PÚBLICO-PRIVADO DEL DFID, <i>Gavin McGillivray</i>	55
EL MODELO PÚBLICO-PRIVADO DEL GTZ, <i>Jörg Hartmann</i>	65

EL PNUD Y SU INICIATIVA ART DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA, <i>Giovanni Camilleri</i>	71
MECANISMOS ESPAÑOLES PARA PROMOVER LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS, <i>Aurora Díaz-Rato</i>	81

CUARTA PARTE

EL PAPEL DE OTROS ACTORES EN LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

INTRODUCCIÓN, <i>Silvia Scopellitti</i>	89
AMÉRICA LATINA: ENTRE DEMOCRACIAS FRÁGILES Y DESIGUALDADES PERSISTENTES. ¿CÓMO ENCARAR EL DESARROLLO?, <i>Francisco Valdés Ugalde</i>	95
LOS SISTEMAS FINANCIEROS Y LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO, <i>Antoni Ballabriga</i>	101
RIESGO Y GOBERNABILIDAD: CLAVES PARA LAS ALIANZAS EN AMÉRICA LATINA, <i>Alejandro Litovsky</i>	107
EL PAPEL DEL TERCER SECTOR: PROMOVRIENDO ALIANZAS PARA EL DESARROLLO, <i>Carlos Mataix</i>	113

QUINTA PARTE

CASOS PRÁCTICOS DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

INTRODUCCIÓN, <i>Sean Ansett</i>	123
CONTEXTO ACTUAL DE ALIANZAS EN MATERIA DE AGUA Y SANEAMIENTO, <i>Ken Caplan</i>	129
ALIANZAS POR EL AGUA: LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA PROMOVRIENDO ACCESO A AGUA POTABLE EN CENTROAMÉRICA, <i>Víctor Viñuales</i>	141
ALIANZAS ENERGÉTICAS PARA EL DESARROLLO: IBERDROLA, UN CASO PRÁCTICO EN AMÉRICA LATINA, <i>José Gasset Loring</i>	145
ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA CUBRIR LA BRECHA SOCIAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA: EL CASO DE TELEFÓNICA, <i>Alberto Andreu</i>	151
LAS ALIANZAS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN RIO TINTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA BIODIVERSIDAD, <i>Gabrielle Iwanow</i>	155
EL ENFOQUE DE REPSOL HACIA LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO, <i>M^a Eugenia de Bartola Schönhöffer</i>	161

CONCLUSIONES, <i>Ramón Jáuregui</i> y <i>Fernando Casado Cañeque</i>	167
ANEXO. CASOS PRÁCTICOS SOBRE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO	175
AGUA Y SANEAMIENTO	
1. Agua para todos	177
2. Alianza Sedif, Véolia, Asociación de los nativos de Yelimané, EAU vive .	178
3. Cap-Net. Red Internacional para el desarrollo de capacidades en gestión integrada de recursos hídricos	180
4. Proyecto piloto de pequeñas localidades del Perú (PPPL)	181
5. Iniciativa de África Occidental para el agua (WAWI)	183
ENERGÍA	
6. Electrificación rural en Mali (Programa de Acceso EDF)	184
7. Programa ECOELCE (ENDESA Brasil).....	187
8. Lokoho Hydro para el desarrollo rural	189
EDUCACIÓN	
9. Proyecto: Santander Universidades	191
10. Programa YES (<i>Youngsters Educational Support</i>).....	194
SALUD	
11. Control del VIH/sida en la industria del té de Tanzania	195
12. Proveer a los más pobres de mosquiteras resistentes a la malaria	198
13. Fundación de salud Siyakhana (Proyecto piloto y proyecto de ampliación).....	200
ERRADICACIÓN DE LA POBREZA	
14. INCOPA: Innovación y competitividad de la papa peruana	203
15. Seguridad social para los pobres de la India, Indonesia y Laos.....	206
TECNOLOGÍA	
16. Intégrame.....	208

PRESENTACIÓN

Rosa Conde *

Es un honor presentar el Documento de Trabajo *Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*, fruto de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, que tuvo lugar en Madrid los días 20 y 21 de septiembre de 2007. El principal objetivo de la Conferencia fue exponer las diferentes iniciativas y visiones que, a escala global, se habían ido impulsando en materia de alianzas público-privadas para el desarrollo, y valorar qué mecanismos serían los más pertinentes para las empresas españolas y para el sector de la cooperación española, de manera que pudieran tener un impacto positivo en los objetivos de desarrollo en América Latina.

La Conferencia se estructuró en seis sesiones en las que se analizaron las alianzas estratégicas entre España y América Latina, los incentivos para trabajar a través de esas alianzas, el papel de las instituciones públicas y el de otros actores en la promoción de alianzas para el desarrollo. Se presentaron también casos prácticos en el sector energético y de agua, así como en las empresas líderes que están utilizando las alianzas como eje central de su estrategia.

Las intervenciones de los ponentes, y el fructífero diálogo que se generó durante las jornadas, pusieron de manifiesto que el debate sobre las alianzas público-privadas es esencial para lograr un de-

sarrollo sostenible y para lograr avances significativos que erradiquen la pobreza en América Latina y fomenten la cohesión social en la región. Es preciso, por tanto, seguir promoviendo e incentivando este debate, y asegurar que se traslade a los gobiernos, a las empresas y al conjunto de la sociedad civil.

Trabajar en alianzas público-privadas para el desarrollo es una tarea relativamente nueva, que requiere modificar en parte el *modus operandi* de instituciones y grupos dedicados al desarrollo y que, en consecuencia, precisa de un cierto tiempo para adquirir mayor conciencia y constancia. Sólo de esta forma se podrá aprender de las estrategias de implementación, y promover un proceso de mejora continua que permita avanzar en la dirección acertada.

En este sentido, para la puesta en marcha de las alianzas público-privadas y su desarrollo exitoso se deben cumplir ciertos principios que quedaron reflejados a lo largo de las intervenciones habidas en la Conferencia, como son los principios de equidad, transparencia y beneficio mutuo de las partes. Si bien no existen modelos estándares sobre qué es y no es una alianza para el desarrollo y, por lo tanto, es preciso mantener una visión amplia y flexible sobre las implicaciones que conllevan, estos principios permiten generar un marco de acción que integre y fomente las sinergias entre los sectores participantes.

* Directora de la Fundación Carolina.

Este debate es especialmente relevante en la realidad iberoamericana. Por un lado, la situación socioeconómica hace difícil que en América Latina algunos gobiernos puedan dotarse del conjunto de infraestructuras físicas de comunicaciones y telecomunicaciones o del capital humano y social necesario para superar algunos impedimentos estratégicos y lograr un desarrollo sostenible. Por otro, el papel relevante de las empresas españolas en algunos sectores de servicios públicos en la región, los principales objetivos de la cooperación al desarrollo y los flujos de inmigración actuales, evidencian las oportunidades que aportan las alianzas público-privadas para el desarrollo al conjunto de la región.

De hecho, como se aprecia en los distintos capítulos de este libro, las alianzas no sólo pueden tener un gran potencial para el desarrollo de América Latina y España, sino que pueden llegar a ser un instrumento estratégico de cohesión social que promueva de manera eficiente la inclusión de la ciudadanía en una sociedad global, convirtiéndose en el futuro de las políticas de desarrollo y transformando, así, la cultura de la colaboración.

Para ello, es preciso replantear el concepto mismo de liderazgo y valorar qué tipo de líderes y de instrumentos institucionales se requieren para convertir las alianzas en ejes articuladores de un nuevo modelo de cooperación, más eficiente, más efectivo y más solidario.

La Fundación Carolina ha explicitado su compromiso de promover las alianzas público-privadas para el desarrollo y fomentar el debate interinstitucional con el fin de generar ese nuevo lenguaje que hará posible esta realidad. Esta publicación es un ejemplo de nuestro compromiso y de la función facilitadora hacia esta nueva realidad que queremos desempeñar.

Todo proyecto ambicioso requiere de un gran esfuerzo que no podríamos realizar de manera individual. Quiero, pues, manifestar mi agradecimiento a todas aquellas personas que, desde sus respectivas responsabilidades, han contribuido y siguen contribuyendo a generar esta transformación social. Entre ellos, al Vicepresidente segundo y Ministro de Economía y Hacienda del Gobierno, Pedro Solbes; a la Secretaria de Estado de Cooperación Internacional, Leire Pajín, y al Presidente del Banco Santander Central Hispano, Emilio Botín, por haber inaugurado las jornadas y darnos todo su apoyo en este proceso. Mi reconocimiento también a los expertos internacionales y ponentes, moderadores y relatores que participaron en la Conferencia; a su director técnico, Fernando Casado Cañeque; a las empresas e instituciones miembros de nuestro Patronato; y a todos los asistentes a las jornadas que incentivaron el debate a través de sus preguntas y comentarios. De manera muy especial, quiero dar las gracias a Carlos Solchaga y a la Fundación Euroamérica por acompañar año tras año a la Fundación Carolina en esta iniciativa.

Porque lo cierto es que lograr el desarrollo sostenible y la cohesión social en América Latina es una necesidad para todos aquellos que, de una u otra forma, estamos implicados en la región. Las alianzas público-privadas para el desarrollo son un instrumento esencial para lograr

dicha misión y alcanzar sinergias entre los diferentes sectores. Debido a ello, fomentarlas no sólo se convierte en una oportunidad, sino también en una responsabilidad que debemos asumir para garantizar un cambio orientado a conseguir un desarrollo digno para todos.

INAUGURACIÓN

Leire Pajín *

Buenos días a todas y a todos.

Quiero comenzar esta sesión inaugural manifestando mi más sincero agradecimiento al Vicepresidente segundo del Gobierno, Pedro Solbes, y al Presidente del Banco Santander Central Hispano, Emilio Botín, por haber aceptado acompañarnos hoy en esta sesión inaugural de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*.

Mi gratitud, también, a Rosa Conde y a Carlos Solchaga, directores de las dos instituciones que han hecho posible esta conferencia, y a Casa de América y su director, Miguel Barroso que una vez más nos acoge en este anfiteatro.

El año pasado, en este mismo auditorio, señalé que una de las principales preocupaciones de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional es mejorar el impacto positivo sobre el desarrollo del conjunto de acciones y estrategias emprendidas por todos los que trabajamos con y para el mundo en desarrollo.

Por desgracia, aunque era fácil de prever, las preocupaciones expresadas hace un año siguen plenamente vigentes. Las estadísticas y la realidad que vemos cuando visitamos América Latina y otros continentes nos obliga a mantener un espíritu de continuado compromiso

y exigencia sobre las responsabilidades que nos corresponden a cada cual.

Responsabilidades que empiezan por los gobiernos, pero que también son de las empresas y, por supuesto, de los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país. Una ciudadanía consciente y activa es la que estimula con sus críticas y demandas una mejor acción de gobierno, exigiendo más resultados en la lucha contra la pobreza. Es la que pide también una actuación más responsable y sostenible de las empresas.

El alto nivel de responsabilidad y experiencia de los participantes en esta conferencia nos obliga a no defraudar a quienes representamos, y a ser audaces y flexibles a la hora de entablar acciones comunes entre el sector público y el privado.

América Latina sigue siendo la región del mundo con mayores niveles de desigualdad, y cambiar ese estado de cosas es un reto de enorme envergadura. La responsabilidad principal en el desarrollo recae sobre los propios países, que han de poner en marcha iniciativas creíbles y sostenibles, y sobre la cooperación internacional, en particular, sobre la cooperación española, que ha de apoyar esos esfuerzos.

Y esta es la cuestión clave: para mejorar el desarrollo y reducir la pobreza es necesario optimizar el esfuerzo sobre los

* Ex Secretaria de Estado de Cooperación Internacional y actual Secretaria de Organización del PSOE.

países en desarrollo, a través de la acción del sector privado, el sector público y otros agentes sociales. Sólo con una suma de todos esos elementos se conseguirá un resultado prometedor.

Las inversiones españolas en la región, cuantiosas y comprometidas a largo plazo, han tenido notables efectos positivos y sobre todo han permitido apuntalar el crecimiento económico y crear empleo, la llave del progreso. Sin embargo, las mejoras en la economía han de ir de la mano de un mayor compromiso social y con el entorno, para promover así la cohesión. El progreso y el crecimiento económico tienen que ir unidos a una mayor equidad y justicia social. No podemos permitir que el crecimiento económico, imprescindible para el desarrollo, deje en la cuneta a millones de personas. Por eso defendemos una mayor cohesión social en la región.

Las empresas españolas han comprobado cómo ciudadanos críticos de América Latina y España les han pedido mayor compromiso y les han exigido conductas más cuidadosas con aquellos sectores que han sido perjudicados por alguna de sus actuaciones. De este modo, las empresas han lanzado estrategias de responsabilidad social empresarial que ya están dando sus primeros frutos, y que pueden y deben profundizarse. Ese importante paso abre el camino a una nueva forma de cooperación de la que hemos venido a hablar: las alianzas público-privadas para el desarrollo.

Se trata de una responsabilidad compartida. Las capacidades y conocimientos de las empresas privadas constituyen un valor incalculable para poder llevar adelante propuestas valientes, eficaces y novedosas. Desde la cooperación española necesitamos el «conocimiento» y la experiencia del sector privado en la creación de riqueza y de empleo, para poder articular nuevas propuestas, sumando así esfuerzos que lleguen a los rincones oscuros de la pobreza y reduzcan la exclusión social que existe en la región. Por su parte, la cooperación española contribuye con su profundo conocimiento de la realidad social y su capacidad de intervención en contextos complejos y de alta conflictividad social. La suma de esos dos factores traerá a buen seguro un resultado positivo.

Nuestra apuesta como Gobierno quedó reflejada en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, el cual establecía que la cooperación española fomentaría iniciativas piloto de alianzas público-privadas, apostando por alianzas en las que se compartan recursos, riesgos, gestión y dirección en proyectos que permitan alcanzar objetivos importantes para el desarrollo socioeconómico.

Este proceso de complejas reformas que estamos impulsando, tendrá un hito decisivo con la creación de la nueva Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en lo que será una refundación de la AECI para

maximizar la eficacia y eficiencia del principal órgano gestor de nuestra cooperación. Una nueva agencia que estará preparada para los retos más destacables, entre ellos, para trabajar con las empresas y las organizaciones sociales en el impulso de alianzas público-privadas.

Pero ya se han dado pasos importantes en esa dirección: en enero de 2007 se suscribió un convenio con el sector financiero para impulsar una alianza público-privada en materia de migraciones y remesas, con el objetivo de maximizar el impacto de desarrollo de las remesas que los migrantes que residen en nuestro país envían a sus familias.

Otro ejemplo es el de la propia Fundación Carolina que hoy nos convoca, que supone una exitosa alianza por el conocimiento, la cultura y el desarrollo. Desde la Fundación, y en directa coordinación con la Secretaría de Estado, se han impulsado talleres de trabajo internacionales sobre alianzas público-privadas, así como importantes investigaciones como paso previo a la acción que ya han visto la luz.

Asimismo, me gustaría destacar la importancia que, a la hora de promover alianzas, puede tener el Mapa de la Acción Exterior de España en América Latina que la Fundación está elaborando mediante la recogida y sistematización de información sobre el papel de las empresas, administraciones, fundaciones, universidades y ONG, para tener

una visión de conjunto de la presencia y actuaciones españolas en la región, lo que nos permitirá diseñar proyectos y actuaciones comunes.

Los frutos son todavía limitados, pero los agentes del sistema público nos estamos preparando para este reto, al igual que el mundo empresarial, a través de sus estrategias de RSE. Sin embargo, si realmente queremos avanzar tenemos que hacer mucho más que hasta ahora.

La política de cooperación al desarrollo, y no sólo la de nuestro país, no es suficiente; somos conscientes de ello. Ningún sector, ni el privado ni el público ni el asociativo, pueden aportar de manera aislada soluciones sostenibles a los retos que se enfrenta la humanidad. Por eso, insisto, es tan importante trabajar conjuntamente.

Cada decisión o proyecto que iniciemos en cooperación para afrontar retos como la erradicación de la pobreza extrema, la falta de acceso a la sanidad o a la educación, el calentamiento global del planeta, o la consecución de un empleo que permita acceder a una vida digna, tendrá efectos limitados si no se hace de la mano del país donde se trabaje. Además, para ser más efectivos y tener mayor impacto, se requiere el empuje imprescindible de la iniciativa privada.

Hay que establecer un diálogo que nos ayude a aunar esfuerzos para dar soluciones eficaces a los problemas comu-

nes a los que tenemos el deber de enfrentarnos. Un diálogo que debe ser sincero, crítico y exigente, en una misma actitud de escucha y disposición recíproca a colaborar.

Desde la cooperación española ni queremos ni debemos entrar en la gestión de las inversiones privadas en países en desarrollo, pero sí podemos ser un valor añadido para lograr que la cuenta de resultados tenga rostro humano y mejores efectos sociales. Un rostro humano que busca alfabetizar a treinta y ocho millones de latinoamericanos o contribuir a facilitar el acceso a agua potable de ochenta millones de habitantes de esa región.

La riqueza y el crecimiento económico que generan el esfuerzo empresarial de nuestro país en la región es determinante para el futuro, pero también es crucial que sepamos ir más allá. Estoy hablando de principios y convicciones que son las que realmente hacen sólidas a las empresas y a los gobiernos. Ser referentes y generar confianza en la ciudadanía es la inversión más rentable; no escatimemos ni esfuerzos ni trabajo en ello.

En este sentido, celebro que en el seno de esta Conferencia Iberoamericana estén convocados nuestros colegas de las agencias británica y alemana de cooperación junto a académicos y centros de opinión, entidades sociales, y empresas

que no se conforman solamente con ser líderes de sus sectores, sino que quieren ser líderes en la sociedad, referencia de responsabilidad social, porque asumen como reto propio el mejorar las condiciones de vida de las sociedades de las que también forman parte.

Tal y como han puesto de manifiesto diferentes investigaciones patrocinadas por el Centro de Estudios de la Fundación Carolina, las alianzas público-privadas no son, como es obvio, la panacea del desarrollo. Sin embargo, estas alianzas, gestionadas debidamente, pueden aportar mucho a la generación de soluciones globales y, por lo tanto, son actuaciones que queremos impulsar mucho más desde el Gobierno español.

Desde la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, quiero decirles que cuentan con todo nuestro apoyo para avanzar en este debate tan esencial, y que tenemos un firme compromiso, que se plasmará en líneas de actuación específicas y en recursos suficientes para fomentar en el futuro cercano alianzas público-privadas con el sector empresarial español.

Esperaremos con mucho interés las recomendaciones que surjan de esta Conferencia.

Muchas gracias.

Emilio Botín*

Vicepresidente segundo y Ministro de Economía y Hacienda, Secretaria de Estado de Cooperación Internacional, Directora de la Fundación Carolina, Presidente de la Fundación Euroamérica, señoras y señores:

Agradezco a la Fundación Carolina y a la Fundación Euroamérica su invitación a participar en esta reunión, y les felicito por su organización y su papel en la promoción de la colaboración entre el sector público y el sector privado en el ámbito de la responsabilidad social.

Es un honor compartir esta sesión de apertura con nuestro Vicepresidente segundo y Ministro de Economía y Hacienda, protagonista de algunos de los hitos que han marcado nuestra historia económica reciente. Y hacerlo en Casa de América, que en sus quince años de existencia ha sabido convertirse en lugar de encuentro e intercambio cultural entre Europa y América, dos continentes que en Banco Santander conocemos muy bien.

Banco Santander ha demostrado en sus ciento cincuenta años de historia, y de forma especial en la última década, que su compromiso con Iberoamérica es firme. Nuestra apuesta por la modernización de los sistemas financieros, por la bancarización de las clases medias, y nuestra política de responsa-

bilidad social reflejan este compromiso y nuestra confianza en el futuro de la región.

Voy a dedicar mi intervención a hablarles:

1. De lo que ha supuesto y supone la responsabilidad social para las empresas.
2. Del programa de responsabilidad social corporativa de Banco Santander y de su programa Santander Universidades.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Las empresas con vocación de permanencia siempre han estado comprometidas con las sociedades en las que actúan. Pero el concepto de responsabilidad social ha impulsado la definición de estrategias empresariales que van en beneficio de la sociedad.

En Banco Santander tenemos muy claro que estos programas de responsabilidad social deben guiarse por una serie de principios:

En primer lugar, la principal función de la empresa es la creación de empleo y riqueza, dar beneficios y repartir dividendos. El año pasado Banco Santander obtuvo un beneficio ordinario de 6.582

* Presidente del Banco Santander Central Hispano.

millones de euros. De esta cantidad abonamos el 50% en dividendos para nuestros 2.300.000 accionistas. Antes de llegar al beneficio, destinamos 6.045 millones de euros a salarios de nuestros 128.000 empleados y, por último, dedicamos 2.294 millones de euros al pago de impuestos.

En segundo lugar, la responsabilidad social debe: a. Ser compatible con la mejora de la empresa a medio y largo plazo; b. Comunicarse con transparencia, para dotarla de la credibilidad necesaria y responder ante empleados, accionistas y clientes.

Y en tercer lugar, debe mantener su carácter voluntario.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN BANCO SANTANDER

El programa de responsabilidad social de Banco Santander se rige por estos principios y además sigue los mismos criterios de eficiencia que se requieren de cualquier otra inversión del Grupo. Nuestra principal misión es contribuir al desarrollo de unos sistemas financieros eficientes y competitivos, de los que se beneficie toda la sociedad.

Pero con nuestro Programa de responsabilidad social tratamos de ir más allá:

a. Ofrecemos productos y servicios especiales a colectivos de jóvenes,

personas mayores, inmigrantes, entidades sin ánimo de lucro, universitarios y personas con discapacidad. También somos activos en el campo de los microcréditos;

- b. Analizamos el impacto medioambiental de las empresas a las que concedemos préstamos, y asesoramos y financiamos proyectos de energías renovables;
- c. Y, sobre todo, apoyamos el desarrollo de la educación superior a través de nuestro programa Santander Universidades.

No hay institución financiera en el mundo que dedique tantos recursos ni tenga una relación tan estrecha con el mundo universitario como Banco Santander.

El programa Santander Universidades surgió en 1996, con un acuerdo de colaboración con la Universidad de Cantabria. Con él, diseñamos y desarrollamos una Tarjeta Inteligente capaz de prestar un servicio útil a los universitarios. Hoy más de tres millones de universitarios de once países se benefician de ella. Diez años después, hemos invertido más de 400 millones de euros dando servicio a la educación superior.

Creemos que nuestra actuación debe centrarse en el mundo educativo:

- a. Porque estamos convencidos de que la formación y el conocimiento son clave para reducir y eliminar las brechas sociales.

- b. Porque, como expone Fernando Casado, en su obra *Alianzas público-privadas para el desarrollo*, editada por la Fundación Carolina, la situación de la educación en el mundo se aleja cada día más de los objetivos que todos nos hemos marcado, y para mejorar esto las alianzas público-privadas pueden ser útiles.
- c. Y porque Banco Santander, como empresa de servicios cuyo valor principal es el talento, tiene mucho que aportar en este campo.

El Programa Santander Universidades se articula en torno a diferentes programas:

- En primer lugar, apoya proyectos docentes y de investigación a través de convenios de colaboración con 575 universidades de la Península Ibérica, 10 países de Latinoamérica y en Reino Unido. También estamos prestando nuestra colaboración con algunas universidades de Estados Unidos, China y Rusia. Además, desarrollamos colaboraciones con el Instituto Cervantes y con la Fundación Comillas en el fomento del aprendizaje de la lengua española.
- En segundo lugar, el programa de Becas beneficia a 10.161 universitarios de 21 países y es un referente en el mundo empresarial. Estas becas fomentan la investigación, la especialización de los docentes, la inclusión social y la movilidad nacional e internacional de los universitarios. Con motivo del 150 aniversario de Banco

Santander hemos dado un paso más. Hemos puesto en marcha en Iberoamérica un proyecto similar al Erasmus Europeo, para facilitar la movilidad de estudiantes y profesores entre países.

- En tercer lugar, Santander Universidades promueve el uso de nuevas tecnologías, potenciando que las universidades asuman un papel clave en el desarrollo de la sociedad del conocimiento. En los últimos años, Banco Santander ha apoyado 418 proyectos de creación de infraestructuras tecnológicas en las universidades como aulas de navegación y acceso a internet, proyectos WIFI o campus virtuales.

En este ámbito quiero destacar dos proyectos:

- Universia, la mayor red de colaboración universitaria del mundo con 1.015 universidades socias.
- La Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, el sitio web literario de habla hispana más visitado del mundo, con acceso gratuito a más de 24.000 obras digitalizadas.

Por último, nuestro programa Santander Universidades fomenta la relación universidad-empresa a través del apoyo a parques científicos y tecnológicos universitarios, portales de información para jóvenes emprendedores, una red iberoamericana de incubadoras de empresas universitarias, y proyectos universitarios de capital riesgo.

Queridos amigos y amigas, como siempre nos dice la Directora de la Fundación Carolina, doña Rosa Conde, la responsabilidad social de las empresas no es un eslogan de empresas y gobiernos. Es el reflejo del compromiso de las empresas con las sociedades en las que participan. Por nuestra parte, estamos haciendo de Santander Universidades un referente en el ámbito de las alianzas público-privadas.

Nuestro trabajo y esfuerzo se reconoce también porque la acción de Banco Santander está presente en los dos índices bursátiles más importantes de responsabilidad social, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FT4good.

Y Banco Santander no sólo recibe premios como mejor banco en los diferentes mercados donde está presente. También premian nuestros programas de responsabilidad social. En mayo, Santander Universidades recogió en la sede de la ONU el Premio de la asociación Women Together, por su apoyo a la educación y su compromiso con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Estos reconocimientos nos animan a seguir adelante. La tarea es difícil, pero ilusionante. Como destacaba el anterior Secretario General de Naciones Unidas, la responsabilidad social es la vía por la que el sector privado apoya la consecución de una economía global más integradora y sostenible.

Como señaló el Presidente del Gobierno de España, José Luis Rodríguez Zapatero, en su visita de 6 de septiembre de 2007 a la Ciudad Financiera en Boadilla del Monte, sede de nuestros servicios centrales, una de las razones del éxito de la economía de España es la asunción por parte de la moderna empresa española de aspectos tan decisivos para un futuro de progreso y cohesión social, como son: el compromiso con la educación superior y la responsabilidad social corporativa. Aspectos que tienen en Banco Santander un magnífico marco de referencia.

Por eso, les animo a todos ustedes a continuar liderando y apoyando estas iniciativas. Banco Santander lo seguirá haciendo.

Muchas gracias.

Pedro Solbes*

Buenas días, señoras y señores.

Quisiera comenzar mi intervención agradeciendo a doña Rosa Conde, Directora de la Fundación Carolina, y a don Carlos Solchaga, Presidente de la Fundación Euroamérica, su amable invitación para inaugurar la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*.

La responsabilidad social de las empresas y sus eventuales implicaciones para el desarrollo internacional son una cuestión de indudable actualidad y relevancia, especialmente desde la perspectiva de las relaciones económicas de nuestro país con Iberoamérica. Por ello, considero acertado la organización de conferencias como la que estamos inaugurando.

Permítanme dirigirles algunas reflexiones, que confío puedan servir de introducción a los debates de las sesiones posteriores.

Como bien saben ustedes, las empresas, como actores esenciales de la producción, de la creación de empleo, de la distribución del producto y de la configuración de la competitividad, juegan un papel crucial a la hora de determinar las posibilidades de crecimiento de una economía y del desarrollo de una sociedad. Esto es especialmente significativo en el

marco actual de globalización de las economías, en el que su actuación trasciende las fronteras nacionales. En este contexto, observamos cómo las empresas son cada vez más conscientes de las implicaciones de sus actuaciones, en definitiva, de su responsabilidad social.

¿Qué queremos decir con ello? Esencialmente, que las empresas se están dando cuenta de que no es viable hacer negocios a espaldas de la sociedad en la que actúan. A largo plazo, su viabilidad y su rentabilidad no son independientes de su entorno económico, social y medioambiental. Por ello, están adoptando un enfoque más amplio de su actividad, basado en la creación de valor para el conjunto de los agentes con los que interactúan.

De hecho, esta nueva aproximación a la actividad empresarial está dando como resultado en muchos casos una potencial mejora de la competitividad de las empresas. Esto es posible porque obliga a emplear mejores instrumentos de gestión y una visión más estratégica en la toma de decisiones. Asimismo, induce una mayor confianza del conjunto de los agentes en la actividad empresarial, haciéndola potencialmente más próspera. Además, pueden incluso abrirse nuevas oportunidades de negocio, como aquellas orientadas a hacer frente a retos medioambientales o al envejecimiento de la población, por poner solo algunos ejemplos.

* Vicepresidente segundo y Ministro de Economía y Hacienda del Gobierno de España.

Una implicación significativa de esta nueva forma de entender la actividad empresarial es la posibilidad de plantearse nuevas vías para impulsar el desarrollo económico internacional, incorporado voluntariamente a los objetivos de las empresas.

Una fórmula interesante para ello son precisamente las alianzas público-privadas para el desarrollo, entendidas como cooperación voluntaria que persigue promover el desarrollo económico, compartiendo ambos agentes responsabilidades, riesgos y beneficios. Su constitución y gestión no son fáciles, debido sobre todo a los costes de transacción, pero pueden ser instrumentos eficaces para aportar soluciones a problemas difícilmente abordables de forma individual.

Permítanme en este punto recalcar la importancia de la voluntariedad de las actuaciones empresariales. Es precisamente esa característica la que les confiere un mayor valor, al indicar que se trata de acciones de optimización de sus estrategias, que favorecen su competitividad y viabilidad futuras, y que al mismo tiempo revierten en mejoras de bienestar de la sociedad en su conjunto.

Se debe por tanto promover estas acciones, lo que no tiene por qué entrar en conflicto con la normativa o la regulación en vigor. Cabe separar la promoción de la responsabilidad social de las empresas del ejercicio de la regulación económica, como ha sido el caso hasta el momento. Como es evidente, el sec-

tor público debe seguir asumiendo sus responsabilidades, y velar por la corrección de los fallos de mercado y por la satisfacción de las aspiraciones sociales, con instrumentos justificados y adecuados, como la regulación.

Llegados a este punto, cabe plantearse cuál está siendo la experiencia de los agentes españoles en responsabilidad social de las empresas, y en las implicaciones que se derivan en materia de desarrollo, en particular en el ámbito de las relaciones económicas de nuestro país con Iberoamérica. A este respecto, aunque quedan indudablemente progresos por hacer, creo que se está avanzando por el buen camino.

En el ámbito empresarial, cada vez un mayor número de gestores y emprendedores, así como las escuelas de negocio españolas, reconocen el valor de las iniciativas que desarrollan su responsabilidad social. Consecuentemente, resulta cada vez más común la incorporación de preocupaciones sociales y medioambientales en sus actuaciones económicas.

Sirvan como ejemplos de ello la proliferación de códigos de conducta o la mayor frecuencia de memorias de sostenibilidad. También es destacable la mayor incorporación de empresas españolas al Pacto Mundial de la ONU, compartiendo así con la comunidad internacional el compromiso de contribuir a resolver los desafíos del desarrollo. Lógicamente, todo ello tiene su reflejo en las operaciones de las empresas españolas en Ibero-

américa, donde también se está desarrollando este nuevo enfoque de entender la actividad empresarial.

Por su parte, las autoridades y los agentes sociales de nuestro país, en sus respectivos ámbitos de actuación, están multiplicando en los últimos tiempos las iniciativas para el impulso de la responsabilidad social de las empresas, en las que se están tomando en consideración las cuestiones relacionadas con el desarrollo económico.

Como saben, a mediados de diciembre de 2006 se presentaba en el Congreso de los Diputados el Libro Blanco de la responsabilidad social de la empresa, primer informe en la materia elaborado por un Parlamento. El documento, que contiene recomendaciones valiosas, refleja un consenso político en un tema complejo y está llamado a convertirse en un referente de las actuaciones públicas en este ámbito.

Otra iniciativa que quisiera recalcar es el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, constituido en torno al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que ha hecho también contribuciones significativas. El propio Ministerio de Economía y Hacienda, involucrado en los debates, sigue también con atención los desarrollos a nivel internacional en la materia. Por último, es reseñable que el proceso de diálogo social actualmente en marcha esté abordando igualmente esta cuestión.

En definitiva, un conjunto amplio de actuaciones que tienen en común una vocación de continuidad en el debate y una especial consideración de las implicaciones internacionales, particularmente en el ámbito iberoamericano, de los avances en responsabilidad social de las empresas españolas.

Se han producido, por tanto, progresos importantes, aunque debemos reconocer que hay margen de mejora, por lo que es necesario perseverar en los esfuerzos. Para ello, en primer lugar, debemos tener en cuenta que la responsabilidad social de las empresas incumbe a todos. La sociedad debe involucrarse más y consolidar un consenso que es muy valioso en este área.

Por nuestra parte, las autoridades debemos seguir promoviendo la responsabilidad social corporativa, recalcando la valía de la voluntariedad de las empresas. Su fomento ha de partir de la premisa de que el sector público debe continuar vigilando los eventuales fallos de mercado y actuar sobre ellos consecuentemente. Creo que la acción de las políticas públicas pasa en buena medida por facilitar el desarrollo de criterios formales de ejecución de estas estrategias, y por impulsar los mecanismos adecuados de comunicación y verificación de las mismas.

Asimismo, considero también imprescindible una reflexión sobre las nuevas posibilidades abiertas al desarrollo

económico internacional. Merece la pena explorar nuevas formas de alianzas público-privadas para el desarrollo, considerando lo loable de su objetivo, el complejo contexto en el que operan las empresas españolas y las potencia-

les mejoras de bienestar que pueden derivarse para todos. Estoy seguro que esta Conferencia permitirá extraer conclusiones útiles en este sentido.

Muchas gracias.

INTRODUCCIÓN. LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Fernando Casado Cañeque *

ORIGEN DE LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Una de las primeras obviedades al intentar profundizar en el concepto de alianzas público-privadas para el desarrollo, tal y como quedó reflejado a lo largo de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, es la indefinición existente sobre qué son y qué no son, y cuáles son sus implicaciones para los sectores que participan en su implementación.

Históricamente, la existencia de instituciones públicas y su manera de conjugar intereses políticos con el sector privado fueron siempre aspectos clave de la bonanza económica. Las instituciones creadas para garantizar derechos de propiedad, generar un marco de arbitraje comercial, incentivar la consolidación de mercados o potenciar exportaciones, desarrollaron la actividad comercial y generaron una mejor asignación de recursos.

En este sentido, el ejemplo del éxito en la combinación público-privada se evidencia a lo largo de toda la historia económica mundial, pasando por el crecimiento de los sectores siderúrgicos, el transporte, la energía o la industria textil y manufacturera, llegando al crecimiento económico de países, incluyendo el

auge de la economía estadounidense mediante subvenciones públicas a sectores estratégicos, así como al éxito de las economías emergentes asiáticas, desde China hasta Singapur, a través de la planificación económica estatal. Por lo tanto, es obvio afirmar que las alianzas público-privadas (APP), conjugando objetivos estratégicos de la administración pública con intereses económicos concretos de empresas privadas, han sido un factor fundamental en el crecimiento económico mundial.

Por otro lado, la Agenda 21 y la Declaración de la Tierra adoptadas en Río de Janeiro en 1992, propusieron por primera vez un programa ambicioso para cambiar el sistema social, económico y político a nivel global. El reto generó muchas expectativas y puso en evidencia que los gobiernos deberían trabajar a través de alianzas con el sector privado y la sociedad civil para poder asumirlo. Fue la primera vez que se empezó a hablar de alianzas público-privadas para el desarrollo, con el fin de generar un impacto positivo en el bienestar de la sociedad.

La propia Agenda 21 establece que el sector privado debe pasar a ser un participante activo, y que el sector público y privado debería fortalecer las alianzas para implementar los principios y los criterios del desarrollo sostenible. A raíz de la Cumbre, diferentes organizaciones empezaron a trabajar el concepto de

* Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo y Asesor Regional de América Latina y el Caribe para OCDE-PARIS21.

alianzas para el desarrollo, sobre todo en las áreas de infraestructura urbana, para solucionar los problemas de agua, residuos y eficiencia energética en países empobrecidos. Durante 2002, tanto la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible de Johannesburgo como la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo de Monterrey, propulsaron de manera determinante la generación de alianzas y la interacción entre los diferentes agentes para lograr un mejor desarrollo.

El Consenso de Monterrey dictó que, «si bien los gobiernos son quienes establecen el marco en que se desenvuelven las actividades comerciales, las empresas, por su parte, tienen la responsabilidad de participar en el proceso de desarrollo de manera que inspiren confianza y se pueda contar con ellas. Instamos a las empresas a que tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género». Y afirmó que apoyarán «la creación de nuevos mecanismos de financiación en los que participen los sectores público y privado y en que se utilicen instrumentos de deuda y valores, tanto en los países desarrollados como en los países con economías en transición, y que beneficien en particular, a los pequeños empresarios, las empresas pequeñas y medianas y los servicios de infraestructura» (artículos 23 y 24 del Consenso de Monterrey, Naciones Unidas, 2002).

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

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

Existen diferencias sustanciales entre lo que serían las alianzas público-privadas tradicionales y las orientadas exclusivamente al desarrollo. Por lo general, las tradicionales suelen ser contratos entre las dos partes con un sistema de rendición de cuentas más bien vertical, diseñado con objetivos específicos, que se rigen dentro de un marco legal establecido y regulado, con poca o nula participación de otros agentes sociales en el proceso.

Sin embargo, las alianzas público-privadas para el desarrollo suelen estructurarse en sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter horizontal, que operan en una estructura legal más flexible y habitualmente no regulada, y con una participación activa de otros agentes sociales, ya que la integración de diferentes grupos multidisciplinarios suele ser considerado como un factor de éxito.

También varían en función de sus objetivos y de su aplicación, solándose diferenciar entre las siguientes: aquellas orientadas a cambiar las leyes y el marco legal operativo; aquellas orientadas a generar un cambio cultural y organizativo tanto a nivel personal como a nivel institucional; y aquellas orientadas a proyectos y programas que aportan soluciones a los principales retos del desarrollo.

Por otro lado, se suelen diferenciar según el grado de implicación y compromisos de las partes. En función de la for-

malidad de la misma, pueden pasar de ser redes sectoriales o coaliciones descentralizadas, a agrupaciones de entidades con objetivos comunes, hasta incluso llegar a formarse en asociaciones o nuevas instituciones con entidad jurídica propia.

APORTACIONES DE LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Al margen del amplio abanico de definiciones que ha surgido, parece existir cierto consenso en que las alianzas para el desarrollo se presentan como una cooperación voluntaria entre los principales sectores (sector público, privado y asociativo), orientada a responder a los desafíos del desarrollo. Sus contenidos proponen un nuevo modelo de gestión intersectorial, por lo general surgido de las ineficiencias de mercado, la mala formulación de políticas públicas y la carencia de recursos y financiación para el desarrollo. Su puesta en marcha facilita llegar a soluciones que de otra manera no podrían ser propuestas, aportando competencias estratégicas complementarias a través de agentes no tradicionales. Ello permite ser más innovadores y fomentar redes de conocimiento que mejoran los canales de participación, logrando soluciones más sostenibles.

Asimismo, el enfoque de alianzas permite recurrir a las competencias de distintos sectores para alcanzar un objetivo común más sostenible, eficaz y legítimo

que si cada sector trabajase por separado. También facilita el poder ser más innovadores y dinámicos en los métodos de trabajo ante los principales desafíos del desarrollo, acceder a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información, y crear nuevas redes de trabajo y mejores canales de participación con la comunidad en general y sus dirigentes, de forma que se puedan lograr cambios más duraderos. Por otro lado, las alianzas son capaces de crear un mayor entendimiento del valor, los principios y las cualidades de cada sector y a partir de ahí lograr una sociedad más integrada y cohesionada.

Ante la situación socioeconómica actual, estas contribuciones no son superfluas. Los grandes retos globales a los que se enfrenta la humanidad, ya sean la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la universalización de la educación primaria universal, la reducción de la propagación del VIH/sida, la malaria y la tuberculosis, la lucha contra el terrorismo internacional, la gestión de los flujos migratorios y del cambio climático, o la promoción de un desarrollo sostenible, han demostrado, por su transversalidad y multidimensionalidad, que a pesar de ser responsabilidades públicas firmadas en las grandes declaraciones internacionales, se escapan del dominio público y no pueden ser gestionadas unilateralmente.

Por un lado, los gobiernos y Estados han reconocido que los retos del de-

sarrollo actuales son demasiado complejos y transversales como para ser resueltos de manera unilateral, y por lo tanto, la colaboración con otros sectores, sea el privado o el asociativo, es una necesidad cada vez más latente.

Por el otro, el creciente papel que ha adquirido el sector privado, superando a los Estados en el *ranking* de las cien economías mundiales, y el reciente auge sin precedente de la sociedad civil global, nos lleva a la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernabilidad en la gestión de bienes y servicios públicos.

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

Aunque si bien es cierto que uno de los principales riesgos relacionados con la implementación de alianzas es su propia sostenibilidad en el tiempo, y se ha demostrado que un número considerable de alianzas ha dejado de existir en los primeros tres años de su implementación, también lo es que varias alianzas han sido capaces de multiplicar el impacto positivo en los objetivos de desarrollo, conseguir aumentar tanto los

recursos como los beneficios financieros asignados a la cooperación, así como fortalecer las instituciones, promoviendo el buen gobierno y la transparencia, y generar un diálogo social constructivo orientado a fomentar sinergias para erradicar la pobreza.

CARENCIAS EN LAS ALIANZAS Y EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO

Las relaciones entre el sector privado y el sector público nunca fueron fáciles de acotar, y las alianzas no necesariamente suelen ser la mejor opción para lograr resultados concretos. Con demasiada frecuencia, las alianzas se han formado sin una estrategia definida, no han identificado objetivos claros de desarrollo, y han dependido en demasía de políticas empresariales ineficaces o programas públicos ineficientes. Tampoco ha existido un reconocimiento sincero de las partes implicadas, y el diálogo intersectorial está todavía en una fase muy embrionaria, y en cierta manera, se lleva a cabo de manera partidista.

Las carencias sectoriales obligan a replantear el *modus operandi* tradicional de los sectores, enfatizando la necesidad de crear un nuevo lenguaje intersectorial donde converjan estas diferencias y se pueda trabajar a través de objetivos comunes. Pero este nuevo lenguaje no podrá ser creado sin un liderazgo proactivo que promueva e incentive la implementación de las alian-

zas para el desarrollo. Esta situación nos hace replantear cuáles son los atributos de liderazgo hoy en día, y valorar si realmente, el propio liderazgo en sí ha quedado obsoleto. Al no poder resolver los problemas actuales pensando de la misma manera que se crearon, parece evidente la necesidad de identificar líderes que promuevan un nuevo lenguaje intersectorial orientado a lograr resultados concretos de mejora en el desarrollo humano.

Las alianzas para el desarrollo implican una serie de costes, tanto económicos como a nivel de recursos humanos, y no siempre suelen ser la mejor opción para poder lograr resultados concretos en el desarrollo. Por un lado, en pocos casos se han establecido objetivos comunes en las alianzas. Dada la interdisciplinariedad sectorial de los grupos que participan, y sus intereses diferentes en cuanto a las razones por las cuales se asocian a una alianza, la falta de un objetivo cuantitativo común ha dispersado enormemente las sinergias creadas.

No existe tampoco un reconocimiento sincero de las partes que participan, y a los tres principales sectores en general (público, privado y asociativo), les sigue costando entender y respetar los intereses de los otros sectores. En este sentido, el diálogo intersectorial sigue estando en una fase muy embrionaria y hasta cierto punto partidista.

Esta falta de diálogo conlleva que los sectores no suelen actuar con transpa-

rencia sobre sus intereses particulares, y que en el desarrollo de alianzas no se debaten temas prioritarios, como es el posicionamiento de cada sector.

Concluyendo, las alianzas para el desarrollo requieren integrar diferentes culturas institucionales en un programa conjunto, creando retos diversos debido al estado de diálogo intersectorial actual. Para valorar la viabilidad de la alianza, y ver si los costes de transacción de la misma son rentables (*versus* desarrollar un programa unilateral a través de un solo agente), es preciso evaluar la misma a través de los resultados que se obtienen en los objetivos de desarrollo marcados.

En este sentido, el sector público debería ser el agente impulsor y catalizador de las alianzas generando el espacio necesario para que se integre a todos los agentes que pueden contribuir a estas iniciativas. Tal y como se firmó en la Declaración del Milenio, los Gobiernos y Estados son los responsables de garantizar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de dar acceso a servicios y bienes públicos. La multiplicidad de nuevos agentes para la cooperación al desarrollo, y la diversidad y crecientes fuentes de financiación para dichos temas, posiciona a los Estados como los únicos responsables de garantizar resultados en el desarrollo, ante un nuevo marco de cooperación con múltiples agentes y fuentes de financiación diversas.

Por lo tanto, los gobiernos tienen la legitimidad, y por ende, la responsabilidad, de impulsar, fomentar, desarrollar y potenciar sinergias entre sectores para promover resultados en el desarrollo. Son, de hecho, la única institución capacitada de asegurar que los fondos para el desarrollo y las diferentes iniciativas (privadas o públicas) se enmarquen en Planes Nacionales de Desarrollo consensuados y lograr que se evite la duplicidad o solapamiento de programas. Por ello las alianzas público-privadas o las alianzas multisectoriales son una herramienta esencial que ha de ser promovida y acogida bajo responsabilidad pública, y su implementación a través de la gestión para resultados es la única manera en que podrán asegurar propuestas que incidan en los objetivos de desarrollo.

Para ello, será necesario identificar objetivos comunes, claros y concisos, que tengan en cuenta los intereses diferentes de las partes, y sepan utilizar el valor añadido de cada uno para fomentar sinergias que contribuyan al logro de los objetivos de desarrollo deseados.

OPORTUNIDADES Y NECESIDADES DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Por lo general, se puede afirmar que la economía latinoamericana se está adaptando rápido a la globalización y participando cada vez más activamen-

te en la economía mundial. En relación al desarrollo social, la región está bastante bien encaminada a lograr la mayoría de los ODM. Muchos países ya han logrado garantizar prácticamente el acceso a la educación primaria universal, el acceso a agua potable, y están cerca de garantizar la equidad de género en el acceso a la educación secundaria. Aunque siguen existiendo grandes retos a la hora de lograr una cohesión social que garantice los derechos fundamentales, en especial, para lograr el Objetivo 1 de reducir el porcentaje de personas viviendo en condiciones de pobreza.

A pesar de los adelantos sociales, la región ha sido incapaz de reducir la desigualdad en la distribución del ingreso y en el acceso a activos productivos. En principio, las predicciones económicas estiman que para lograr los ODM se requerirá garantizar un crecimiento económico del 2,9% para la región (un 4,4% para los países menos desarrollados como Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Guyana, Honduras, República Dominicana, Haití, Surinam y Paraguay, principalmente).

Los estudios demuestran que el crecimiento económico no será suficiente para lograr los objetivos de desarrollo en la región y que, por lo tanto, una adecuada aproximación al crecimiento con equidad implica cambios institucionales que permitan situar las políticas sociales en el centro de las estrategias de desarrollo.

Estos retos en la región no pueden ser solucionados unilateralmente por los Estados, y por ello es necesario crear un nuevo marco intersectorial entre todos los actores. Entre este proceso, la participación del sector privado, instrumentalizada a través de sus políticas de responsabilidad social empresarial (RSE), juega un papel fundamental en asegurar un crecimiento sostenible que garantice la cohesión social que se requiere.

En este sentido, las empresas españolas pueden desempeñar un papel fundamental en todo el proceso. Entre 1993 y 2005, América Latina captó el 35% del total de la inversión española en el exterior, casi 120.000 millones de euros, una cantidad equivalente a una novena parte del PIB latinoamericano, que representa más de la mitad efectuada por la UE y similar a la de Estados Unidos. Esta apuesta de las empresas españolas no tiene precedente y demuestra una firme confianza de los españoles hacia América Latina, con una inversión de continuidad que las diferencia del resto de las empresas extranjeras que invirtieron en los años noventa. Muestra de ello es que en el año 2001, después de la crisis argentina, varias empresas americanas y europeas decidieron retirarse del país, entre ellas France Telecom, Verizon, BellSouth, AT&T, EDF, Bank of America, Royal Dutch Shell, ENI o Total, y no obstante, prácticamente todas las españolas permanecieron.

También es relevante constatar cómo los sectores de inversión española en la

región son particularmente sensibles a la ciudadanía, ya que se trata de sistemas bancarios y servicios públicos (energía, agua) que tienen un impacto directo muy grande en el día a día de la ciudadanía latinoamericana. En el caso de servicios de infraestructura, son sectores con alta sensibilidad política que con anterioridad eran prestados por empresas públicas, no acostumbradas a recuperar la totalidad de los costes y con servicios considerados como un «derecho» de la población. Adicionalmente, son sectores donde la recuperación de las inversiones ocurre a largo plazo y por ello la responsabilidad empresarial debe verse en ese mismo contexto.

A diferencia de España, América Latina es una región donde la pobreza y la desigualdad sigue siendo uno de los principales retos, donde el 70% de la economía es informal, el 43% vive en condiciones de pobreza (205 millones de personas), y los índices de desigualdad son los mayores del mundo. Debido a ello, existen grandes retos a nivel de cohesión social y es necesario que la inversión extranjera sintonice con esta realidad. Considerando los nexos histórico-culturales entre España y América Latina y las expectativas de su ciudadanía en cuanto a la inversión de las empresas españolas, integrar estos aspectos estratégicos en las políticas empresariales que se implementan en la región es una necesidad.

El aumento de democratización y el surgimiento de grupos de presión social han creado un nuevo espacio de interlocu-

ción entre los sectores que evidencia las carencias sociales de la región, y a medida que los gobiernos no son capaces de cubrir dichas necesidades, se pone en tela de juicio la responsabilidad de las empresas que están generando ingresos en esta realidad económica. Ello implica que es preciso adoptar instrumentos de gestión más democráticos y participativos, que integren los diferentes roles del gobierno, el sector privado y la sociedad en general.

Y en este contexto, las alianzas público-privadas para el desarrollo juegan un papel fundamental, ya que estos cambios no se podrán llevar a cabo sin promover una colaboración muy activa entre el sector público, el sector privado y los actores de la sociedad civil. América Latina está experimentando un crecimiento económico y una internacionalización de sus productos y servicios que han generado grandes expectativas sobre las oportunidades de reducir la brecha social, fomentar la cohesión social y erradicar la pobreza extrema. Pero para convertir estas oportunidades en resultados en el desarrollo, es preciso que, por un lado, las empresas encaminen su responsabilidad social a un enfoque estratégico enmarcado en planes nacionales de desarrollo públicos y, por el otro, que el liderazgo político, tanto de los gobiernos nacionales como de las instituciones públicas españolas, integren la gobernabilidad y transparencia de la gestión de sus recursos a través de políticas orientadas a fomentar la cohesión social.

Tal y como demuestran las diferentes secciones de esta publicación a través de las ponencias de sus autores, las alianzas público-privadas para el desarrollo pueden convertirse en un ins-

trumento esencial para forjar sinergias entre sectores y facilitar ese camino común, evitando duplicidades, garantizando resultados y logrando la cohesión social deseada en la región.

PRIMERA PARTE

¿POR QUÉ TRABAJAR MEDIANTE ALIANZAS
PARA EL DESARROLLO?

INTRODUCCIÓN

Leda Stott *

Las alianzas público-privadas están siendo ampliamente promovidas como mecanismos para hacer frente a los actuales desafíos económicos, medioambientales y sociales. Según indican Enrique V. Iglesias, Secretario General Iberoamericano, Ros Tennyson, Directora de *The Partnering Initiative* y José María Figueres Olsen, Fundador de la Fundación Costa Rica para el Desarrollo Sostenible y ex Presidente de Costa Rica, este tipo de colaboraciones, que incluyen a los sectores público y privado además de a otros actores sociales, han surgido porque se ha llegado a la conclusión de que todos se necesitan mutuamente para hacer frente a los acuciantes retos anteriormente citados. Cuando los distintos sectores han desarrollado sus actividades por separado, con frecuencia han terminado compitiendo entre ellos o duplicando iniciativas y esfuerzos, malgastando, por consiguiente, valiosos recursos. La alianza es una nueva opción para trabajar mejor en el campo del desarrollo, utilizando las distintas cualidades y competencias de cada uno de los sectores que la componen, accediendo así a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información para alcanzar un objetivo común más sostenible, y ofreciendo, a largo plazo, la posibilidad de lograr una sociedad más integrada y más estable. Como dice Ros Tennyson: «Las organizaciones forman alianzas, principalmente, porque entienden (dada

su experiencia) que no pueden alcanzar sus objetivos trabajando solas, y creen, o esperan, que cooperando con los demás sectores lograrán conseguir un mayor impacto a mayor escala, más innovador y sostenible».

Ante un entorno de cambios globales, y en respuesta a las ineficiencias del mercado, la mala formulación de políticas públicas y la carencia de financiación para el desarrollo, compartir las habilidades y recursos de cada uno de los distintos sectores mediante el trabajo conjunto, parece ser la mejor medida para ofrecer soluciones integrales y más sostenibles. Figueres Olsen opina que la globalización, avanzando a diferentes ritmos en distintos lugares, ha posibilitado la aparición de grandes oportunidades. Aunque también han aparecido grandes desigualdades, y el sentimiento, entre muchas poblaciones, de que han sido excluidas de los beneficios de la globalización y de la toma de decisiones políticas. En muchos países en desarrollo esto se ha visto reforzado por el hecho de que los mandatos de sus políticos están limitados por acuerdos y restricciones supranacionales. Como resultado de todo ello, la sociedad global no está atendiendo los bienes comunes «de una manera coherente, sistemática y bien lograda» y la estructura de las organizaciones internacionales inhabilita su capacidad para acometer las responsabilidades que deben resolver. A la luz

* Consultora internacional en alianzas internacionales y experta asociada del Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD).

de estos retos, para José María Figueres Olsen, las alianzas público-privadas son un imperativo ético y moral y «lo justo y lo correcto» para hacer frente al reto del desarrollo, la exclusión social y a las expectativas de muchos ciudadanos en un mundo que está más conectado que nunca. También señala que hay temas que son responsabilidad de todos, especialmente el medioambiente, que necesitan de una acción conjunta. Tennyson está de acuerdo con este análisis pero destaca, asimismo, que la razón más importante para la formación de alianzas es la innovación: «Desde mi punto de vista, las buenas alianzas son innovadoras: si una alianza no está haciendo algo nuevo, entonces ¿para qué molestarse?».

Además de por las razones generales señaladas anteriormente, las alianzas se ven condicionadas por el entorno económico, político, cultural y social del lugar en donde operan. Asimismo, cualquiera que sea la meta o el objetivo común, los miembros se han unido en base a los posibles incentivos para sus propias organizaciones, los cuales también variarán de acuerdo con el contexto específico de cada una de ellas y del sector al que pertenezcan. En relación con América Latina, estos razonamientos están bien expuestos por Enrique V. Iglesias, quien es de la opinión de que las alianzas público-privadas son importantes desde tres puntos de vista: por su papel en las economías mixtas; como instrumento para la inversión en infraestructuras; y como elemento para fomentar la cohesión social. Igualmente explica

que el mercado juega un papel central en el desarrollo económico de los países, asignando recursos frente a la escasez relativa de bienes y servicios, e incentivando la producción, la innovación y la competencia. Pero hay fallos en los mercados que requieren de la intervención del sistema jurídico y legal del sector público, marcando reglas para la competencia, que sirven de complemento y aseguren un mejor funcionamiento del mercado. Iglesias destaca que con las alianzas existe la posibilidad de conseguir una responsabilidad compartida entre mercado y Estado que puede ayudar a resolver las diferencias existentes entre ellos, porque ambos se necesitan para afrontar proyectos comunes:

Todos hemos aprendido de los excesos de aquel Estado omnipresente y centralista, pero tenemos que tener políticas públicas que tienen que tener un margen de concertación con el sector privado, bajo la forma de alianzas inteligentes, unidos a intervenciones inteligentes del Estado, en el proceso de mercado donde todo se potencia para dar una mayor productividad y una mayor capacidad de competencia.

Iglesias explica que en varios países de América Latina no existe una cooperación fluida entre el Estado y las empresas privadas, pero que las alianzas ofrecen a los sectores público y privado la posibilidad de compartir riesgos y mejorar el desarrollo haciendo frente, por ejemplo, a las demandas de inversión en campos como las infraestructuras o el de la energía (ámbitos en donde las

empresas públicas a veces no han sido muy competentes). Por otro lado, para Figueres Olsen, las alianzas pueden ayudar a mejorar los niveles de competitividad de los países iberoamericanos, utilizando y facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, tan importantes en el mundo globalizado.

Aparte de los sectores público y privado, los tres expertos creen que es importante reconocer el papel en las alianzas del sector civil y de otros actores sociales. Iglesias señala la necesidad de la creación de alianzas que promuevan la cohesión social. Pero para lograrla hace falta también una visión estratégica de ambos sectores y la exploración del papel que otros actores sociales pueden jugar en la generación de un clima de confianza que permita la participación de los ciudadanos. Figueres Olsen opina que América Latina necesita las alianzas entre gobiernos, empresas y ciudadanos para así obtener y compartir los beneficios de la globalización y formar una sociedad más justa, sostenible e incluyente. Igualmente, Tennyson añade: «Las buenas alianzas no son excluyentes, es decir, hacen todo lo posible por incluir a aquellos que normalmente quedan excluidos».

Es sabido que las alianzas no son una opción fácil ya que requieren de lo que Iglesias define como «una cultura de colaboración», algo cuya construcción llevará algún tiempo, especialmente en el contexto de América Latina. Asimismo,

según recalca Tennyson, cada alianza es única porque está bajo la influencia del propio contexto en donde opera y, por tanto, las alianzas no pueden transferirse de un contexto a otro. Opina, sin embargo, que mientras el «modelo» puede no ser transferible, el «proceso de creación de alianzas» sí lo es. De acuerdo con Tennyson el proceso de creación de alianzas de éxito se asienta sobre tres principios fundamentales: equidad, que implica que todos los miembros de una alianza tienen el mismo derecho a formar parte de ella y sus contribuciones, cualesquiera que sean, tienen el mismo valor; transparencia, la honestidad es una condición previa a la confianza y para muchos es el elemento principal del éxito de una alianza: solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes podrá ésta responder ante sus miembros y partícipes; y, finalmente, beneficio mutuo, donde los distintos miembros consiguen beneficios específicos para cada uno de ellos así como beneficios comunes para todos.

Las alianzas no son fáciles de formar y exigen un enorme compromiso en cuanto a tiempo, recursos y energía, así como un amplio abanico de habilidades para poderlas mantener. Para poder trabajar en alianzas es necesario que exista un equilibrio entre las habilidades técnicas, enfocadas a resultados y análisis críticos, y las habilidades para relacionarse con la gente. Tennyson cree que entre las habilidades requeridas se incluyen la capacidad de negociación, facilitación, comunicación, gestión de la informa-

ción, seguimiento y evaluación y tutela. Asimismo, Figueres Olsen señala la gran importancia de un liderazgo adecuado para generar nuevas respuestas ante los problemas de desarrollo:

el gran reto que tenemos, el gran reto global, es si mediante nuestras acciones, nuestro liderazgo, la forma en que podamos aprender a trabajar cada vez mejor en alianzas público-privadas, vamos a poder avanzar en la dirección de una sociedad global que sea mucho más incluyente, por lo tanto mucho más justa, también mucho más sostenible y por lo tanto mucho más segura.

Los argumentos presentados demuestran que las alianzas para el desarrollo se están llevando a cabo porque tienen el potencial de poder contribuir significativamente al logro de objetivos internacionales de desarrollo. Generan un valor añadido a través de la optimización y la eficiencia, que no puede ser logrado a través de la actuación independiente de cada miembro, aportando competencias estratégicas complementarias a través de distintos sectores de la sociedad. Resumiendo, se puede destacar que:

- Las alianzas ofrecen la posibilidad de compartir los riesgos y beneficios de cada sector y trabajar juntos de una manera más innovadora y sostenible frente a los retos del desarrollo.
- Las alianzas se ven condicionadas por la situación económica, política y so-

cial de su entorno y los distintos temas que abordan y, por lo tanto, no son fácilmente replicables.

- Es importante entender e incluir al sector civil, la ciudadanía y demás actores sociales en las alianzas para el desarrollo.
- Para poner en práctica las alianzas hace falta una nueva conciencia cooperativa o «cultura de colaboración» por parte de todos los sectores.
- Las alianzas necesitan un amplio abanico de habilidades importantes, tanto técnicas como de relaciones personales.
- La cuestión de quién va a liderar y abrir el camino es fundamental para trabajar de una manera nueva en el desarrollo de alianzas.

En conclusión, como Tennyson aclara: «Las alianzas no son un *remedio rápido* o una solución de *talla única* para todos los problemas de desarrollo». Hay que ser realistas sobre sus posibilidades y ello requiere de un análisis cuidadoso de cada uno de los puntos señalados anteriormente y reconocer, asimismo, que en algunos contextos las alianzas podrían no ser la opción más adecuada. Esforzarse por mejorar más profundamente nuestra visión de las alianzas, posibilitará que se conviertan en una «herramienta» útil para abordar los cada vez más acuciantes retos del desarrollo global a que nos enfrentamos.

EL ESTADO Y EL MERCADO EN AMÉRICA LATINA: HACIA LA RELACIÓN ÓPTIMA PARA EL FUTURO DE LA REGIÓN

Enrique V. Iglesias *

INTRODUCCIÓN

Quienes tenemos como rumbo cotidiano el amplio espectro de la realidad iberoamericana, prestamos especial interés al tratamiento de la inversión y la naturaleza del concepto de responsabilidad social, no sólo por la importancia que tienen en sí mismos, sino también por el hecho de que en este momento es una de las vertientes más dinámicas de la comunidad iberoamericana, además del intercambio y la cooperación cultural. Sin embargo, muchas veces vemos con preocupación la obsolescencia que ha cobrado el debate latinoamericano sobre la relación entre el Estado y el mercado y las consecuencias negativas que afectan al desarrollo económico y a la cohesión social en la región.

Esta larga discusión que se viene dando entre posiciones contrarias sobre si en nuestros países ha habido y hay demasiado Estado, o si ha habido y hay mucho mercado, conduce a una discusión ya obsoleta entre dos posiciones extremadamente polarizadas, si no se enriquece con el tratamiento de las necesarias alianzas entre el sector público y el privado que hoy vemos claramente. Nada más concreto que ciertas experiencias en algunos países de la región para demostrar que hace falta más y mejor Estado y más y mejor mercado, llegando incluso a ratificar que la complementariedad de ambos campos ge-

nera una retroalimentación positiva para ambos.

Bastan algunos ejemplos que en magnitudes nos enseñan ciertos puntos de escasez del Estado o del mercado indistintamente y que sustentan la necesidad de encausar el debate hacia una complementariedad entre mayor y mejor Estado junto con mayor y mejor mercado como clave para la superación de las debilidades e ineficiencias de ambos.

Cuando solamente un 20% de los ciudadanos de América Latina tienen acceso a los servicios bancarios, o bien, el peso del negocio bancario sobre el Producto Interno Bruto representa apenas la tercera parte de lo que es en los países emergentes de Europa o Asia, no hay mucho mercado, sino muy poco mercado. Cuando una gran parte de la población latinoamericana vive en la informalidad sin posesión de activos titulados (sus casas, sus predios, etc.), no hay mucho mercado, sino muy poco mercado. Cuando en varios países de nuestra región una parte significativa de la tierra con destino agrícola está fuera del mercado (sin acceso al crédito, sin recibir asistencia técnica o sin títulos de propiedad), no hay mucho mercado, sino poco mercado.

Por otra parte, cuando la presión fiscal promedio de la región está por debajo del 20%, y en algunos países apenas ronda el 10%, no hay mucho sino poco

* Secretario General Iberoamericano.

Estado. Cuando la presencia del Estado en todo el territorio no es suficiente para garantizar la seguridad de las personas y de los bienes, ni proporciona servicios básicos, no hay mucho sino poco Estado. Cuando el sistema judicial no es confiable y accesible para muchas personas, no hay mucho sino poco Estado.

Es crucial agregar a esta medición estrictamente cuantitativa, una medición de eficiencia: hace falta un mejor Estado y también un mejor mercado. Para ello, las decisiones políticas deben ser contundentes al momento de materializar acciones así como en el momento de preparar y armonizar todo el sistema político y despolarizar el debate Estado-mercado. Seguramente sea este un segundo corolario que he percibido luego de intensos años de trabajo vinculado al desarrollo de América Latina: la política importa e importa mucho.

La ausencia de dedicación y atención al sistema político ha alimentado la polarización del debate Estado-mercado en América Latina, y ha sido una constante la migración entre dos paradigmas recurrentes. Por un lado, esas debilidades del sistema político han permitido atribuir a fallas del Estado errores propios del sistema político, que generaron una falsa percepción que alimentó reacciones antiestatales de corte fundamentalista. Fenómenos como el autoritarismo, el clientelismo político, la corrupción y captura de las instituciones y políticas públicas por intereses particulares de partidos, sindicatos, corporaciones gre-

miales o caudillos locales han logrado que se atribuyan al «Estado» ciertas intervenciones que interferían en el funcionamiento eficiente del mercado.

Por otra parte, ciertas reacciones anti-mercado también de corte fundamentalista se han nutrido de políticas públicas perversas, es decir, de políticas públicas que han sido incapaces de procesar y agregar demandas de los ciudadanos para responder a intereses generales de la sociedad, y consecuentemente los beneficios del crecimiento han quedado concentrados en algunos pocos. Así, se le ha atribuido al mercado muchos errores que en realidad eran responsabilidad del sistema político.

Pero, ¿qué sostiene la teoría respecto a esa relación entre lo público y lo privado? Primero, ciertamente, que el mercado juega un papel central en el desarrollo económico de los países como el mejor *asignador* de recursos frente a la escasez relativa de bienes y servicios, y que es además un instrumento importante de incentivo a la producción, a la innovación y a la competencia.

En segundo lugar, la teoría también sostiene que hay fallas en los mercados, que esas fallas requieren de algún tipo de intervención, y que por tanto lo público, en alguna forma, complementa al mercado para asegurar un mejor funcionamiento.

La teoría nos dice también que hay distintas formas de asegurar esa comple-

mentación; ciertamente la más importante es un sistema jurídico y legal que permita la previsibilidad del inversionista y las reglas del juego claras en el manejo de la inversión, y que para ello se necesitan unos marcos regulatorios previsibles.

Pero ciertamente, y en los últimos años, se fueron presentando diversos caminos conscientes y comprometidos tanto de las empresas como de los individuos, que permitieron llegar a un concepto actual sobre responsabilidad social corporativa. En primer lugar se encuentra el camino ético. En ese sentido, desde el *Manifiesto comunista* del siglo XIX hasta la *Rerum Novarum*, hablan de la responsabilidad de la empresa frente a la pobreza. De allí en adelante se inicia una vertiente ética, muy legítima e importante que ha adquirido solidez y representatividad. Hoy en día es alentador percibir una suerte de ansiedad ética a nivel mundial frente a los riesgos y efectos de cualquier actividad económica.

El segundo camino es la vertiente de la administración de empresas, que si logra un clima interno en sus empleados despierta sentimientos de lealtad y de coparticipación, permitiendo un mejor funcionamiento con mejores resultados finales. Y por último, también hay una preocupación por generar un sentimiento de conciencia de que la empresa está inmersa en un medio social y que por tanto, la responsabilidad empresarial frente a ese medio social se manifiesta

como altamente relevante. Es decir, se comienza por la responsabilidad frente a sus propios funcionarios para crear un clima y una cultura de empresa, pero frente a la sociedad también se asume que hay costes en las intervenciones de la empresa que necesariamente hay que reducir con intervenciones inteligentes para ser responsables con el medioambiente, con el clima social en general y que redunde en el beneficio de la empresa y la sociedad en su conjunto.

LAS ETAPAS DEL DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

¿Y qué observamos en la historia contemporánea de América Latina de los últimos sesenta años?, pues que la región vivió cuatro grandes momentos en su desarrollo económico y social, y que tuvieron su interpretación en el pensamiento de analistas económicos y en la aplicación de determinadas políticas públicas.

En primera instancia destaca la riquísima experiencia heterodoxa de la CEPAL en los años de la posguerra. Seguidamente, en los años finales de la década de los sesenta, se presentan los primeros esbozos de la crisis, que fueron la antesala de su profundización en los años setenta y la posterior eclosión de la crisis en la década de los ochenta. Así, en la década de los noventa se dio un retorno de la ortodoxia económica, la del neoliberalismo, para, finalmente, en una

etapa más reciente y actual, fundar experiencia sobre la base de las tres etapas anteriores, con una mirada más abierta hacia lo que sucede en el resto del mundo.

La experiencia cepalina

En el año 1949 la CEPAL presenta su primer informe, *América Latina viva*, donde manifiesta los principales lineamientos de una estrategia impulsora del desarrollo económico de la región. A partir de allí y durante las décadas de los años sesenta y setenta fue la fuente inspiradora de la ideología político-económica de América Latina.

Por lo tanto fue éste un período orientado por la heterodoxia económica, con un marcado voluntarismo estatal, influenciado por los resultados de la crisis de los años treinta y la consecuente desconfianza en el mercado que se traducía en una desconfianza implícita en el sector privado en general. Ideológicamente la desconfianza recaía sobre las ideas y el pensamiento liberal neoclásico a la vez que se alimentaba del pensamiento keynesiano. Como resultado de esto se valoraba la presencia del Estado en la conducción de los problemas económicos, destacándose la planificación y hasta en cierto modo el pensamiento socialista.

Como balance de ese período en la economía latinoamericana podemos afirmar que el resultado fue altamente posi-

tivo, con holgura en la balanza de pagos, sin duda por el hecho de recibir durante prácticamente dos décadas los dividendos de la Segunda Guerra Mundial. Pero también la CEPAL dejó plasmado el resultado de su pensamiento sobre un modelo de economía cerrada que buscaba la integración comercial de la región como forma de mitigar los costes que implicaba esa economía enclaustrada en cada uno de los países. Es la idea del regionalismo cerrado que quedara demostrada con la creación en el año 1959 de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).

Crisis y transición

A finales de la década de los sesenta y principios de los setenta sobrevino y sin ser visualizado a tiempo un agotamiento del modelo cepalino que sumado a los efectos de los primeros impactos de la globalización marcaron el inicio de una crisis en la región.

Cabe decir que, según tanto los análisis económicos y como los responsables de políticas económicas de América Latina, ese agotamiento responde a cierta permisividad y tolerancia con tres elementos cruciales que impregnaron toda la estructura económica: inestabilidad, ineficiencia e inequidad.

Fue a través del crecimiento de los déficit fiscales y del manejo de las políticas monetarias donde más claramente se

percibe la tolerancia con la inestabilidad que se presentó en la región. Para esa época, los procesos inflacionarios ya estaban incorporados en los genes de muchos de los países, pero es ahora cuando comienzan a acelerarse. Finalmente, el problema ya agravado será trasladado como una crisis crónica de balanza de pagos en casi toda la región.

Pero también los países y sus gobernantes fueron tolerantes con la ineficiencia. Las economías cerradas, frente a las del resto del mundo que se abrían a pasos acelerados, dejaron desubicada a la región, pues generaron una gran ineficiencia con pérdida de competitividad. América Latina había representado el 10% del comercio mundial y terminó ese período representando apenas el 3% del mismo.

La tolerancia con la inequidad puede verse en la seducción que representó la distribución nominal de los ingresos generados y que finalmente terminó por favorecer a las clases medias y altas en lugar de atacar directamente los problemas de los sectores más desamparados de la sociedad.

La conjunción de varios factores, combinados con las políticas económicas y el contexto internacional fueron el sustento adecuado que dio pie a la «crisis de la deuda externa» que se inició a comienzos de la década de los ochenta superando los 250 mil millones de dólares pero que sin duda empezó a gestarse en la década anterior. El resultado de esta

crisis de la deuda externa no fue otro que el del surgimiento de nuevos problemas para las economías y la población en general de nuestra región: dificultad para el crecimiento económico incluso con casos de caídas del Producto Interno Bruto, una crisis de las instituciones y un profundo retroceso en materia social. A esto se le agrega la necesidad de renegociación de la deuda en dos vertientes: una tradicional, la del Plan Baker, y la del Plan Brady, que instalan la presencia del Banco Mundial conduciendo hacia la rigurosa aplicación de las políticas de reformas estructurales para los países endeudados de América Latina.

Estaban así dadas las bases para el resurgimiento de las tesis neoliberales en la conducción de la política económica. Mientras que en la etapa cepalina la tónica venía dada por la desconfianza ante el mercado, durante la crisis de la deuda y la posterior transición a la etapa neoliberal, creció la desconfianza frente al Estado plasmándose con el retorno a la ortodoxia. Una vez más, no hubo espacio para la conciliación entre la idea de Estado con la idea de mercado.

El retorno a la ortodoxia

Así como las tesis cepalinas fueron en cierta forma una racionalización de la praxis que se gestó después de la crisis de la década de los treinta y sin negar impulsos ideológicos específicos, el llamado Consenso de Washington sintetizó

una serie de tendencias racionalizadoras que se venían dando en América Latina como consecuencia de la crisis que vivía la región en la década de los ochenta. En esta etapa se percibe claramente el retorno a la vigencia del mercado como asignador de recursos, y se le otorga confianza al sistema de precios como el instrumento fundamental para ello. Asimismo se aplican fuertes reformas de los sistemas fiscales en el entendido de que ello propiciaría la estabilidad ante los desórdenes macroeconómicos. En lo que refiere específicamente al Estado hay una clara opción por lograr su redimensionamiento y su redefinición vía las privatizaciones de empresas públicas, los procesos de desregulación de mercados y la propia descentralización del aparato estatal. En el sector externo, los esfuerzos de varios países fueron atravesados por la aplicación de políticas unilaterales de reducción de tarifas así como por la creación o reedición de mercados regionales (Mercosur, Grupo Andino o Mercado Común Centroamericano) y el establecimiento de un profuso entramado de acuerdos bilaterales de comercio internacional.

Esta etapa presenta, desde una perspectiva histórica reciente y a modo de evaluación, unos claroscuros de merecidas críticas y debidos reconocimientos. Remitidos a los hechos, no se dio el esperado crecimiento económico ni los resultados fueron alentadores en materia de equidad y reducción de pobreza en la región. Estos hechos tuvieron garantizadas las severas críticas de la opinión pú-

blica latinoamericana, que vio frustradas sus expectativas con la fatiga propia de años de postergaciones, en una época de intenso y dinámico activismo social. Y no fueron menores las críticas y revisiones provenientes de académicos internacionales.

Sin embargo, se logró una mejor eficiencia del sistema de precios que, junto con la mejora en la gestión y disciplina macroeconómicas, recuperó la confianza internacional (ciertamente muchas veces acompañada de tendencias especulativas) atraída ahora por la estabilidad lograda. Tanto los logros como las deficiencias criticables de esta etapa se dieron junto con la persistencia de problemas estructurales de la región latinoamericana, como la fuerte dependencia de las materias primas, la vulnerabilidad social, las serias limitaciones del sistema político y la debilidad institucional, que paradójicamente se mantuvieron aún en un contexto satisfactorio de extensión de libertades y de recuperación de la democracia en muchos países de la región. Faltaron en su momento y restan aún hoy por alcanzarse los acuerdos sociales de largo plazo en los temas que son conflictivos para la sociedad de América Latina y en los cuales es imperativo un pacto de largo aliento que contemple temas clave como la definición de un patrón de distribución de la renta, las políticas de ingresos y gastos públicos de largo plazo, el tratamiento de la educación y la salud populares, la preocupación por el medioambiente, la incorporación y creación de conocimiento

técnico y la mejora de las infraestructuras, por mencionar solo algunos.

UNA MIRADA HACIA ADELANTE, ¿SEGUIRÁ AMÉRICA LATINA CONDENADA AL FRACASO?

Todas estas consideraciones nos llevan a pensar en un Estado eficiente y en un sector privado que sepan producir con eficiencia y competitividad, que sepan innovar tecnológicamente, que sepan hacerse cargo de los grandes desafíos que tiene el mundo moderno, como por ejemplo: la competencia y el ingreso en el mundo de las grandes economías asiáticas.

A todo ello contribuye la teoría y la praxis, refiriéndose a cómo la empresa tiene que pagar impuestos para actuar con responsabilidad y contribuir socialmente a un funcionamiento más equitativo. Y refiriéndose también a un Estado que debe ser capaz de impulsar la capacidad productiva. Si bien todos vemos hoy que el Estado tiene una responsabilidad activa en materia de infraestructura, también sabemos que debe asumir junto con el sector privado, la responsabilidad de la formación de los recursos humanos, sin olvidar su gran compromiso con la innovación tecnológica.

Finalmente, quisiera volver sobre el concepto de que para cimentar una nueva etapa en el desarrollo de América La-

tina del siglo XXI es fundamental superar el debate maniqueo sobre la relación Estado-mercado, y facilitar la fluidez de la asignación de recursos de unos mercados eficientes con la presencia de un Estado que, interviniendo inteligentemente, permita descubrir las nuevas relaciones con el sector privado: regulando y habilitando una participación que deberá ser también eficiente para inhibir y hacer frente a los intereses corporativos del sector privado.

La calidad de las instituciones y la transparencia en el hacer político se tornan hoy piezas claves para asegurar y orientar las decisiones de inversión, factor decisivo para un crecimiento económico sostenible. Tanto en términos internos como en la captación de flujos de inversión extranjera directa, las reglas de juego deben cada vez más garantizar un horizonte de confianza jurídica y política para que impulsen al ahorro interno y a la inversión extranjera en América Latina.

En la última Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de Santiago de Chile, los presidentes de Iberoamérica han tratado en profundidad el tema de la cohesión social. Es decir, la viabilidad de resolver los problemas a partir de un mayor crecimiento, integrado con la creación de programas sociales en el campo de la educación, la salud, la seguridad social y la cultura. Y la posibilidad de agregar elementos cualitativos adicionales para generar en las sociedades un clima de confianza frente

a un proyecto colectivo, en el cual la gente sienta una pertenencia y al que responda con su contribución en la construcción de una sociedad en donde todos son parte de ella.

Ese concepto de cohesión social es muy comprensivo y el sector privado tiene una parte que cumplir, pues la adecuada relación entre lo público y lo privado integra el concepto de cohesión social y favorece el sentimiento de pertenencia a la sociedad. Por lo tanto, cuando se habla de cohesión social y de la relación

público-privada, es vital pensar en la participación de la empresa como motor económico responsable socialmente.

Para ello, la calidad de las instituciones necesariamente debe velar hoy por garantizar a muy breve plazo el logro de una mejor y mayor cohesión social en nuestra América Latina, condición clave para confirmar que el resultado del crecimiento económico esté orientado esta vez hacia un desarrollo integral, justo con su gente, generoso con sus recursos y respetuoso con el medioambiente.

EL PROCESO DE TRABAJAR A TRAVÉS DE ALIANZAS*

Ros Tennyson **

En 1992, la Conferencia sobre Medioambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, la Cumbre de Río, catalogó de indispensables a las alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil para alcanzar un desarrollo sostenible global. Se ha venido haciendo eco sobre ello en las sucesivas cumbres sobre población, desarrollo urbano, género, desarrollo social y, más recientemente y con más fuerza, durante la cumbre celebrada en Johannesburgo en 2002 como seguimiento de la de Río.

La hipótesis que respalda el enfoque de alianzas es que sólo con una colaboración intersectorial exhaustiva y generalizada, podremos asegurar que las iniciativas de desarrollo son lo suficientemente imaginativas, coherentes e integradas para hacer frente a los problemas más insolubles. Básicamente, las organizaciones forman alianzas, porque entienden (dada su experiencia) que trabajando solas no pueden alcanzar sus objetivos, y creen, o esperan, que cooperando con los demás sectores lograrán conseguir un mayor impacto, a mayor escala, más innovador y sostenible. Los enfoques de un sólo sector ya han sido probados y han demostrado ser decepcionantes. Cuando distintos sectores, trabajando por separado, han desarrollado sus actividades aisladamente, han terminado a veces compitiendo entre ellos, o duplicando esfuerzos y malgastando valiosos recursos. Cabe señalar que también el

trabajar por separado ha conducido frecuentemente a desarrollar una tendencia a «culpar a alguien» del caos o negligencias encontrados, es decir, a pensar que «la culpa siempre es de otro». Por lo tanto, la alianza proporciona una nueva oportunidad para trabajar mejor en desarrollo gracias a la habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común.

¿Qué trae consigo cada sector, ya sea este público o empresarial, o la sociedad civil? El «interés principal» de cada sector conduce a prioridades, valores y cualidades bastante diferentes, que pueden resumirse de la manera como se ve en la página siguiente.

Además de todas estas cualidades generales, cada sector tiene distintas competencias, aspiraciones y modos de operar que pueden unirse mediante un trabajo de alianza fructífero en aras de un objetivo común.

Trabajando juntos, las alianzas para el desarrollo sostenible pueden proporcionar lo siguiente:

- *Enfoques innovadores*, frente a los desafíos que presenta el desarrollo sostenible y las esperanzas por acabar con la pobreza global.

* Este artículo es una adaptación del texto original publicado en *El Manual de Trabajo en Alianzas*, IBLF and GAIN, 2004.

** Directora del International Business Leaders Forum y del Partnering Initiative.

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

- *Una serie de mecanismos*, para que cada sector aporte sus propias habilidades y aptitudes con el fin de lograr el objetivo común con más eficacia, legitimidad y sostenibilidad que si cada sector operara por separado.
- *Acceso a más recursos*, aprovechando los conocimientos y la amplia oferta de recursos técnicos, humanos, físicos y económicos que poseen todos los sectores.
- *Nuevas y más dinámicas redes de trabajo*, que ofrecen a cada sector mejores

canales de participación con la comunidad en general y una mejor capacidad para influir sobre la agenda política.

- *Un mayor entendimiento*, del valor, los principios y las cualidades de cada sector para lograr una sociedad más integrada y más estable.

Sin embargo, aunque existen muchas buenas razones para crear alianzas que hagan frente a los grandes problemas

de desarrollo, no siempre resulta obvio que este sea el mejor camino a seguir. Tampoco resulta fácil promocionar el trabajo en colaboración dentro de algunos contextos culturales, políticos o económicos poco receptivos a este tipo de iniciativas.

Por lo tanto, los obstáculos que se pueden presentar durante el trabajo en alianza pueden tomar diferentes formas:

Procedencia del «obstáculo»	Ejemplo
Público en general	<ul style="list-style-type: none"> • La actitud escéptica predominante. • Posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros. • Expectativas exageradas sobre lo que es posible o factible realizar.
Características negativas propias de cada sector (reales o percibidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Sector público: Es burocrático e intransigente. • Sector empresarial: Es resuelto y competitivo. • Sociedad civil: Es combativa y territorial.
Limitaciones personales (de las personas que dirigen la alianza)	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuadas aptitudes para el trabajo en alianza. • Autoridad restringida tanto interna como externamente. • Una posición o un trabajo con unas miras demasiado limitadas.
Limitaciones propias de las organizaciones (de las organizaciones miembro)	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de prioridades. • Competencia (dentro del sector) • Intolerancia (hacia otros sectores).
Grandes restricciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Clima social, político y económico. • Escalada de reto(s)/velocidad de cambio. • Incapacidad para acceder a recursos externos.

Si se apilan demasiados obstáculos ante una alianza, puede que lo mejor fuera abandonar la idea y esperar a que lleguen tiempos mejores. Sin embargo, con el suficiente compromiso, esfuerzo y paciencia, la mayoría de los obstáculos *son* superables. Incluso aquellos que desafían a la alianza hasta el punto del fracaso pueden ser utilizados para transformarla en algo mejor y más fuerte. Hay quien declara (y muchas alianzas han experimentado esto realmente) que un fracaso o una crisis puede generar una reacción inesperada y original que fuerza a los participantes a prestar atención nuevamente y a ver las cosas de un modo más imaginativo. Desde esta perspectiva, un obstáculo puede de hecho proporcionar un punto de inflexión a la alianza de incalculable valor.

Para abordar los obstáculos y trabajar lo mejor posible, además de acordar una meta común, toda alianza necesitará algún tipo de principios que actúen a modo de guía para mantenerla unida. Estos principios deberían idearse como parte del proceso de formación de la alianza y habrán de ser aceptados por todos los miembros. Si estos principios van a proporcionar los cimientos sobre los cuales formar la alianza, entonces a medida que las cosas progresan, continuarán sirviendo como el «cemento» que la mantendrá unida en el tiempo.

Cada sector tendrá sus propias prioridades y puede que les cueste trabajo aceptar las distintas prioridades de los demás, pero un coloquio serio, en don-

de se explique por qué un principio en particular importa tanto a uno u otro miembro, puede acercarnos más hacia la reconciliación entre las diferencias aparentes y hacia el logro de un compromiso.

Los tres principios fundamentales a los que se ha recurrido tantas y tantas veces en las alianzas intersectoriales en distintas partes del mundo son: equidad, transparencia y beneficio mutuo.

Equidad. Equidad no es lo mismo que «igualdad»; equidad implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y además convalida a todas aquellas contribuciones que no son mensurables simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública.

Transparencia. En las relaciones de trabajo la franqueza y la honestidad son una condición previa a la confianza; para muchos es el elemento principal del éxito de una alianza. Solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes una alianza podrá verdaderamente responder ante sus miembros, donantes y demás partes interesadas.

Beneficio mutuo. Si se espera que todos los miembros contribuyan en la alianza, también deberían tener derecho a beneficiarse de ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada miembro por encima de los beneficios comunes de todos los miembros. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromi-

so continuado de los miembros y por lo tanto su sostenibilidad.

La discusión de estos tres principios fundamentales entre los miembros potenciales puede ser un punto de partida muy útil antes de la formalización de la alianza, e incluso podrían ser reemplazados por otros principios diferentes si el grupo así lo considera. Lo importante es que todos los miembros acepten y acuerden respetar todo lo que el mismo grupo decida que es lo apropiado.

Las alianzas no son un *remedio rápido* o una solución de *talla única* para todos

los problemas de desarrollo. Exigen muchos esfuerzos de todos aquellos que participan en ellas y que con frecuencia han de invertir mucho tiempo, particularmente durante la creación de las relaciones de trabajo cualitativas que contribuyan a una colaboración eficaz. Aquí el riesgo estriba en que algunas veces esto puede llevar a concentrarse más en la alianza en sí, en vez de en su capacidad para presentar un programa de trabajo útil. El trabajo de alianza es un mecanismo para el desarrollo sostenible tanto social y medioambiental como económico, y no un fin en sí mismo.

SEGUNDA PARTE

ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA: UNA ALIANZA PARA EL FUTURO

INTRODUCCIÓN

Mercedes Korin *

La presencia comercial de España en América Latina es contundente. Dos datos mencionados en las próximas páginas lo ilustran: el 30% de las ventas de los primeros siete valores del índice IBEX se generan en América Latina; las seis empresas españolas más grandes contratan de manera directa a más de 300.000 personas en la región.

Ahora bien, ¿cuál es la América Latina en que operan las empresas españolas? La región crece, pero esta afirmación es relativa si se considera el tipo de crecimiento: rezagado en relación al de otras regiones, causado en gran medida por factores externos, sin distribución equitativa, sin suficientes inversiones estratégicas en cuestiones como la infraestructura.

Es importante entonces preguntarse qué deben contemplar las alianzas público-privadas para el desarrollo llevadas adelante entre España y América Latina. Y una primera conclusión es que se necesitan alianzas de calidad. Es decir, alianzas con objetivos comunes y beneficios mutuos entre sector público y sector privado, que permitan alcanzar escala para el desarrollo estructural de la región a través de estrategias sinérgicas. Esto que es tan fácil de decir como difícil de lograr implica varios aspectos.

Para desagregar estos aspectos y otorgarles un marco de análisis más detallado cabe repasar algunos puntos de las

presentaciones de la sesión «España y América Latina: Una alianza para el futuro», organizada en la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo* en Madrid, los días 20 y 21 de septiembre de 2007.

Rosa Conde, Directora de la Fundación Carolina y moderadora de esta sesión, abrió el panel indicando que la finalidad era acercar un debate en torno al potencial de crecimiento a futuro que tiene la relación estratégica entre España y América Latina, relación que conlleva lazos históricos y políticos, lazos migratorios que reflejan problemas y oportunidades, y lazos económicos. En esta relación estratégica la alianza público-privada es la llave para la promoción del desarrollo, enfoque que permite concluir que las empresas deben ser consideradas en un rol más amplio que el de creación de empleo y dinamización de la economía: las empresas deben ser entendidas también en su rol de agentes de cooperación.

Javier Santiso, Economista Jefe de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), destacó en su inicio que la relación entre España y América Latina implica beneficios mutuos. Luego se refirió a la relación entre el desarrollo de América Latina y los negocios de los bancos privados (la participación de los bancos españoles es la más importante en la re-

* Directora del Mapeo de Promotores de RSE en América Latina.

gión) y las telecomunicaciones (América Latina es la región que más inversión extranjera directa recibe en telecomunicaciones). Propuso entonces ejes de trabajo a futuro en torno a estos dos sectores: bancarización de las emisiones de remesas (España tiene un nivel de bancarización bajo en emisiones de remesas, mientras que las remesas son fundamentales en los países latinoamericanos, constituyendo montos superiores a los de la ayuda para el desarrollo), gestión de microfinanzas, crecimiento de la banca móvil y de la telefonía móvil. Por último, acercó la idea de realizar alianzas público-privadas para concretar fondos de inversión para el desarrollo impulsados por la cooperación española, a la manera del Emerging Africa Infrastructure Fund y el Swiss Investment Fund for Emerging Markets.

Antonio Vives, ex Gerente a.i. del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), subrayó que la alianza público-privada es una cuestión conocida, aunque ahora en boga por el tema del desarrollo de infraestructura: la cuestión de la interdependencia. Vives planteó su ponencia en torno al papel público del sector privado en América Latina. Definió entonces la responsabilidad social empresarial (RSE) como aquello que la empresa hace para beneficio de la sociedad y de sí misma. Las terceras partes (instituciones multilaterales de desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, medios de comunicación) son clave para

impulsar las alianzas. Algunos ejemplos: la provisión de infraestructura (el caso de una empresa que está en una zona sin agua potable e implanta ese servicio para atraer empleados); los servicios de seguridad y protección (una empresa que quiere atraer turistas a una zona); la educación primaria (una empresa que busca retener la migración de futuros empleados); las instalaciones deportivas para reducir la violencia. Destacó por último que la RSE de la empresa debe ser mayor en entornos peores, y que el principal error de las transnacionales es importar modelos de desarrollo sin contemplar el entorno.

Manuel Escudero, Director Mundial de Redes de Pacto Global de Naciones Unidas, comenzó aclarando que la RSE «tardará dos o tres décadas en madurar»: un nuevo pacto social para el capitalismo está empezando a ser escrito, por lo que es necesario definir los puntos débiles y los desafíos advirtiendo cuestiones básicas como que las multinacionales son menos responsables en los países en que operan que en el país de su matriz. Para pasar a la acción, propuso que la empresa busque nuevos modelos de negocios que, sumados a la inversión social, contribuyan a mercados más inclusivos y sostenibles. Esos nuevos modelos de negocio, así como la inversión social, deben ser generados en el marco de una mayor coordinación de las alianzas público-privadas para el desarrollo de América Latina, que permita ganar en sinergia, escala y estrategia. En estas alianzas son agentes bási-

cos el gobierno español, con mayor inversión para el desarrollo; los gobiernos latinoamericanos, comprendiendo que las alianzas público-privadas no son sustitutivas sino complementarias; las empresas, que solas carecen de visión de conjunto y escalabilidad; la Organización de Naciones Unidas, como facilitadora, sentando a la mesa al resto de los agentes.

Paulina Beato, Consejera de Repsol-YPF y Asesora de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), dedicó su ponencia a advertir que América Latina ha avanzado mucho pero se está quedando atrás, y qué hacer para evitarlo. La renta per cápita crece, pero separándose del crecimiento de otras regiones; la infraestructura está rezagada; el crecimiento económico es «importado». Para la equidad y el crecimiento debe entonces aumentar la productividad del trabajo (para lo cual son necesarias políticas a largo plazo) y mejorar la distribución de la renta, con estabilidad macroeconómica e integración a la economía mundial, entre otros aspectos. Para ello son necesarios acuerdos de medio y largo plazo entre partidos políticos, líderes sociales y medios de comunicación. Las empresas deben sumarse ejerciendo una RSE que esté por encima de las exigencias del mercado y la legislación, trabajando entre otros aspectos el aumento de productividad propia y de sus cadenas de valor.

Como puede observarse, las presentaciones dieron cuenta de varias oportuni-

dades para trabajar alianzas público-privadas para el desarrollo. ¿Cómo trabajar esas oportunidades? Es necesario asumir que la unilateralidad, tanto en lo que hace al diagnóstico como a las soluciones, es un camino ya probado sin éxito. Es necesario, en cambio, consensuar —y sostener— una agenda con temas clave como la inversión público-privada. Un compromiso entre el sector público y el sector privado que tenga entre sus impulsores a partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales, medios de comunicación, y que cuente con el apoyo de la cooperación española entre otros países donantes. Es necesario, además, aunar los esfuerzos de los diversos actores dejando en claro cuál es el rol de cada uno, ya que la dispersión actual impide definir una visión estratégica conjunta y lograr escala, restando el potencial de los recursos respectivos.

Entre los roles a establecer, la variedad de definiciones vinculadas a la RSE que surgieron en las presentaciones da cuenta de la importancia de definir el papel de las empresas: las empresas con igual responsabilidad en las casas matrices que en los países en los que operan; las empresas ejerciendo su responsabilidad por encima de las exigencias del mercado y la legislación; las empresas en un rol social que incluye pero excede la generación de empleo; las empresas como agentes de cooperación; las empresas realizando inversión social estratégica; las empresas evitando importar modelos de desarrollo que

no contemplan el entorno local; las empresas en su doble función de obtener beneficios para sí mismas y para la sociedad; las empresas concretando nuevos modelos de negocio para mercados más inclusivos.

No necesariamente opuestas sino más bien complementarias, esas definiciones tienen en común la idea de que la empresa transnacional debe contribuir al desarrollo de los países donde ope-

ran. Estas definiciones ganan dimensión contempladas en el marco de un debate necesario que problematice el papel de cada «jugador» (empresas, gobiernos locales, sociedad civil, gobiernos de países donantes, etc.) en articulación con el resto. Las presentaciones que se leen en este capítulo son un paso adelante en este debate, ya que proponen visualizar la función de cada uno de los jugadores como integrantes o impulsores de las potenciales alianzas.

MULTINACIONALES Y ALIANZAS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Javier Santiso *

La primera responsabilidad social de una empresa es contribuir mediante su negocio al mayor crecimiento y bienestar de un país. Así, el papel de las empresas privadas para el desarrollo económico es fundamental.

En este artículo me concentraré en el papel que desempeñan las empresas multinacionales en el desarrollo de las economías latinoamericanas. Para esto, analizaré casos concretos de alianzas público-privadas mediante las operaciones de las empresas multinacionales en los países emergentes.

Como bien se sabe, el vínculo entre España y Latinoamérica por intermedio del sector privado ha sido y sigue siendo considerable. Para las más grandes empresas españolas, Latinoamérica representa un polo clave de sus negocios. Por ejemplo, analizando los siete primeros valores del índice IBEX, el 30% de las ventas de estas empresas se generan en América Latina. Al mismo tiempo, para Latinoamérica, la contribución directa al crecimiento económico ha sido relevante. La entrada de la inversión extranjera desde mediados de los años noventa ha sido elevada, lo que ha llevado a que generen un gran número de empleos. Por ejemplo, las seis empresas españolas más grandes contratan directamente a más de 300.000 personas en Latinoamérica.

Los sectores en que los operadores privados contribuyen al desarrollo son variados. Me concentraré en la banca y en las telecomunicaciones. Analizaré estos dos sectores con el fin de intentar indagar sobre la relación entre empresas privadas y responsabilidad social, en el caso concreto de las alianzas público-privadas en Latinoamérica.

Finalmente trataré algunos ejemplos de alianzas público-privadas en el ámbito internacional que podrán servir para futuras alianzas en Latinoamérica, en las cuales España tendría un papel fundamental.

LA BANCA Y EL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA

Existe una vinculación entre los bancos y el desarrollo que va mucho más allá de la esfera económica. La banca extranjera ha sido un actor y vector de desarrollo importante en toda la región. En particular, la banca española representa un papel fundamental de los sistemas financieros latinoamericanos. Más de un tercio de las líneas de crédito consolidadas internacionales en América Latina proviene de España, lo cual sobrepasa ampliamente la cuota de mercado de Estados Unidos o la de cualquier otro país de la OCDE.

* Director en Funciones y Economista Jefe del Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

El papel de la banca, como eje central del desarrollo económico, es fundamental para todos los países, y obviamente Latinoamérica no hace excepción. La literatura económica que estudia la banca como actor fundamental de la intermediación y del tejido económico es amplia e interesante (véase Freixas y Rochet, 1997, para una revisión de la literatura teórica y empírica).

En concreto, el impacto de la banca extranjera sobre la estabilidad del sistema financiero local y el crecimiento económico ha sido estudiado empíricamente y Latinoamérica ha servido de laboratorio para este tema (véase BID, 2005, para un resumen de los resultados sobre la banca extranjera en países emergentes). Sobre este tema en el Centro de Desarrollo de la OCDE hemos publicado un estudio que analiza la relación que hay entre los bancos privados y el auge de las democracias y las consolidaciones de éstas en América Latina (véase Rodríguez y Santiso, 2007a).

Este estudio muestra cómo la contribución de este tipo de operadores, directa o indirecta, puede ir más allá de la esfera económica. Aunque no haya sido una vinculación totalmente directa, el desarrollo de las democracias en Latinoamérica ha sido felicitado por la banca. Por ejemplo, en Chile, que empezó la transición democrática en 1989, un par de años más tarde despegaron las líneas de crédito internacional (a partir de datos del BIS o Banco Internacional de Pagos).

Lo mismo ocurre en México. Tomando el año 1988 como referencia de la transición democrática, es decir, el momento en que hubo una mayor pluralización en el juego político, encontramos igualmente un *boom* del crédito internacional bancario hacia México después de esa fecha. En regla general este estudio encuentra una correlación relativamente amplia entre desarrollo de la democracia y entrada de la banca extranjera, medida vía créditos bancarios internacionales.

Otra relación muy importante es la de los niveles de libertad económica con los créditos internacionales. En nuestro estudio hallamos que en Brasil, Chile, Argentina y Venezuela hay una correlación bastante elevada entre los créditos bancarios internacionales y la libertad económica en estos países.

Los ejemplos de alianzas público-privadas en el ámbito bancario pueden seguir multiplicándose. Los bancos no sólo operan en la intermediación bancaria clásica crédito-depósito; también realizan otros negocios importantes como es el de los fondos de pensiones. Analizando el caso de Chile, nueve años después del inicio de la reforma pensional tuvo lugar la transición democrática, lo que llevó a un aumento vertiginoso de los activos de los fondos de pensiones con respecto al PIB, período que fue de la mano a la entrada de los operadores internacionales (véase Santiso, 2006).

Otro eje interesante de las alianzas público-privadas en el sector financiero

está relacionado con las remesas. Los bancos internacionales operan como intermediadores de las remesas de los residentes latinoamericanos en España y en Estados Unidos. Los operadores bancarios españoles intermedian el grueso de las remesas (inclusive para las provenientes de Estados Unidos juegan un papel importante). Para regiones receptoras, como es el caso de Latinoamérica, estos flujos son muy importantes ya que son flujos privados y en algunos casos son más estables que otras entradas de capital extranjero (véase BID, 2005). Hoy en día en algunos países de Latinoamérica las remesas alcanzan, e inclusive sobrepasan, la inversión extranjera directa así como la ayuda oficial al desarrollo. Es sin duda un eje interesante que se está explorando cada vez más, debido al amplio interés que existe entre países receptores y emisores así como de los actores privados. Por lo tanto tenemos una convergencia potencial de primer nivel de intereses público-privados. De hecho, en algunos países, tales como Brasil, Colombia y México, existe una fuerte correlación entre los depósitos bancarios, los activos en el país y la entrada de remesas, lo que podría argumentar que igualmente beneficia la consolidación financiera del país, es decir, el desarrollo de la intermediación bancaria, y el auge de los créditos y depósitos.

Sobre el tema de las remesas un aspecto importante es el del desarrollo de los canales de la bancarización, es decir, el establecimiento de sistemas más for-

malizados para el envío de los ingresos de los inmigrantes. La formalización de estos flujos a través de canales bancarios es todavía relativamente escasa, sobre todo para los países de la zona andina. En efecto, los canales no bancarios alcanzan a representar más del 70% del total de las remesas (véase Freund y Spatafora, 2005, así como Orozco, 2004, para un análisis sobre la informalidad del envío de remesas).

Finalmente, otro aspecto en el que nos hemos interesado en la OCDE concierne a la responsabilidad social de los bancos extranjeros en las economías emergentes a través de alianzas potenciales entre los donantes de ayuda al desarrollo y los bancos privados. En un artículo publicado por el Centro de Desarrollo de la OCDE (véase Rodríguez y Santiso, 2007b), mostramos que los bancos internacionales han buscado multiplicar sus iniciativas de alianzas con el sector público para favorecer el desarrollo de las economías emergentes.

Por ejemplo, en el caso de España, el Banco Santander promocionó la creación de una enorme plataforma dedicada a la educación, llamada Universia. Por su parte, BBVA creó en 2007 una Fundación para Microfinanzas. De igual forma, los dos principales bancos españoles participaron juntos, en el año 2000, con otras entidades privadas y ministerios para la creación de la Fundación Carolina, que representa la única institución española fundada por el sector público y privado con el propósito de

becar estudiantes latinoamericanos que deseen proseguir sus estudios en España.

LAS TELECOMUNICACIONES Y EL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA

Otro eje de cooperación público-privada potencial interesante y que hemos estudiado en el Centro de Desarrollo de la OCDE (OCDE, 2007a) es el sector de telecomunicaciones. Las telecomunicaciones son una parte especialmente importante de la infraestructura de un país. No sólo abren puertas a nueva información y nuevas oportunidades de negocios, sino que moldean la manera de hacer negocios de las empresas. Asimismo, tienen la capacidad de afectar profundamente la vida económica y política, ya que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) influyen en la transmisión de información para todo tipo de propósito. Se ha demostrado que, por ejemplo, el desarrollo de las TIC se asocia con menores niveles de corrupción, al igual que con menor desigualdad (véase Bandyopadhyay, 2006).

De igual forma que en otras áreas de la infraestructura, el sector de las telecomunicaciones requiere de sustanciales inversiones de capital. Entre las regiones en desarrollo, América Latina ha sido pionera en permitir la entrada de capital privado a su industria de telecomunicaciones. Siguiendo el camino

abierto por Chile en 1987, otros países americanos privatizaron sus operadores históricos públicos.

Entre 1990 y 2003, la IED en el sector de las telecomunicaciones en América Latina sumó casi 110 mil millones de dólares, cifra muy superior a la de cualquier otra región en desarrollo. La mayor parte de este monto (70%) fue el resultado de transacciones de privatización (véase Guislain, Zhen-Wei y Qiang, 2006). A pesar de una desaceleración a principios de la década de 2000, la IED en el sector aun sumó 909 millones de dólares en 2004 y 870 millones en 2005.

En efecto, el sector de telecomunicaciones ha vivido un período de internacionalización y consolidación creciente a nivel mundial desde principios de los años noventa, y América Latina no ha sido la excepción. De hecho, de todas las regiones del mundo emergente, la que más ha recibido inversiones extranjeras directas en telecomunicaciones ha sido América Latina con un 66% del total entre 1995 y 2000. Una serie de inversores extranjeros, incluyendo a la compañía española Telefónica, ingresaron al mercado de América Latina a través de las privatizaciones de los operadores históricos de líneas fijas acometidas durante los años noventa.

El desempeño del sector de telecomunicaciones en América Latina ha sido ejemplar en términos de mayor acceso agregado y de calidad del servicio

desde que comenzara su privatización a fines de los años ochenta. El indicador agregado de uso más común para medir el avance en las telecomunicaciones es la densidad telefónica (o teledensidad), que corresponde al número de líneas por cada 100 habitantes. Dada la posibilidad de sustitución de líneas fijas por móviles para la transmisión de comunicaciones por voz (véase OCDE, 2007b), se toma la suma de ambas como medida de acceso a las líneas telefónicas privadas.

La densidad telefónica es un indicador útil de la brecha de conectividad entre países. Analizando la evolución desde 1990 de la densidad telefónica para los países latinoamericanos, encontramos que, en promedio, la región ha pasado en quince años de una densidad de un solo dígito a servir a la mayor parte de la población, alcanzando y sobrepasando el promedio mundial (61% vs 54% en 2005).

De hecho, en algunos países la cobertura ya está por encima del 80% para la telefonía móvil, lo cual tiene una vinculación importante con la pobreza ya que alcanza a las capas sociales más humildes de estos países. Las consecuencias son muy importantes en términos del crecimiento del empleo, de las ventas, de las tasas de inversión, de la productividad, y de todos los indicadores que cuentan, cuando se empieza a medir el impacto de variables de desarrollo en un país.

PROPUESTAS DE FUTURAS ALIANZAS

¿Cuáles pueden ser ejes concretos de trabajo en el futuro? El potencial de las alianzas público-privadas hacia Latinoamérica y con España como jugador fundamental es enorme.

Un primer ejemplo es el de la creación de un *public-private equity fund*. En Gran Bretaña, la cooperación británica (DFID) creó, en 2002, el *Emerging Africa Infrastructure Fund* (<http://www.emergingafricafund.com/>). Es un fondo de infraestructuras para África emergente y es un caso exitoso de *partnership* público-privado, donde por un lado está la cooperación británica que impulsó con un aporte de líneas de inversión y, por otro, bancos privados, como Barclays y Standard Bank que ingresaron con aportes propios. Posteriormente, se han sumado otros jugadores de cooperación internacional, en particular los gobiernos holandeses, los suizos y los suecos que actualmente invierten en él.

Este tipo de fondo podría servir de modelo para una alianza entre la cooperación española y los bancos para crear un fondo de inversiones (*Public Private Equity*) en Latinoamérica. Sería entonces un fondo de infraestructuras para América Latina, con un *partnership* público-privado impulsado por la cooperación española con, por ejemplo, bancos privados, u otro tipo de actores, no forzosamente limitados a actores españoles.

El *Emerging Africa Infrastructure Fund* hoy en día alcanza prácticamente los 400 millones de dólares. Es por lo tanto un fondo relativamente importante a nivel de las operaciones de *private equity* que se están llevando a cabo en África Subsahariana. Sobre todo, juega un papel importante de catalizador.

En el mismo sentido, otro ejemplo interesante es el fondo creado por la cooperación suiza que se llama *Swiss Investment Fund for Emerging Markets*, el cual tuvo una dotación inicial de 200 millones de dólares. Su función es fomentar las inversiones del *State Secretariat for Economic Affairs* (SECO) en proyectos de largo plazo en el sector privado de los países en desarrollo. De la misma forma se podría crear un *Spanish Investment Fund for Emerging Markets* impulsado por la cooperación española, no necesariamente sobre las mismas pautas del suizo pero guardando la idea de éste.

Un último ejemplo concierne la convergencia de plataformas tecnológicas, por ejemplo en la banca móvil. Los británicos han sido igualmente pioneros en este tema, con la presencia de Vodafone en África. En efecto, la Banca Móvil tuvo un auge espectacular en África del Sur y en otros países africanos, teniendo importantes impactos sobre el desarrollo individual y empresarial local.

De la misma forma, con actores bancarios y telecoms de primer plan en Amé-

rica Latina, España podría desarrollar la bancarización vía el móvil en América Latina. Además, podría ser la banca móvil un canal para las remesas. Cuando se tienen varios campeones nacionales que están operando en la misma región, probablemente también aquí hay otro eje de cooperación de alianza público-privada.

BIBLIOGRAFÍA

- BANDYOPADHYAY, Sanghamitra (2006): «Knowledge-Driven Economic Development», *Discussion Paper*, núm. 267, Universidad de Oxford, Oxford.
- BID (2005): *IPES 2005: Desencadenar el crédito. Cómo ampliar y estabilizar la banca*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.
- FREIXAS, Xavier y ROCHET, Jean-Charles (1997): *Microeconomics of Banking*, MIT Press.
- FREUND, Caroline y SPATAFORA, Nikola (2005): «Remittances: Transaction Costs, Determinants, and Informal Flows», *World Bank Working Paper* n° 3704, Banco Mundial, Washington DC.
- GUISLAIN, Pierre y ZHEN-WEI, Christine y QIANG, C.Z.-W. (2006): «Foreign Direct Investment in Telecommunications in Developing Countries», *Information and Communications for Development: Global Trends and Policies*, Banco Mundial, Washington DC.

- OCDE (2007a): *Perspectivas económicas de América Latina 2008*, Centro de Desarrollo de la OCDE, París.
- (2007b): *OECD Communications Outlook 2007*, OCDE, París.
- OROZCO, Manuel (2004): «Remittances to Latin America and the Caribbean: Issues and Perspectives on Development». *Report Commissioned by the Organization of American States*, Washington DC.
- RODRÍGUEZ, Javier y SANTISO, Javier (2007a): «Banking on Democracy: The Political Economy of Private Bank Lending in Emerging Markets», Documento de Trabajo WP 259, Centro de Desarrollo de la OCDE.
- y — (2007b): «Banking on Development: Private Banks and Aid Donors in Developing Countries», Documento de Trabajo WP 263, Centro de Desarrollo de la OCDE.
- SANTISO, Javier (2006): *Latin America's Political Economy of the Possible: Beyond Good Revolutionaries and Free Market-teers*, MIT Press.

EL PAPEL PÚBLICO DEL SECTOR PRIVADO: LA RSE ANTE LA FALLA DE GOBIERNO

Antonio Vives *

¿Es responsabilidad de la empresa privada resolver las deficiencias en la gobernanza pública? ¿Se afectan las actividades de la empresa como consecuencia de estas deficiencias? ¿Puede la empresa privada permanecer indiferente ante esta situación y esperar que el gobierno lo resuelva? ¿Le conviene a la empresa operar en un entorno de negocios favorable?

Aunque esta situación es relativamente común en países en vías de desarrollo, los países más desarrollados también adolecen de deficiencias en gobernanza, particularmente relevantes en el ámbito de los gobiernos locales. Este breve artículo pretende dar algunas respuestas a estos interrogantes, considerando el potencial de las alianzas público-privadas de contribuir al desarrollo. El lector seguramente también tendrá sus respuestas, o por lo menos su opinión.

Si bien es cierto que la corrección de las deficiencias técnicas o administrativas de los gobiernos no es responsabilidad de la empresa en el sentido estricto de la palabra «responsabilidad», no es menos cierto que si sus actividades se ven afectadas no puede permanecer indiferente. Si las actividades de apoyo al buen gobierno redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de la empresa, podrían considerarse como parte legítima de la RSE, entendida esta, en una forma muy simplificada, como el

conjunto de actividades que mejorando la contribución de la empresa a la sociedad, mejoran su propia situación.

Las actividades que debe apoyar la empresa deben entonces tener algún impacto positivo sobre su propia situación. Esto no quiere decir que la empresa no puede apoyar otras actividades, pero si éstas no tienen ese impacto positivo, no serían parte de la RSE y serían más bien filantropía o altruismo. Siendo esto muy legítimo, la empresa correría en cambio el riesgo de ser menos sostenible en el tiempo y tener mayor dificultad en lograr el apoyo de los accionistas o los dueños.

Ejemplos de fallas de gobierno que pueden ser corregidas con el apoyo de la empresa privada, particularmente en países en vías de desarrollo, serían, entre otros, los siguientes:

- Provisión de servicios públicos como agua potable o electricidad a la comunidad en el caso de empresas que no son de servicios públicos (si fuesen de servicios públicos, estarían sencillamente haciendo su trabajo). Estas actividades podrían tener un efecto positivo sobre la comunidad y/o sobre la productividad del personal, que redundaría en beneficios para la empresa.
- Provisión de infraestructura básica, por ejemplo: vías de acceso o facilitación del transporte en las cercanías de la operación, que redundando en be-

* Socio Principal, Cumpetere.

neficios para la comunidad y empleados, facilitan su propia operación.

- Servicios de seguridad o de protección. El caso más paradigmático es el de empresas en complejos turísticos, en particular los hoteles, con beneficios obvios en la atracción de clientes.
- Asistencia administrativa en la gestión del Estado, por ejemplo en entrenamiento de funcionarios, y mejoras en los sistemas de información o en regulaciones comerciales, que pueden beneficiar a la empresa reduciendo sus costes de transacción.
- Provisión de educación primaria, por ejemplo en zonas remotas, que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad de empleados y evitar la migración de futuros empleados.
- Instalaciones deportivas, como medio de reducir la violencia, sobre todo en la juventud, en zonas cercanas a las operaciones de la empresa.

Nótese que en todos los casos la responsabilidad primaria de la actividad es del gobierno, sin embargo, por el impacto que estas carencias pueden tener sobre la operatoria de la empresa, puede convenirle apoyar la gestión y funciones del gobierno. Si estas actividades tienen relación positiva con el negocio de la empresa, son parte de su responsabilidad corporativa. Ignorarlas equivaldría a dejar pasar una oportunidad de mejorar los beneficios, en el corto o en el largo plazo.

La intervención de la empresa en actividades con carácter público está acompañada de beneficios, pero también de

grandes riesgos, sobre todo en países en vías de desarrollo donde la empresa puede tener, o ser percibida, como detentadora de un poder desmesurado. El diseño, ámbito y extensión de sus intervenciones deben tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- Condiciones políticas imperantes (aceptación de la empresa privada).
- La relación empresa-gobierno en este caso en particular.
- La capacidad de la empresa y su ventaja comparativa en el área de intervención.
- El compromiso de la empresa con el país o región. ¿Temporal o permanente?
- Impacto que la intervención tendrá sobre sus actividades comerciales.
- La estructura de la industria (monopolio, empresa dominante).
- El desarrollo relativo de la zona de influencia.
- Socios en la intervención.

Como en toda intervención privada en la vida pública, estas actividades no están exentas de riesgos. Este apoyo podría ser interpretado como un intento de la empresa de ganarse el favor del gobierno, porque hay una pequeña diferencia entre cabildeo y apoyo. También se puede interpretar como interferencia de la empresa en los asuntos del Estado y despertar reacciones negativas, ya sea de la población ya sea de sectores políticos opuestos al gobierno. También existe la posibilidad de que la empresa quiera imponer su agenda, sus intereses propios, que sus acciones no tengan continuidad,

sean esporádicas, o no estén coordinadas con las acciones de otros actores y del mismo gobierno. En algunos casos de asimetría de poder, como suele ser el caso de industrias extractivas, esta intervención puede crear una dependencia del gobierno local de la empresa, que induce el riesgo adicional de que el gobierno descuide sus obligaciones.

Para minimizar estos riesgos la empresa puede y debe entrar en asociaciones con otros actores, como asociaciones gremiales, instituciones no gubernamentales y/o organismos multilaterales de desarrollo. Estas asociaciones suelen sacar a la empresa del protagonismo, aunque se mantiene su participación, confiéndole legitimidad e independencia a la intervención. Además pueden mejorar la efectividad de la ejecución (la empresa no suele ser experta en muchas de esas actividades) y el impacto de la acción, dar mayor continuidad y proporcionar mayor capacidad de seguimiento, control y transparencia. En algunos casos la asociación con otras empresas o donantes nacionales o internacionales, puede otorgar mayor capacidad de financiamiento y por ende de ampliación del ámbito de acción. Estas asociaciones son claves, y en algunos casos indispensables, para la efectividad y aceptación de las intervenciones, que pueden redundar en beneficios para la empresa.

Sin embargo, no siempre es obvio que la intervención de la empresa redunde en beneficios. Un caso que, por su ambigüedad, ilustra estos conceptos es el

caso de la empresa petrolera multinacional Statoil, que decidió apoyar el entrenamiento de jueces en Venezuela, en el tema de derechos humanos. La empresa consideró el tema como una de sus banderas, que beneficiaba su reputación, sobre todo al operar en países donde se cuestiona la actitud de las empresas petroleras en estos temas. Era además una de las estrategias para la atracción de personal capacitado. La empresa observó una falla de gobierno y decidió contribuir a su litigación a través de un programa ejecutado por una organización de Naciones Unidas, a través de una institución pública (el Consejo de la Judicatura) pero con financiamiento de la empresa. ¿Tenía el gasto impacto positivo sobre el valor de la empresa? ¿Era parte de la responsabilidad social de la empresa? ¿Se hicieron por otros motivos? Que el lector saque sus conclusiones.

El entorno en que opera la empresa es crítico para su éxito. La empresa puede y debe contribuir al desarrollo del país, beneficiándose a su vez de ese desarrollo. Se necesita aprovechar la capacidad y voluntad de la empresa de mejorar su propia situación mejorando la situación de la sociedad y en particular de la gobernanza pública. La empresa privada puede y debe contribuir a la efectividad del sector público en la medida que su deficiencia afecta sus operaciones y su mejora tenga una contribución positiva. La inversión en buen gobierno no es altruismo, es un buen negocio para la empresa. Es su responsabilidad.

EL PACTO MUNDIAL Y LA UTILIZACIÓN DE REDES PARA PROMOVER ALIANZAS EN AMÉRICA LATINA

Manuel Escudero *

Es preciso empezar este artículo agradeciendo a la Fundación Carolina por la organización de la *II Conferencia Española-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, así como por esta publicación, ya que constata el progreso en torno a la RSE. Tal y como señaló Fernando Casado, la Conferencia no tuvo por objetivo ser una reunión sobre todo lo bueno que se está haciendo en términos genéricos respecto a la responsabilidad social empresarial, sino que consistió en algo mucho más focalizado, centrándose en un tema tan crucial como el de las alianzas público-privadas.

En realidad, se debería empezar cuestionando, ¿qué es la responsabilidad social corporativa, este gran movimiento, este nuevo paradigma? Es una tendencia que va a tardar probablemente dos o tres décadas en madurar. Entre todos estamos escribiendo los primeros capítulos de un nuevo pacto social con el capitalismo. Un pacto originado porque la sociedad está diciendo al capitalismo y a las empresas: «Ya no pueden seguir trabajando como están trabajando, necesitan nuevos límites a su actividad». Van a producirse sin duda, tiras y aflojas, avances y retrocesos, en este terreno, y lo que podemos decir hoy no es sino una pequeña aproximación de lo que pueda pasar mañana.

Parecía importante comenzar aportando a este concepto una cierta dosis de rela-

tividad, en tanto que fenómeno naciente, y de certeza, en tanto que pauta que ya se ha instalado firmemente en nuestra realidad.

El origen del Pacto Mundial de Naciones Unidas se puede condensar en aquella poderosa frase de Koffi Annan, en Davos, en 1999: «Unamos la autoridad de principios internacionales reconocidos, con el poder de los mercados». Si esa frase ha condensado la esencia de lo que ha llegado a ser el Pacto Mundial, también es una reflexión que tiene mucho que ver con las alianzas público-privadas, pues dichas alianzas se refieren en primer lugar a la acción común entre los dos poderes que mueven el mundo en nuestros días: el poder y la autoridad pública y el nuevo poder adquirido por la empresa en la era de la globalización. Ambos están operando, y deben entenderse y trabajar en común para beneficio de la sociedad en su conjunto.

En julio de 2007 en Ginebra, se realizó la cumbre de líderes del Pacto Mundial. A ella asistieron 1.300 participantes, y de entre ellos, 600 CEOs, líderes de empresas de todo el mundo. Sin embargo, al margen del éxito de asistencia, no se puede tender a la autocomplacencia, sino a una mayor responsabilidad. Por ello ahora se está reflexionando en el seno del Pacto Mundial de Naciones Unidas acerca de dónde están los puntos débiles de esta iniciativa, que no es nada menos que la mayor iniciativa in-

* Director de Proyectos Especiales del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

ternacional en el campo de la ciudadanía corporativa. Existen dos puntos débiles relevantes.

El primero es que las multinacionales todavía no son tan responsables ni tan buenos ciudadanos corporativos en los países terceros donde operan como en sus casas matrices. Naturalmente somos conscientes de que el progreso en esta materia no es una cuestión de buena voluntad, ni se consigue de la noche a la mañana. Hay muchos problemas organizacionales implicados en este tema. No es tan fácil para una organización global, como puede ser una empresa global que opera en cincuenta o en cien países de todo el mundo, extender a toda su estructura operativa una dinámica diaria de responsabilidad social en todas y cada una de sus operaciones. Asimismo, no es tan fácil para una empresa de este tipo, que por naturaleza funciona de modo descentralizado en sus líneas de negocio y sus unidades operativas, que desde su sede central se intente lanzar un nuevo paradigma de responsabilidad social y de compromiso con la buena ciudadanía corporativa.

Sin embargo, uno de los grandes avances que se pueden lograr en la responsabilidad social a nivel mundial en el futuro inmediato se refiere precisamente a que las empresas multinacionales actúen en los países donde operan con el mismo nivel de exigencia y de compromiso con el que operan en las casas matrices. Ello significará un gran avance

mundial de la responsabilidad y de este nuevo paradigma de la empresa.

El segundo gran reto que hoy se está planteando en el seno del Pacto Mundial de Naciones Unidas consiste en la necesidad de pasar a la acción: el Pacto no es sólo la internalización de diez principios, referentes a los Derechos Humanos, al trabajo decente, al medioambiente y al trabajo contra la corrupción, en el seno de la empresa, en su área de influencia y en sus filiales y en sus cadenas de aprovisionamiento. El gran problema al que el Pacto intenta dar una respuesta en el largo plazo se refiere a que la globalización todavía no es lo suficientemente sostenible y no es lo suficientemente incluyente. Y el gran reto del Pacto Global de Naciones Unidas y de su misión es hacer posible una globalización diferente, afectando a los mercados y cambiando su naturaleza hacia una mayor inclusión y una mayor sostenibilidad.

El Pacto Global no trata sólo de cambiar el interior de la empresa, sino también de conseguir un impacto positivo en las sociedades donde las empresas participantes en el Pacto operan. Eso significa desarrollar la acción colectiva, donde las alianzas público-privadas aparecen como uno de los referentes fundamentales.

Por lo tanto, las alianzas público-privadas realmente son parte del futuro de la buena ciudadanía corporativa. Un buen ciudadano corporativo es una empresa

que no sólo practica la RSE al interior, sino que también intenta irradiar en la sociedad un impacto positivo para mayor inclusión y para mayor sostenibilidad de los mercados.

Como tipología se pueden diferenciar tres posibles tipos de alianzas público-privadas.

La primera es aquella que está relacionada con el cogollo del negocio de la empresa, con el *core bussiness*. En América Latina por ejemplo, Unión Fenosa ha lanzado un programa de electrificación de poblaciones en la costa de Cartagena, en Colombia, a través de una nueva empresa llamada Energía Social, estableciendo la electrificación de modo riguroso, y con el concurso y apoyo de las comunidades. Comunidades que antes robaban la electricidad, y en vez de conmutadores utilizaban jeringuillas para apagar y encender las luces, con lo cual las electrocuciones eran una cosa normal, aparte, naturalmente, del fraude que se cometía a través del robo. Hoy la empresa Energía Social, aporta facturación adicional a Unión Fenosa, y al mismo tiempo, esas zonas han sido perfectamente electrificadas a través de un nuevo modelo de contadores comunales donde cada unidad familiar establece claramente ante la comunidad lo que tiene que pagar en función de los electrodomésticos y los puntos de consumo de energía de que dispone. Se trata, pues, de nuevos modelos de negocios que al mismo tiempo significan impactos positivos en la comunidad.

El segundo tipo de alianzas público-privadas son las que se refieren al trabajo de sensibilización y promoción de nuevos marcos. Ejemplos de este tipo son la iniciativa un Mundo para Juana, en la que participaron once grandes empresas españolas, o la iniciativa AHCIET (Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones) que está intentando crear un marco de resolución de la brecha digital en América Latina.

Por último, el tercer tipo de modalidad es la inversión social estratégica o la filantropía estratégica. La filantropía es positiva, siempre que sea sostenible y siempre que sea estratégica. Que sea estratégica significa que atienda a resolver problemas que son los problemas nodales de desarrollo de un país. Fenómenos como la Fundación Bill Gates, que tiene un presupuesto anual seis veces superior al presupuesto de Naciones Unidas, son elocuentes de la importancia que tienen en nuestros días estas acciones filantrópicas y de inversión social, a las que hay que pedir que sean estratégicas.

En punto a estas alianzas público-privadas, sean en la modalidad que sean, se ha hecho mucho en América Latina, aunque hay que hacer mucho más.

Hay que partir, como marco de reflexión, de que la estructura del poder ha cambiado. Hoy, de las 150 unidades mayores, en términos económicos, en el mundo, 95 son corporaciones..., y

55 son Estados. Y estas corporaciones privadas, en consecuencia, se han convertido en una parte fundamental de la solución a los problemas de desarrollo. Pero esto tiene que ser reconocido por todos los actores, los públicos y los privados. El problema es que, si tomamos por separado a los diversos agentes que de un modo u otro están contribuyendo al desarrollo latinoamericano, cada uno está haciendo mucho por su cuenta. Pero se está haciendo demasiado poco desde el punto de vista de la sinergia, desde el punto de vista de la escalabilidad, desde el punto de vista de la coordinación.

¿Y cuáles son los agentes básicos de las alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina?

En primer lugar, los gobiernos de países desarrollados que actúan como donantes, y el ejemplo del Gobierno español es realmente paradigmático y extremadamente satisfactorio, debido a que el volumen de inversión de la ayuda al desarrollo ha crecido tan significativamente en los últimos años. Pero los gobiernos donantes saben que tienen que apoyarse en otros agentes para que los esfuerzos que se realizan tengan un impacto.

El segundo gran agente que interviene en las alianzas público-privadas son los propios gobiernos latinoamericanos. Y hay ejemplos significativos, como lo que está ocurriendo en Brasil en estos momentos con programas como el de

Hambre cero, o lo que está haciendo Lionel Fernández en la República Dominicana, intentando realmente ser vanguardia desde el punto de vista de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Y sin embargo, tampoco es suficiente lo que hagan los gobiernos. Sobre todo por una razón y aquí hay que ser bastante directo. No habrá desarrollo en América Latina en tanto los países latinoamericanos no tengan más de un 18% del PIB gestionado públicamente. Estamos hablando aquí de cuestiones estructurales en América Latina que si no son resueltas neutralizarán el desarrollo, por mucha ayuda al desarrollo y por muchas alianzas público-privadas que existan. Es, pues, necesario avanzar en la dirección de desarrollo estructural que implica, entre otras cosas, aumento de las tasas impositivas, reformas fiscales adecuadas y una implementación eficaz de las mismas.

El tercer gran agente son las empresas multinacionales, que también están haciendo muchísimo en términos de apoyo al desarrollo en la región, y podríamos dar varios ejemplos al respecto. Entre ellos, el programa del Banco Santander con las universidades, el BBVA, con su nueva Fundación de microcréditos, Telefónica con su programa Proniño, y un largo etcétera. Sin embargo, las empresas tampoco deberían actuar en solitario. Porque no tienen la necesaria visión estratégica del conjunto, y porque con la acción aislada se pierde en escalabilidad. Por lo tanto, existe el reto

fundamental en América Latina de iniciar un diálogo entre estas tres partes: gobiernos locales, gobiernos donantes y empresas multinacionales, que conduzca a más estrategia, más sinergia y más escalabilidad en las alianzas y, en definitiva, más coordinación para las alianzas.

En este diálogo, los gobiernos donantes deberían conceder que no son los únicos agentes con poder y, en consecuencia, deberían estar dispuestos a un diálogo de igual a igual con las empresas. Esto no significa claudicar en ningún sentido. Es más, significa realmente convertirse en los grandes facilitadores estratégicos de las alianzas. Se trata de un papel fundamental, que nadie podrá desempeñar si no es realizado por los gobiernos donantes.

Por otro lado, las multinacionales deberían hacerse eco de la necesidad de mayor estrategia y mayor escala en lo que realizan. Asimismo, los gobiernos locales deberían entender que la ayuda al desarrollo y las alianzas para el desarrollo nunca pueden ser un sustitutivo, sino un complemento del mandato democrático fundamental que tiene el país receptor consigo mismo.

Y por último, las grandes asociaciones empresariales y las cúpulas empresariales en América Latina y en España deberían participar en este diálogo con un rol clave de facilitadores del diálogo entre empresas, aunque aceptando al propio tiempo que las multinacionales desean representarse a sí mismas y no consideran adecuada una representación intermediada por parte de las organizaciones empresariales.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO EN LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA

Paulina Beato *

Durante las últimas décadas América Latina ha avanzado mucho a nivel económico. En 2006 creció a una media superior al 5%, y macroeconómicamente ha funcionado bien en todos los sentidos, tanto a nivel de ingresos públicos como a través de los déficits fiscales. Sin embargo, a pesar de ello, la región se está quedando atrás en algunas áreas muy relevantes. La renta per cápita crece menos que la del resto de los países y a pesar de que la productividad por trabajador ha crecido, está creciendo menos que la del resto de los países. Asimismo, a pesar de que la distribución de la renta ha mejorado y el número de pobres ha disminuido, la reducción ha sido inferior en relación con el resto de los países.

Si se considera la tendencia de crecimiento en industria y servicios en la región, por ejemplo, se percibe que el crecimiento de la renta per cápita ha sido inferior que en otras regiones como el sudeste asiático, y en la mayoría de los países de América Latina, la renta per cápita está disminuyendo. Un ámbito preocupante es que el porcentaje del PIB que se dedica a la inversión es muy bajo. Si en Europa es del 30%, en Asia llega a alcanzar el 35%, y la media de los países de la OCDE está en torno al 25%, en América Latina, a pesar de los esfuerzos realizados, sólo llega al 20%. Evidentemente, es difícil aumentar la productividad del trabajo si no hay capital.

Por otro lado, las inversiones en infraestructuras, que en definitiva son inversión pública en general, o inversión público-privada, también están rezagadas en comparación con el resto de los países: América Latina tiene menos acceso a electricidad y, a pesar de haber empresas españolas que han hecho un gran esfuerzo, no se ha llegado a los estándares necesarios. América Latina tiene menos carreteras, menos líneas de teléfonos, y en cuanto al índice global de infraestructuras, si en los años ochenta estaba por encima de Asia, actualmente los países asiáticos están el doble por encima de América Latina.

Todos los estudios sensatos elaborados por distintas instituciones de la mayor credibilidad indican que entre un 60 y un 70% del crecimiento se debe a factores exógenos. Este dato debería ser tratado con cautela, e indica que se debería aprovechar la situación para realizar una mayor inversión en infraestructuras y en capital para preparar el escenario ante situaciones venideras que pudieran ser más complicadas.

El coeficiente de distribución de la renta también ha mejorado. África es más pobre que América Latina, pero está mejor distribuida. Dos características relevantes de la distribución de renta de América Latina es que, por un lado, la proporción de pobres es muy alta, pero es una proporción de pobres que está trabajando, no en el paro, aunque están traba-

* Consejera de REPSOL-YPF y Asesora de la SEGIB.

jando sin productividad ni formación. Y por el otro, es que a nivel comparativo la clase media tiene muy poco poder adquisitivo. Estos aspectos son preocupantes ya que si se analizan los sistemas impositivos de América Latina, las tasas en algunos sitios no son tan bajas, pero el porcentaje de recaudación efectiva sobre el PIB es significativamente bajo. Y nos deberíamos preguntar por qué. En general, los pobres están fuera del circuito impositivo o tienen artículos exentos. Se pagan impuestos sobre el consumo, pero muy pocos. Por lo general la clase media es la que paga impuestos en la mayoría de los países, y como en América Latina son pocos, se pagan pocos impuestos.

Debido a esta situación, un área donde se debería focalizar la alianza público-privada es en la informalidad de la pequeña y mediana empresa, en la generación de empleo precario, a través del fomento de mayores niveles de inversión para aumentar la productividad. Por lo tanto, existen dos áreas principales: aumentar la productividad y mejorar la distribución de la renta. Para aumentar la productividad será necesario mejorar las regulaciones laborales obsoletas, que provocan informalidad; reducir la burocracia; y mejorar la formación inadecuada de la mano de obra, entre otros aspectos. En relación a la distribución de la renta, esta es importante debido a la equidad, pero también al fomento del crecimiento. Se ha demostrado estadísticamente que la mala distribución de renta es un freno al de-

sarrollo en los países de baja renta, aunque no lo es en los países de renta alta. Y ello es debido principalmente porque si se quieren obtener unos mínimos ingresos hace falta poner tasas impositivas desproporcionadas, ya que hay poca masa crítica que contribuya impositivamente, y se genera una absorción desmedida de recursos públicos en gasto público en principio no productivo, debido a la necesidad de atender necesidades básicas de la sociedad.

Casi todos los países que han tenido tasas de crecimiento altas, han tenido estabilidad macroeconómica, integración creciente en la economía mundial, protección efectiva de los derechos de propiedad y de los contratos, un cierto grado de cohesión social, solidaridad y estabilidad de las políticas.

Una pregunta que se debería formular es cómo se puede mejorar la protección a la inversión y la estabilidad de las políticas y la cohesión social en un entorno fiscal con escasos recursos y con un entorno político poco articulado en algunos países. En este sentido, los acuerdos a medio y largo plazo acerca de la agenda no pueden ser sólo entre el sector público y privado, tienen que ser entre los partidos políticos y los líderes sociales y los líderes de comunicación. Y tiene que haber compromisos de largo plazo para la productividad junto con alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado para aumentar la inversión privada y la formalidad en el empleo.

Las grandes empresas pueden y deben participar activamente en aumentar la productividad. Asimismo, las que se declaran socialmente responsables, dicen que quieren hacer cosas por encima del mercado y la legislación para mejorar la calidad del entorno. Y, generalmente, el entorno se considera que son los trabajadores propios, el medioambiente, los proveedores, los clientes, la comunidad local y los competidores. Existe un apoyo social a la comunidad local por parte de las empresas, pero hay pocas iniciativas con proveedores, muy pocas con clientes empresariales y, asimismo, muy pocas con la comunidad empresarial local. Las empresas deben preocuparse por la calidad de su entorno e incidir en la formalización de su empleo para ayudar a mejorar la productividad. Esto generará más estabilidad a la economía, más gobernabilidad a los países, y nuevos clientes para los sectores. En definitiva, cuando la empresa se preocupa del entorno empresarial de las pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor, se está preocupando de sus proveedores, de su propia productividad, y de la renta futura de sus clientes.

En este sentido, las grandes empresas, conjuntamente con la Secretaría General Iberoamericana, están promoviendo un programa para que se impulsen programas específicos para aumentar la productividad de las cadenas de valor, consistentes en incidir sobre la formalización, sobre la tecnología y sobre la capacitación. Y para que, cuando lo consigan, procuren la internalización de las propias empresas de su cadena de valor.

Hasta ahora la Secretaría General Iberoamericana inició su trabajo con diez de las grandes empresas españolas, pero a través de las asociaciones con seis países, se han incorporado al programa hasta 70 empresas. En seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), se espera que haya al menos entre diez y doce programas para aumentar la productividad de las cadenas de valor de las grandes empresas. El reto futuro es plantear cómo las grandes empresas, además de trabajar en sus cadenas de valor, pueden aumentar la productividad del mundo empresarial en sus propias comunidades locales.

TERCERA PARTE

EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS EN LA PROMOCIÓN
DE ALIANZAS

INTRODUCCIÓN

Santiago Porto *

Las instituciones públicas se enfrentan actualmente a retos tales como la erradicación de la pobreza, el desempleo, la desigualdad, la degradación ambiental o la exclusión social. La complejidad y urgencia de estos desafíos hacen cada vez más evidente que estas instituciones no pueden enfrentarse a ellos por sí solas. La razón de ser de las alianzas público-privadas es la de incrementar las probabilidades de éxito a través del trabajo en colaboración.

Tradicionalmente, el papel del sector público ha sido el de crear marcos de actuación en áreas de derechos económicos, políticos y sociales, el desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos, la adhesión a compromisos internacionales y la creación y mantenimiento de servicios públicos que cubran derechos y necesidades básicos. Dentro del marco de las alianzas, la contribución del sector público ha sido a menudo la de proporcionar acceso, información, estabilidad y legitimidad a este tipo de trabajo colaborativo. También sabemos que trabajar en alianzas plantea sus propias dificultades y que los distintos sectores se adaptan a ese modelo de actuación con distintos niveles de éxito. El sector público tal vez sufra más que el sector privado en temas como el de pérdida de autonomía de toma de decisión, o el consumo de recursos (normalmente escasos casi por definición cuando se habla de fondos

públicos) que acarrea trabajar en alianzas. Esto a menudo exige un cambio sustancial de la cultura organizativa de muchas de estas instituciones.

De la misma manera, las partes implicadas en las alianzas suelen ver al sector público como un partícipe con poca flexibilidad para adaptarse a estas nuevas formas de trabajo en equipo, con pocos recursos, con rigidez burocrática y con altos niveles de inestabilidad principalmente debido al alto índice de rotación de sus funcionarios. Todo ello ha hecho que hasta ahora, y generalizando, la participación del sector público en alianzas haya sido más o menos exitosa.

Sin embargo, durante la sesión sobre el papel de las instituciones públicas en promover alianzas tuvimos la oportunidad de conocer cómo el sector público está jugando un papel fundamental a la hora de establecer y mantener estas alianzas. Los ponentes propusieron roles para el sector público que de cierta manera cuestionan el papel más tradicional que hasta ahora ha tenido. Habitualmente, cuando se trabaja en alianzas, los roles que toman los distintos sectores varían de manera que tienden a ajustarse al contexto, a los objetivos y a las características de los demás participantes en la alianza. El objetivo último es el de maximizar el impacto de los recursos disponibles para mayor beneficio de los participantes y de sus grupos de interés.

* Responsable de Vodafone para proyectos sociales y experto asociado del Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD).

Así Gavin McGillivray, del Departamento para el Desarrollo Internacional de Reino Unido (DFID), asegura que las alianzas han resultado ser clave para captar recursos de otros sectores en proyectos de envergadura tales como los de infraestructura pública. El papel que el sector público ha jugado ha sido el de obtener financiamiento privado a través de subsidio público, un papel claramente innovador. En relación a grandes obras de infraestructura pública, tan fundamentales para el desarrollo económico, la escasez de fondos ha sido a menudo el mayor obstáculo. Esta escasez de fondos en gran parte es debida a un marco jurídico frágil en ciertas regiones, la falta de medios de financiamiento a largo plazo en moneda local, la carencia de propuestas de proyectos de calidad o la falta de capacidad técnica de las entidades públicas. Gavin mantiene que las instituciones públicas pueden aliviar algunos de estos síntomas a través de la formación técnica de entes públicos y apoyando el desarrollo de propuestas de proyectos para hacerlos más atractivos al financiamiento del sector privado. La experiencia hasta la fecha ha sido positiva: DFID ha conseguido recabar once veces el valor de su contribución.

Para Jorg Hartmann de la dirección del Centro de Cooperación con el sector privado de la GTZ, el mayor desafío de estos proyectos reside en la escasez de capacidad técnica local, incluso más que el acceso a fuentes de financia-

ción. El papel que ve para las instituciones privadas es el de cooperación financiera y capacitación técnica de actores locales, aunque el sector público también tiene que cuidarse mucho de no crear distorsiones de mercado o crear beneficios privados artificialmente. La GTZ participa actualmente en 800 proyectos de alianzas y ha movilizado más de 200 millones de euros con una contribución propia de 100 millones de euros.

Giovanni Camilleri del Programa ART del PNUD, ve el papel del sector público como un instrumento para articular la interacción entre actores (cada vez más compleja) y para alinear proyectos de diversa índole en una dirección común. Las instituciones no sólo tienen que definir las prioridades de las políticas de desarrollo del país de manera que los objetivos de las alianzas se alineen con estos, sino que también tienen que definir el marco de actuación por el cual las alianzas se van a regir en términos de reglas de colaboración y procesos de toma de decisiones internos.

Este rol de guiar y orientar los flujos privados hacia las prioridades de desarrollo del país también fue destacado por Aurora Díaz-Rato, Directora General de Cooperación con Iberoamérica de la AECI. El sector público puede jugar un rol de tutelaje que analice la viabilidad de las alianzas como vehículos que responden a las prioridades de desarrollo. Un área que se presta particularmente a

este tipo de colaboración es la de desarrollo económico con el fin, por ejemplo, de fortalecer sectores productivos a través de la creación de recursos huma-

nos y de empresas sociales o acceso a microcréditos: «No se trata de sumar recursos pero más bien de sumar voluntades».

EL MODELO PÚBLICO-PRIVADO DEL DFID

Gavin McGillivray *

El presente artículo resume la experiencia del Departamento de Desarrollo Internacional de Reino Unido (DFID) en fomentar la inversión privada en infraestructura en los países en desarrollo, con énfasis especial en los países más pobres. No pretende representar el marco completo, sino explicar el contexto, describir algunos de los principios, dar algunos ejemplos, y presentar algunos resultados preliminares.

El DFID cree que el sector privado representa uno de los motores más impor-

tantes para generar empleo, ingreso y mayor productividad para las familias pobres.

Apoyamos el desarrollo «pro-pobre» del sector privado en los países en desarrollo desde varios ángulos y casi siempre en alianzas, instituciones o programas cofinanciados por otros países y agencias. El cuadro 1 resume las categorías principales de las alianzas, instituciones y los programas que apoyamos.

CUADRO 1. *Categorías de alianzas, instituciones y programas apoyados por el DFID para fomentar el desarrollo «pro-pobre» del sector privado*

Tipo de alianza, institución o programa	Ejemplos
Entorno empresarial Programas para mejorar las leyes, regulaciones, políticas e instituciones que afectan el sector financiero, la inversión, el comercio y las empresas	<ul style="list-style-type: none">• Sector financiero — FinMark• Sector empresarial — ICF• Industrias extractivas — EITI• Infraestructura — PPIAF
Investigación y desarrollo Alianzas e instituciones que buscan aprovechar y apalancar la capacidad del sector privado en cuanto a la generación y aplicación de tecnologías apropiadas	<ul style="list-style-type: none">• Salud — MMV• Agricultura — AATF• Vacunas pecuarias — GALV• Vacunas humanas — AMC
Salud Alianzas e instituciones que buscan trabajar con el sector privado y la sociedad civil en la planificación, financiamiento e implementación de programas de salud	<ul style="list-style-type: none">• Sida, Malaria y TB — GFATM• Vacunas humanas — GAVI• Precios de medicinas — UNITAID

* Global Funds & Development Finance Institutions Department (GFDD); UK Department for International Development (DFID).

<p>Servicios de infraestructura Programas que buscan dirigir la subvención pública hacia el suministro de servicios básicos para los grupos de bajo ingreso y pagar a las empresas que prestan servicios en función de los resultados logrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agua, luz, comunicaciones — GPOBA
<p>Financiamiento público Un fondo que adquiere deuda a largo plazo en los mercados financieros internacionales mediante una emisión de bonos que genera fondos inmediatos para invertir en programas públicos de inmunización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vacunas humanas — IFFIm
<p>Financiamiento privado Alianzas e instituciones que buscan desarrollar y extender servicios financieros a grupos de bajo ingreso, así como a las empresas y proyectos de infraestructura que carecen de acceso al capital privado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individuos — MicroSave Africa • Microempresas — AfriCap • Empresas — CDC • Infraestructura — EAIF
<p>Desarrollo de propuestas de proyectos Alianzas e instituciones que buscan elaborar o contribuir al desarrollo de propuestas de proyectos bien preparados y estructurados para que puedan atraer a inversores privados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura — InfraCo • Infraestructura — DevCo
<p>Catalizadores de alianzas Alianzas, instituciones o programas que buscan llenar el papel que juegan los bancos de inversión en países industrializados, es decir, juntar empresas con socios y con fuentes de financiamiento para que puedan estructurar proyectos viables entre ellos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos empresariales — BLCF • Agua y saneamiento — WSUP

Nota: Véase el folleto DFID and the Private Sector para más detalles.

El DFID apoya estas alianzas, instituciones y programas a través de una variada

serie de mecanismos que se resumen en el cuadro 2.

CUADRO 2. *Mecanismos utilizados por el DFID para apoyar las alianzas público-privadas y otros programas de la misma índole*

Tipo de mecanismo	Ejemplos
Convenios y programas cofinanciados con organismos multilaterales	<ul style="list-style-type: none"> • DevCo, con la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial • SUF, con Habitat, agencia especializada de Naciones Unidas
Donaciones a gobiernos y organismos públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamos varios programas con gobiernos para reformar el marco jurídico e institucional a fin de mejorar el entorno empresarial
Capital no reembolsable a empresas privadas, mediante fondos competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financial Deepening Challenge Fund</i> (FDCF) • <i>Business Linkages Challenge Fund</i> (BLCF) • <i>African Enterprise Challenge Fund</i> (AECF)
Fundaciones financiadas por agencias de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Private Infrastructure Development Group</i> (PIDG) <i>Trust</i>
Fundaciones y otras entidades sin fines de lucro cofinanciadas por agencias de desarrollo y el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria</i> (GFATM) • <i>Global Alliance for Vaccines and Immunisation</i> (GAVI)
Fondos de inversión privada capitalizados por agencias de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • CDC Group plc • GuarantCo
Empresas privadas comerciales cofinanciadas por agencias de desarrollo y el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emerging Africa Infrastructure Fund</i> (EAIF)
Contratación con pago en función del resultado	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Global Partnership for Output Based Aid</i> (GPOBA)

A finales de los años noventa, cuando el DFID empezó a evaluar si había oportunidades viables para catalizar una mayor participación privada en el financia-

miento y manejo de infraestructura, y decidió persistir debido a que los países en desarrollo carecen de infraestructura, tanto en términos de cantidad como

de calidad. La falta de acceso al agua, saneamiento, energía y comunicaciones son características que definen la pobreza; las infraestructuras son imprescindibles para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico; y a pesar de todos estos aspectos, pocos países cuentan con suficientes recursos públicos para satisfacer las necesidades de su población.

Aunque se reconoce que el Estado es y seguirá siendo el suministrador principal de infraestructuras públicas, con base al susodicho análisis decidimos explorar cómo aprovechar la inversión privada para complementar la inversión pública a fin de contribuir al crecimiento económico y a la reducción de pobreza.

Reino Unido juntó esfuerzos con otras agencias mediante el establecimiento del Grupo para el Desarrollo de Infraestructura Privada (*Private Infrastructure Development Group* — PIDG). Ahora comprende a Austria, Holanda, Reino Unido, Suecia, Suiza y el Banco Mundial. Irlanda tiene intención de asociarse en un futuro próximo. El PIDG emprendió una serie de diagnósticos para identificar los obstáculos a la inversión privada en infraestructura en los países en desarrollo, con un énfasis especial en los países más pobres.

En resumen, los estudios y nuestra propia experiencia reflejaron que hay un conjunto de factores principales que impiden la inversión privada en el sector de infraestructuras de los países en de-

sarrollo, especialmente en los países más pobres. Los principales impedimentos son los siguientes:

1. Leyes, instituciones y políticas inadecuadas.
2. Falta de acceso al financiamiento a largo plazo y en moneda local.
3. Carencia de propuestas de proyectos bien preparados y viables.
4. Poca capacidad de las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil para negociar alianzas, y para monitorear proyectos en ejecución.
5. Falta de medidas especiales, incluidas las subvenciones, para asegurar que los servicios de infraestructura alcanzan a los grupos de bajo ingreso.

Con base en los resultados de estos análisis, así como en las experiencias que íbamos ganando con los programas ya en fase de ejecución, establecimos una serie de organizaciones y programas internacionales con la intención de superar los obstáculos identificados y fomentar la inversión. Los principales son los siguientes:

Leyes, instituciones y políticas inadecuadas

En 1999, fruto de la colaboración entre Japón, Reino Unido y el Banco Mundial, se estableció el PPIAF — Agencia de Asesoría de Infraestructura Pública-Privada (*Public Private Infrastructure Advi-*

sory Facility). Ahora hay doce países y agencias miembros del PPIAF.

El PPIAF canaliza asistencia técnica a gobiernos para reformar leyes, fortalecer instituciones regulatorias y desarrollar políticas que tienen que ver con la participación privada en la infraestructura. También identifica, difunde y promueve las mejores prácticas en este campo.

Falta de acceso al financiamiento a largo plazo y en moneda local

Uno de los hallazgos de los diagnósticos iniciales fue que muchos proyectos de infraestructura no arrancaban debido a que ningún banco estaba dispuesto a prestar a largo plazo (a menudo para más de 10 años), que requieren dichos proyectos.

En el año 2002, se lanzó el Fondo de Infraestructura para el África Emergente (*Emerging Africa Infrastructure Fund* — EAIF). El EAIF otorga préstamos a largo plazo para proyectos de infraestructura privada en el África Subsahariana. El EAIF es una compañía privada con un capital de 365 millones de dólares; financiada con 100 millones de capital invertido por el PIDG, 85 millones por instituciones oficiales de capital de desarrollo (FMO, DBSA y DEG) de préstamos subordinados y 180 millones de préstamos proporcionados por la banca privada (Barclays, Standard Bank de Sudáfrica y KfW). Sus gerentes también

son privados, seleccionados a través de una licitación pública. Cuenta con un reglamento que estipula los países en los que puede trabajar y establece las normas éticas, sociales y ambientales que debe observar. Dentro de este marco, la gerencia del fondo trabaja de manera empresarial.

Desde su inicio, el EAIF ha financiado proyectos de producción eléctrica (AES Sonel en Camerún); telecomunicaciones (Celtel en la región subsahariana y MTN en Nigeria); minería (Moma en Mozambique); y cemento (Obajana en Nigeria).

El EAIF otorga préstamos en dólares, pero para muchos proyectos de infraestructura es más apropiado obtener financiamiento en moneda local. En 2005, se puso en marcha GuarantCo, otra institución financiera privada con gerencia privada y capital proporcionado por el PIDG. GuarantCo garantiza los préstamos en moneda local para proyectos de infraestructura. A pesar de un período inicial complicado, GuarantCo ha proporcionado garantías a dos compañías de telecomunicaciones en Kenya y Chad.

Carencia de propuestas de proyectos bien preparados y viables

A menudo, hasta las instituciones financieras dedicadas a los países en desarrollo y con capital disponible para in-

vertir, como el EAIF, encuentran dificultades en encontrar proyectos lo suficientemente bien diseñados y elaborados que puedan justificar una inversión comercial.

Por tanto, hemos apoyado varias iniciativas que desarrollan de una u otra manera la elaboración de proyectos con una calidad suficientemente alta como para atraer a los inversores privados. Muchos fueron los intentos de esta índole puestos en marcha en el pasado por las agencias de desarrollo, y muy pocos tuvieron éxito. Creemos que se debe en gran parte a que los empleados que trabajan en las agencias oficiales carecen tanto de la experiencia como de los incentivos necesarios para saber cómo cerrar tratos con inversionistas privados. Por lo tanto, hemos establecido organizaciones gestionadas por empresarios cuya remuneración depende en gran parte de su éxito en cerrar tratos con inversores privados.

Poca capacidad de las entidades públicas para negociar con el sector privado

Otro limitante a la inversión privada exitosa es la falta de entendimiento, experiencia y capacidad con relación al sector privado que demuestran muchos gobiernos y organismos públicos en los países en desarrollo. Se manifiesta por ejemplo en el hecho de que se ha tenido que renegociar gran parte de los contratos concesionarios firmados en América

Latina en los años noventa con empresas privadas de agua, saneamiento, luz y telecomunicaciones.

El PIDG estableció un fondo de asistencia técnica (*Technical Assistance Facility* — TAF) para apoyar a entidades públicas y privadas que buscan desarrollar un proyecto de infraestructura con uno de los organismos o programas del PIDG. El TAF financia capacitación de personal, asesorías, estudios técnicos y fortalecimiento institucional.

Falta de medidas para asegurar que la infraestructura beneficie a los grupos de bajo ingreso

Tradicionalmente, el apoyo para la infraestructura se ha limitado a destinar fondos públicos al financiamiento de bienes u otros insumos utilizados por los proveedores de servicios del sector público. Frecuentemente, dichos subsidios no servían para aumentar la eficiencia de los servicios públicos y aun más a menudo, los beneficios nunca llegaban a los sectores más marginados. Fueron acaparados por las clases medias y altas que ya estaban conectadas a las redes formales de servicios públicos como la luz y el agua.

En 2003, el Banco Mundial con apoyo de Reino Unido estableció GPOBA: Asociación Mundial para la Ayuda en Función de los Resultados (*Global Partnership for Output Based Aid*). En contra de la práctica tradicional, la Ayuda en Fun-

ción de los Resultados (AFR) supone delegar la prestación de los servicios a un tercero: una empresa privada, una empresa de servicios públicos o una ONG en el marco de contratos que vinculan el desembolso de los fondos públicos a los servicios (o resultados) efectivamente prestados. Es una estrategia para financiar la prestación de servicios básicos tales como abastecimiento de agua, saneamiento, electricidad, telecomunicaciones y transporte en los casos en que se justifica el uso de subsidios explícitos basados en el desempeño para complementar o reemplazar el cobro de costes de conexión o tarifas a los usuarios de los grupos de bajo ingreso.

GPOBA apoya el diseño y financiamiento de proyectos de infraestructura en los que se otorga una subvención al suministrador en función de los resultados logrados, especialmente en términos de los servicios prestados a estos grupos de menor ingreso.

Alianzas dirigidas a sectores específicos

Las iniciativas internacionales y regionales descritas anteriormente se dirigen a limitantes genéricas a la inversión privada. Además, Reino Unido está apoyando un rango de organizaciones o programas que conjuguen varias de estas estrategias:

- CLIFF, Servicio de Financiación de Infraestructura dirigido por la Comuni-

dad (*Community-Led Infrastructure Finance Facility*). La finalidad del CLIFF es la de prestar apoyo estratégico a los proyectos de vivienda e infraestructura que tienen posibilidades de ampliación, iniciados por las comunidades. El CLIFF facilita préstamos de apoyo, garantías y asistencia técnica para emprender actividades de rehabilitación urbana de envergadura media. Con él se trata de recabar fondos del sector comercial y del sector privado local para ejecutar otros planes. El CLIFF se inició en la India, y en 2006 se introdujo también en Kenia. En India, el CLIFF ha ayudado a más de 5.000 familias a conseguir viviendas, así como a más de 250.000 familias en mejorar el acceso a medios de saneamiento.

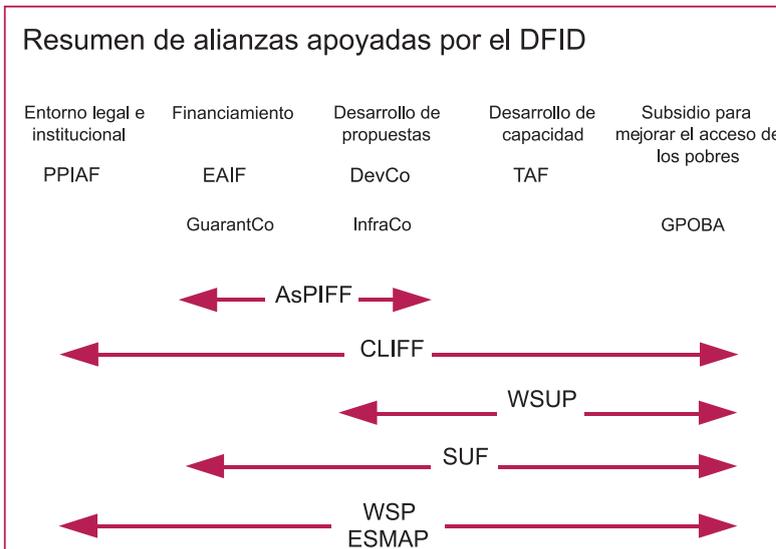
- WSUP, Agua y Saneamiento para la Población Urbana Marginada (*Water & Sanitation for the Urban Poor — WSUP*). WSUP es una alianza entre empresas multinacionales (Unilever, RWE Thames Water y Halcrow), ONG (CARE International, WaterAid, Water for People y WWF) y la Universidad de Cranfield, cuyo objetivo es diseñar proyectos de agua potable y saneamiento con comunidades urbanas. Trabaja con gobiernos locales en la identificación de las necesidades para mejorar el acceso a agua potable y saneamiento. Por un lado, esta alianza coordina, desarrolla y gestiona proyectos de manera no lucrativa, y por el otro, a través de un consorcio, implementa proyectos con una generación limitada de beneficios a través de

alianzas multisectoriales, promoviendo la capacitación, la transferencia tecnológica y la generación de recursos entre los grupos sociales, el sector privado y los gobiernos locales.

- **SUF**, Programa de Mejoramiento de Tugurios (*Slum Upgrading Facility*). Un programa con Habitat (de la ONU) que promueve la colaboración entre autoridades municipales, ONG y empresas locales para el diseño y financiamiento de proyectos de regeneración urbana.
- **WSP**, Programa de Agua y Saneamiento (*Water & Sanitation Program*) del Banco Mundial. Brinda asesoría sobre inversiones y políticas aprovechando sus redes de trabajo en más de treinta países. Reino Unido apoya un programa ejecutado por el WSP que busca fortalecer las pequeñas y

medianas empresas que suministran servicios de agua y saneamiento.

- **ESMAP**, Programa de Apoyo a la Gestión del Sector Energético (*Energy Sector Management Assistance Program*). Es un programa técnico global del Banco Mundial que ayuda a crear consenso y proporciona asesoría sobre políticas de desarrollo de energía sustentable. Contribuye también a la transferencia de tecnología y conocimiento en la gestión del sector energético y la prestación de servicios energéticos modernos a los pobres. Reino Unido apoya un programa ejecutado por el ESMAP que busca fortalecer las pequeñas y medianas empresas que suministran servicios de luz.
- **AsPIFF**. Es un fondo nuevo que desarrollará e invertirá capital de semilla



a proyectos de infraestructura de escala mediana en países asiáticos.

En resumen, el PIDG:

- Ha apoyado a 53 proyectos de infraestructura en 25 países en desarrollo.
- Ha invertido alrededor de 227 millones de dólares (125 millones del DFID).
- Ha ayudado a catalizar 2,6 billones de dólares de inversión privada en la infraestructura de países en desarrollo.

Parece que el conjunto de acciones está generando resultados interesantes. Son programas bastante innovadores y por lo tanto de alto riesgo, lo que incrementa la posibilidad de demoras y fracasos.

Sin duda, la calidad de la gerencia ha demostrado ser el factor más importante en determinar el éxito de cada iniciativa. El «marco de gerencia» que se ha desarrollado para el EAIF, GuarantCo e InfraCo (y también la CDC) se ha comprobado eficaz. Dicho marco estipula el rango de acciones permitidas (es decir, los países y sectores en que el programa puede trabajar); las políticas obligatorias (por ejemplo, las normas éticas, sociales y ambientales que debe seguir); y los objetivos y resultados deseados. Luego se instala una gerencia empresarial cuya remuneración depende en gran parte de su éxito en rendir los resultados indicados.

EL MODELO PÚBLICO-PRIVADO DEL GTZ

Jörg Hartmann *

Alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio es uno de los mayores retos de nuestra era, cuyo principal objetivo es reducir la pobreza y el hambre a la mitad. Este desafío no se debe dejar únicamente en manos de la comunidad de Estados. Todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el sector privado, deben aportar su contribución. Por consiguiente, muchas empresas de países en desarrollo y países en transición han desarrollado actividades en áreas de suma importancia para el desarrollo económico y social. Están generando empleo e ingresos, extendiendo los conocimientos técnicos y de gestión e introduciendo nuevas tecnologías en los países en desarrollo. Cada vez hay mayor conciencia de que la contribución de estas prácticas mercantiles sostenibles en dichos países procura éxito económico a largo plazo y ello también en beneficio de dichos países.

Sin embargo, las empresas se enfrentan a menudo a obstáculos que no logran vencer por sí mismas ya que están mal equipadas. Tienen que desarrollar mercados, importar productos y materias primas en cantidad y calidad adecuadas y organizar de forma eficaz las complejas cadenas de suministro internacional. Las empresas tienen que luchar contra algunos de los muchos frenos a la inversión como la falta de contactos, la ansiedad sobre los contextos jurídicos e institucionales y, a menu-

do, situaciones de seguridad confusas. Las instituciones de cooperación para el desarrollo pueden ser socios importantes para que las empresas superen esas barreras. Han acumulado décadas de experiencia trabajando con países en desarrollo y países en transición. Sus expertos están bien formados sobre países específicos, están familiarizados con sus gentes y mercados y están en contacto con sus gobiernos, instituciones y asociaciones empresariales.

El programa de las alianzas público-privadas (APP) es un instrumento de cooperación alemana para el desarrollo que permite una participación del sector privado hecha a medida. Los proyectos de las APP intervienen en casi todos los sectores importantes de desarrollo. Por ejemplo, los proyectos en el lugar de trabajo para prevenir el VIH/sida están reduciendo el número de infecciones nuevas. En muchos lugares, la gestión moderna del agua está permitiendo asegurar el suministro de agua potable limpia, la optimización de las normas laborales y sociales está mejorando las condiciones laborales y la promoción de fuentes de energía limpias está fortaleciendo la protección del medioambiente. Todavía existe un enorme potencial para que los proyectos de las APP logren tanto políticas de desarrollo como beneficios económicos.

* Director del Centro de Cooperación con el Sector Privado del GTZ, Alemania.

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS DE LA COOPERACIÓN ALEMANA PARA EL DESARROLLO

Un proyecto de cualificación de cadena de suministro en Vietnam, estructuras de gestión de la calidad en Senegal o un código de conducta para toda una industria, iniciados de forma conjunta con socios de la cooperación para el desarrollo: ¿Qué empresario habría pensado en esto hace tan sólo algunos años? Todos ellos funcionan con éxito bajo APP. El programa de las APP es una iniciativa del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ por sus siglas en alemán) que reúne los intereses de las empresas y los objetivos de una política de desarrollo. Empresas y asociaciones empresariales cooperan con socios del sector público en proyectos comunes para un beneficio mutuo. Se trata de uno de los instrumentos que el Gobierno alemán utiliza para apoyar a las empresas que contribuyen con sus proyectos a mejorar a largo plazo de forma sostenible las condiciones de vida en el mundo en desarrollo. Desde que el programa de APP se inició en 1999, la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ por sus siglas en alemán), una de las agencias de implementación del BMZ, ha concluido más de 500 alianzas con empresas. El éxito del programa demuestra que la globalización no sólo se ha concentrado en nuevas oportunidades de mercado sino que también lo ha hecho en nuevas alianzas. En muchos casos, cuando las empresas inician alian-

zas internacionales o alianzas de desarrollo mercantil, se convierten en actores activos de los sectores de desarrollo, formando a empleados, introduciendo tecnologías respetuosas con el medioambiente o proporcionando más seguridad en el lugar de trabajo. Los proyectos de las alianzas público-privadas intervienen precisamente en la conexión entre políticas de desarrollo e intereses comerciales.

AMPLIO ESPECTRO DE LOS PROYECTOS DE APP DEL GTZ

Desde que se inició el programa de APP, se ha lanzado un amplio espectro de proyectos: desde la idea innovadora del propietario de un pequeño negocio hasta alianzas estratégicas a gran escala dentro de un mismo sector. El GTZ ha implementado proyectos de cooperación en unos setenta países. En todos ellos, los socios planifican, financian e implementan sus iniciativas de forma conjunta y equitativa, compartiendo oportunidades y riesgos.

Los proyectos de APP se pueden aplicar a muchos ámbitos: desde la formación vocacional a los diferentes aspectos de la cadena de suministros, y desde la protección medioambiental y la infraestructura al sector financiero. Por ejemplo, los socios del sector público y privado preparan juntos a los socios comerciales de países en desarrollo en materia de criterios medioambientales y sociales. Estos

proyectos proporcionan una mejor asistencia sanitaria en el lugar de trabajo, frenan el trabajo infantil y reducen la degradación medioambiental. En muchas ocasiones, también aseguran una mejor calidad de los productos y crean nuevas oportunidades comerciales.

Para las empresas, la educación y la formación representan áreas de gran interés. Las alianzas entre el sector privado, el GTZ y las instituciones locales, como las universidades, han resultado ser de gran éxito. El GTZ puede ayudar a las empresas a establecer contactos con las universidades u otras instituciones de formación. Juntos, los socios aumentan la capacidad de la institución local para adquirir una mayor experiencia así como para financiar y desarrollar nuevos programas. Es importante asegurarse de que los beneficios de este tipo de proyectos sobrepasan el interés central de la empresa asociada. En proyectos de educación y formación, esto suele implicar que los centros de formación creados también están abiertos a las solicitudes de estudiantes externos a la empresa asociada. De este modo, las prestaciones del proyecto se conforman a los intereses tanto públicos como privados. El personal cualificado está a disposición de la empresa y se aumenta la capacidad de la universidad para proporcionar una educación puntera orientada al mercado del país. La población local se beneficia de centros de educación mejorados y accede al empleo gracias al avance en materia de calificaciones y aptitudes.

En el sector de la sanidad, también existen otros ejemplos de cooperación de APP. Varias multinacionales se dieron cuenta de que se enfrentaban al mismo problema en África Subsahariana: la pandemia del VIH/sida. La experiencia del GTZ en el sector de la sanidad constituyó la base para crear un proyecto de alianza en el que todas las empresas aunaron fuerzas para desarrollar y establecer programas sanitarios hechos a medida con el fin de combatir la enfermedad. Bajo la supervisión del programa de APP, las empresas asociadas introdujeron programas sobre el VIH/sida en el lugar de trabajo con principios similares. Una vez que las estructuras internas entraron en funcionamiento, se inició la segunda fase que consistía en implicar a la comunidad para asegurarse de que el mayor público posible tuviera acceso al proyecto. Se establecieron redes de educación igualitaria en las escuelas y se formó a médicos de cabecera de las comunidades vecinas.

Los resultados fueron sorprendentes: más de 30.000 personas tuvieron acceso al tratamiento antirretrovírico. En algunas empresas la tasa de mortalidad disminuyó en un 95%. Desde entonces, muchas más empresas han seguido el ejemplo y hoy en día los programas sobre el VIH/sida en el lugar de trabajo están consolidados en muchas empresas de África Subsahariana.

La cartera de APP alemana incluye otras alianzas estratégicas a gran escala: el Código Común para la Comunidad Cafe-

talera (4C) representa un buen ejemplo de alianza multilateral con actores de muchos países. El objetivo de este proyecto es proporcionar normas sociales y medioambientales sostenibles de forma voluntaria al sector mundial del café. Cultivadores, exportadores, torrefactores, detallistas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, asociaciones y representantes del sector público se han sumado a la alianza para de-

sarrollar medidas adecuadas y viables. Juntos han establecido un código de conducta exhaustivo. En el marco del proyecto 4C, los distintos actores comparten la responsabilidad de la cadena de valor: desde la planta de café al paquete en los estantes. Se ha financiado, planificado e implementado de forma conjunta por los actores del sector privado, la sociedad civil y la cooperación alemana para el desarrollo.

Ventajas de las APP...

... para los negocios

- Apoyo financiero y de personal para proyectos de planificación e implementación por parte de organizaciones experimentadas en la cooperación para el desarrollo.
- Mayor acceso a las instituciones gubernamentales y privadas y a los órganos de decisión.
- Acceso a los conocimientos específicos de países, sectores y sistemas jurídicos.
- Facilidades para penetrar mercados y abrir nuevos mercados lucrativos para productos y servicios.
- Construcción de redes locales y recorte de costes de producción.

... para la cooperación para el desarrollo

- Mayor contribución del sector privado a los objetivos de desarrollo.
- Incremento de la conciencia de las empresas en materia de desafíos globales.
- Creación de empleo y recursos económicos para las poblaciones locales.
- Transferencia de conocimientos y de tecnologías modernas.
- Mejora de las condiciones laborales en la industria y la agricultura.
- Garantizar la sostenibilidad, por ejemplo mediante normas medioambientales y sociales.

GESTIÓN RESPONSABLE

A través de la creación de instituciones para el desarrollo como el GTZ y de negocios conjuntos se da forma a un con-

cepto que obtiene cada vez mayor reconocimiento como base de una gestión empresarial: el que las empresas asuman de forma voluntaria la responsabilidad social y medioambiental, conocida

bajo el nombre de responsabilidad social corporativa (RSC). Hace tiempo que la RSC forma parte de las estrategias empresariales de muchas corporaciones y empresas. Una de las razones es que ninguna empresa puede permitirse que sus actividades provoquen críticas públicas considerables, por ejemplo a causa de condiciones laborales deplorables. Esto también incumbe a filiales o proveedores. Por lo tanto, la RSC representa una inversión estratégica de reconocimiento social y de confianza por parte de consumidores, inversores y accionistas. Una gestión responsable también incrementa la motivación de los empleados y la calidad de los productos.

En muchos aspectos, los objetivos de las políticas de desarrollo del sector público y los intereses del sector privado coinciden: cuando desaparece la pobreza, aumentan los mercados con poder de adquisición; cuando mejora la educación y la formación, aumenta el número de trabajadores cualificados; cuando hay paz, estabilidad política y económica y seguridad legal, pueden surgir intercambios económicos productivos. El programa de APP demuestra que las alianzas para el desarrollo representan el camino a seguir. Son provechosas para las políticas empresariales y de desarrollo, pero sobre todo son beneficiosas para las poblaciones de los países en desarrollo.

El enfoque de alianza de las APP se revisa y se desarrolla continuamente.

Además de las agencias gubernamentales y de las empresas, también los actores de la sociedad civil como sindicatos, organizaciones no gubernamentales o centros científicos se involucran cada vez más en iniciativas y proyectos. Se han creado nuevos foros de diálogo, como la Mesa Redonda sobre Códigos de Conducta, impulsada por el BMZ, o el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Más de 3.000 empresas del mundo entero se han unido al Pacto Mundial y se han comprometido voluntariamente a implementar sus diez principios sobre derechos humanos, condiciones laborales, protección del medioambiente y eliminación de la corrupción.

GRAN INTERÉS POR PARTE DE LAS EMPRESAS

Las empresas se interesan cada vez más por las APP. Prueba de ello es la multitud de propuestas que llegan al GTZ. Por lo general, los proyectos que se inician bajo la forma de una APP incluyen una estrategia para que en un plazo de tres años sean autosostenibles, lo que confirma su efectividad y sostenibilidad. Por lo tanto, los propios socios del sector privado tienen gran interés en que el proyecto sea un éxito. Nuestros socios también buscan resultados políticos a largo plazo; vencer la pobreza y el hambre, mejorar la educación y la asistencia sanitaria, preservar los recursos naturales sobre los que se basa la vida, todo

Criterios

Las propuestas de proyectos de APP se examinan con arreglo a los criterios siguientes. Sólo se llevarán a cabo si cumplen estos requisitos:

Compatibilidad con las especificaciones gubernamentales alemanas. El proyecto ha de conformarse a los principios políticos para el desarrollo del Gobierno alemán. Ha de ser manifiestamente relevante para el desarrollo y compatible con el medioambiente y la sociedad.

Objetivos comunes. Las contribuciones de los socios tienen que ser complementarias para que ambas partes alcancen sus objetivos respectivos, beneficios de políticas de desarrollo y éxito comercial de manera más económica, eficiente y rápida que si no hubiesen formado una alianza.

Contribución corporativa. El socio privado tiene que aportar una contribución mayoritaria al proyecto en lo que se refiere a financiación, recursos humanos y/o material. Por lo general, el socio privado soporta por lo menos el 50% de los costes del proyecto. Las condiciones de las contribuciones del sector público y privado se pactan para cada uno de los proyectos.

Principio subsidiario. El alcance de los proyectos de APP debe sobrepasar los límites de una actividad comercial normal. La cooperación para el desarrollo sólo participa en actividades que las empresas no asumirían de forma individual ya sea porque forman parte de sus obligaciones legales o porque son fundamentales para su actividad principal.

ello en beneficio también de las empresas.

Las alianzas hechas a medida entre políticas de desarrollo y sector privado exigen acuerdos y procedimientos claros. Los expertos del GTZ aconsejan sobre industrias y países específicos y aportan su apoyo en materia de planificación, finan-

ciación e implementación de proyectos de APP. El GTZ puede hacer uso de una red extensa de agencias públicas en más de 60 países. Su trabajo no se limita a transferir conocimientos técnicos. Su principal objetivo es proporcionar aptitudes que permitan dar forma al presente y futuro de las personas de los países asociados gracias a sus propios esfuerzos.

EL PNUD Y SU INICIATIVA ART DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

Giovanni Camilleri *

En septiembre del 2000, 189 gobiernos firmaron la Declaración del Milenio sobre la cual están basados los ocho objetivos a alcanzar antes del año 2015 y que se conocen como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Estos son: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/sida, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medioambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

El alcance de estos ocho objetivos representa un reto para todos:

- Para los gobiernos de los países del Sur y del Norte, lo cual supone una mayor coherencia de las políticas económicas de los países del Norte con los países del Sur y el respeto del compromiso del 0,7 para la cooperación al desarrollo.
- Para todos los ámbitos y sectores de la sociedad: los gobiernos locales, el sector privado, los sindicatos y las patronales, la sociedad civil y los partidos políticos, las universidades, los medios de comunicación, los gremios laborales, los bancos y en definitiva la comunidad, la familia y las personas.
- Para el Sistema de Naciones Unidas que puede y debe ser fortalecido con el apoyo de los países miembros de la

Asamblea General, mejorando así su capacidad de impacto («UN as ONE»).

Entre los ciudadanos del Sur y del Norte hay un «interés común» por temas tales como las migraciones económicas, los desplazamientos a causa de conflictos armados o desastres naturales, el cambio climático, el uso racional del agua y de las fuentes energéticas, las alternativas a la economía ilegal y la lucha contra las enfermedades transmisibles.

Son temas cuya importancia y efectos traspasan cualquier límite geográfico, ya sea municipal, regional o nacional, e incumben directamente a todos los ciudadanos y ciudadanas de diferentes culturas, etnias y religiones. Un «interés común» que supone desafíos importantes:

- ¿Cómo establecer un diálogo permanente entre los ciudadanos del Sur y del Norte sobre estas temáticas?
- ¿Cómo operar simultáneamente sobre las causas y los efectos de estas temáticas?
- ¿Qué rol debe tener la cooperación internacional?

El nuevo enfoque supone para la cooperación internacional superar la lógica de «proyecto» como modalidad habitual de cooperación, la relación «donantes y beneficiados», y la lógica tradicional en la cual el Norte «enseña a pescar» al Sur. También implica dar espacio a mo-

* Director del programa ART del PNUD.

dalidades e instrumentos que permitan a los ciudadanos del Sur y del Norte establecer alianzas para operar activamente en una lógica de «socios y colegas» en el desafío común representado por la obtención de los ODM.

La alianza como forma organizativa es la expresión concreta del «interés común» y su forma operacional no se reconoce en «el proyecto», el cual es de naturaleza puntual y es expresión de la relación «donantes y beneficiarios».

Articular la acción de la cooperación internacional con los procesos de gobernanza y de desarrollo local activos en los países; alcanzar la participación directa de las comunidades del Norte y del Sur en temáticas de interés común; dotar de continuidad a la acción internacional; movilizar innovaciones técnicas y tecnológicas; buscar la complementariedad de actores nacionales e internacionales; o implementar acciones, planes y programas nacionales son sólo algunos de los desafíos a los que deben hacer frente los programas de cooperación.

En una palabra, se trata de «asumir la complejidad» que existe en las políticas de descentralización, en los procesos de desarrollo y de gobernanza y sobre todo aquella que existe en la cooperación, la cual debe apoyar estos procesos en los países.

No reconocer esta complejidad significa operar con instrumentos de progra-

mación, de implementación y de evaluación que reflejan más bien las necesidades de las administraciones de los donantes. Esta situación es conocida y es la razón de búsqueda de alternativas por parte de los Organismos Internacionales y de las ONG.

La Iniciativa Internacional ART (Articulación y Apoyo de las Redes Temáticas y Territoriales para el Desarrollo Humano) del PNUD nació en octubre de 2005 con el fin de crear un instrumento pragmático que busca modalidades operativas que planteen alternativas a los problemas anteriormente mencionados. ART trabaja conjuntamente con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas: ACNUR, OIT, UNESCO, UNIFEM, OMS, UNOPS y otras. La Iniciativa promueve un nuevo tipo de multilateralismo, en el cual el sistema de Naciones Unidas trabaja con los gobiernos favoreciendo la participación activa de las comunidades locales y de los actores sociales del Sur y del Norte.

Las comunidades locales son las poblaciones que viven en los territorios correspondientes a las divisiones político-administrativas de los Estados: regiones, provincias, departamentos y municipios. Las comunidades locales, poseyendo sus recursos naturales, históricos, culturales y de saber, constituyen un sujeto político fundamental del desarrollo con sus instituciones y sistemas de gobierno y pueden asumir compromisos y responsabilidades, dialogando activamente con las estructuras centra-

les del Estado y con los organismos internacionales.

La Iniciativa ART opera bajo la dirección del *Hub for Innovative Partnerships* del PNUD — Ginebra. De esta manera, el PNUD pone a disposición este instrumento como puerta de entrada para aquellos partners interesados en articular su acción con los procesos de desarrollo de los países y en poner a disposición de la cooperación internacional buenas prácticas e innovaciones.

Las características de los Programas-marco a nivel país son las siguientes:

- Fortalecen la articulación entre los diferentes actores que integran los procesos de descentralización, evitando de esta manera caer en la trampa de apoyar a un actor u otro en estos procesos.
- Facilitan que las comunidades locales del Sur y del Norte puedan dialogar e intercambiar las mejores experiencias y buenas prácticas (nivel internacional), contextualizarlas y aplicarlas en los territorios (nivel local) y evaluar los resultados e insertarlos en los procesos de organización y reorganización de servicios y de políticas de gobernanza (nivel nacional).
- Aplican un enfoque territorial en apoyo a los procesos de desarrollo en los países, en vez de la «centralización de la gestión de los proyectos» y de un enfoque sectorial.
- Se articulan con la responsabilidad pública y la capacidad de proposición de la sociedad civil.
- Estimulan la complementariedad y las alianzas entre la acción de diferentes actores y programas de cooperación en apoyo a estrategias comunes y complejas, como las estrategias empleadas para la obtención de los OMD.
- Representan una alternativa a la fragmentación de la cooperación en un número considerable de proyectos, al articularse con las estrategias de desarrollo del país apoyadas por Naciones Unidas.
- Aseguran, en su articulación con las estrategias nacionales, la continuidad de la acción de cooperación más allá del proyecto.
- Optimizan la utilización de los recursos al compartir servicios, diagnósticos, datos y asistencia técnica.
- Ponen a disposición de los programas nacionales el apoyo institucional y técnico para favorecer alianzas concretas y fortalecer a los actores de la cooperación descentralizada con los procesos de gobernanza y de desarrollo local activos en los países del Sur.
- Representan un contexto institucional y de servicios que facilita la creación de alianzas público-privadas.

Es así como los actores de la cooperación descentralizada, además de constituir un importante instrumento para sensibilizar a la opinión pública y a las comunidades locales del Norte y del Sur, están contribuyendo a innovar y dinamizar una cooperación basada en el

papel directo y activo entre actores locales que, aún en contextos políticos, culturales, económicos y religiosos diferentes, comparten el gran desafío que representa enfrentar la complejidad de los procesos de desarrollo local y gobernabilidad, interactuando en el marco de los respectivos procesos nacionales.

En este sentido, el potencial de la cooperación descentralizada se manifiesta a través del intercambio de innovaciones y buenas prácticas, de soluciones técnicas y tecnológicas y de modelos organizativos y gerenciales entre diferentes países y diferentes contextos políticos y culturales.

La dimensión internacional de ART permite compartir entre países instrumentos técnicos, programáticos y administrativos, lo que hace posible que en el terreno la complementariedad de los actores y la armonización de las alianzas no sean evocadas únicamente como una necesidad y prioridad apremiante, sino que se materialicen en los programas y en las prácticas de cooperación.

¿CÓMO FUNCIONAN LOS PROGRAMAS-MARCO PAÍS?

A nivel nacional, los Programas-marco son gestionados por un Comité Nacional de Coordinación (CNC), constituido por el ministerio responsable del país, el PNUD, las agencias de Naciones Unidas, donantes involucrados y asociacio-

nes nacionales de municipios o regiones. El CNC permite orientar las diferentes contribuciones siguiendo una lógica de Programa, mejorando así notablemente los resultados y el impacto de la cooperación internacional.

Sobre la base de las prioridades nacionales y de los intereses expresados por los donantes involucrados, se identifican las regiones del país donde comenzará la acción del programa. En las regiones (departamentos, provincias) y en sus municipios se constituyen los Grupos de Trabajo Locales, en los cuales participan los actores públicos, privados y asociaciones del territorio, y los representantes locales de los ministerios y de las estructuras centrales del Estado. La función de los Grupos de Trabajo Locales es formular los Planes de Acción para el uso de los aportes de la cooperación internacional, los cuales confluyen en el Plan Operativo Nacional periódico del Programa-marco.

Los Grupos de Trabajo Locales programan la utilización de los recursos puestos a disposición por la cooperación internacional, de modo que en articulación con el CNC sean complementarios con los recursos previstos en los presupuestos públicos. De esta manera, los proyectos realizados adquieren una mayor sostenibilidad y las metodologías de concertación adoptadas pueden progresivamente influenciar la programación del gasto público, y también orientar las inversiones privadas.

El CNC garantiza que las iniciativas locales estén articuladas con las políticas nacionales de desarrollo. Tiene la tarea de difundir los métodos de trabajo en otras áreas del país y promover la participación de nuevos donantes. Los Grupos de Trabajo Locales coordinan la realización de las diferentes iniciativas, evitando duplicaciones y vacíos, y manteniendo las relaciones con los donantes presentes en el territorio.

LOS CAMPOS DE ACCIÓN

ART opera, con un enfoque intersectorial, en los siguientes campos de acción complementarios entre sí:

- *Gobernabilidad*: mejoramiento de las administraciones públicas y apoyo a las instituciones locales para la planificación del desarrollo local; capacitación de administradores y técnicos locales; promoción de los derechos y de la ciudadanía activa; mejoramiento de las relaciones entre las instituciones y los actores sociales a través de procesos de concertación; promoción del enfoque de género y de la innovación en todos los campos de acción.
- *Medioambiente y territorio*: planes y proyectos para la valorización del patrimonio cultural e histórico; planes y proyectos para la utilización sostenible y racional de los recursos naturales, para mejorar el hábitat urbano, para la producción y distribución de energía limpia, para las comunicaciones y el transporte, para la reducción de la vulnerabilidad frente a los desastres naturales.
- *Desarrollo económico local*: realización de planes para la valorización del potencial endógeno y de proyectos capaces de generar oportunidades de empleo para todos los grupos sociales y mejorar la competitividad territorial; promoción de la colaboración entre los actores públicos y privados a través de las Agencias de Desarrollo Económico Local, que brindan servicios integrados a las empresas y cooperativas locales, refuerzan las cadenas de valor competitivas territoriales y promueven alianzas internacionales e inversiones externas.
- *Sistemas locales de salud y bienestar*: realización de planes y proyectos integrados para mejorar la salud y el bienestar social de la población; mejoramiento de la organización de los servicios y de los programas de base para que también sean accesibles a la población rural, a las personas privadas del seguro social y a los grupos más vulnerables.
- *Sistemas locales de educación de base y de formación*: realización de planes y proyectos integrados para favorecer el acceso de todos los niños y niñas a la escuela; articulación de escuelas-territorio; adaptación de los programas escolares a las especificidades culturales; mejoramiento de la formación profesional y universitaria; difusión de la cultura del desarrollo humano.

LOS MÉTODOS DE TRABAJO A NIVEL LOCAL

Los Grupos de Trabajo regionales y municipales desempeñan un papel fundamental en la promoción de la participación en la programación y gestión de las acciones de desarrollo. El método de trabajo prevé las siguientes etapas:

- A nivel regional, se inicia el proceso para profundizar el conocimiento del territorio, de sus recursos y potencialidades y de los problemas a resolver. Se organizan subgrupos temáticos en los diversos campos de acción y se realizan las investigaciones y los estudios que se consideren necesarios. Se organizan seminarios y cursos de formación para mejorar las capacidades de los actores públicos, asociativos y privados en las actividades de planificación y gestión participativa del desarrollo.
- A nivel municipal y de base, se realiza un proceso análogo de conocimiento del territorio y de definición de las prioridades utilizando para ello metodologías que favorezcan la participación de las poblaciones urbanas, rurales y de los grupos vulnerables; se producen los documentos de programación del uso de los recursos internacionales que prevean el mejoramiento de los servicios para que sean accesibles a toda la población y los proyectos de desarrollo que permitan valorizar el conjunto de los recursos locales.
- La síntesis del proceso de programación municipal se efectúa a nivel re-

gional, donde se elabora un documento de programación del uso de los recursos de la cooperación internacional disponibles o que pueden ser captados, llamado Plan Regional y Local para la Cooperación Internacional. De esta manera, la cooperación internacional actúa como complemento de la planificación estratégica participativa.

- En el curso del proceso de programación se produce también un documento de carácter divulgativo que describe las características del territorio poniendo en evidencia los recursos naturales, las capacidades humanas, el patrimonio histórico, la cultura y señalando los problemas prioritarios (por ejemplo: la desocupación, la emigración, las áreas en desventaja, la vulnerabilidad del territorio y de la estructura social). El documento indica también las iniciativas identificadas en el Plan, sobre las cuales las comunidades locales deciden establecer alianzas de desarrollo con actores internacionales para avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Este documento, llamado «marketing territorial» es utilizado para atraer y orientar a los socios internacionales.

Los Grupos de Trabajo Locales coordinan y guían las visitas de los representantes de las organizaciones de cooperación interesadas en establecer alianzas de desarrollo: donantes bilaterales, socios de cooperación descentralizada, universidades, empresas del sector pri-

Los mapas comunitarios de riesgos y recursos

Uno de los métodos utilizados en todos los Programas-marco para favorecer la participación de la población en las actividades de programación y gestión del desarrollo es el de los Mapas Comunitarios de Riesgos y Recursos. Para la realización de los mapas pueden ser involucrados operadores sanitarios y sociales, funcionarios de las administraciones locales, organizaciones científicas y de la sociedad civil. En muchos casos los mapas se han realizado a través de las escuelas, con la ayuda de los maestros, porque los niños y niñas son los animadores naturales de la comunidad. En la escuela, los niños y niñas diseñan un mapa topográfico del territorio, analizando los riesgos que conocen, escogiendo una simbología diferente para cada riesgo; después realizan un recorrido por la comunidad para identificar dónde están los riesgos, discutir con las familias, los comerciantes, los operadores de los servicios públicos, las autoridades y todos los actores involucrados en participar. Durante los recorridos, con la colaboración de todos, se colocan los símbolos de riesgos sobre el mapa, se discute sobre cómo prevenirlos o reducir sus consecuencias, se discute también sobre los recursos materiales y humanos necesarios para prevenir y reducir los riesgos. Se escogen también los símbolos para indicar la orientación de cada uno de los recursos. En las discusiones conclusivas con la comunidad se concuerdan las prioridades, las estrategias de más amplio alcance y las iniciativas a realizar. Se identifican los proyectos que pueden ser realizados inmediatamente por diferentes actores de la comunidad con los recursos ya disponibles localmente. Se identifican también las iniciativas más complejas que necesitan fondos suplementarios y empeños específicos por parte de las autoridades. Los Programas-marco reservan fondos operativos específicos para realizar los proyectos de impacto inmediato identificados en el ejercicio participativo de los mapas y les brindan su apoyo a las comunidades para realizar también las iniciativas más complejas.

vado, ONG y otros. En el curso de estas visitas se identifican de común acuerdo los proyectos específicos a realizar en el ámbito del Plan Regional y Local para la cooperación internacional.

ART promueve además la cooperación Sur-Sur entre los países involucrados en los Programas y ofrece asistencia

técnica especializada para la implementación de las Agencias de Desarrollo Económico Local y para su articulación en red; promueve alianzas entre economías locales que generan proyectos productivos de interés común, empresas mixtas, intercambios comerciales y tecnológicos y actividades de formación de técnicos y empresarios.

El componente Ideas identifica las innovaciones de mayor impacto para el desarrollo humano existentes en los países y las divulga en los países donde operan los Programas en colaboración con las instituciones científicas nacionales; moviliza la asistencia técnica de los autores de las innovaciones para su transferencia en los países interesados, a través de mecanismos de cooperación Sur-Sur y Norte-Sur.

Promueve a través del componente Universidades la colaboración entre universidades del Norte y del Sur y su participación en las prácticas innovadoras de cooperación internacional para el desarrollo humano; formula y realiza cursos de formación universitaria y de actualización para los operadores involucrados en los Programas y actividades de investigación-acción para acumular y divulgar los saberes de las experiencias de calidad.

¿QUÉ OPORTUNIDAD OFRECE ART A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESA?

Nuestra experiencia en los últimos quince años nos ha enseñado que el enorme potencial del partenariado público-privado (PPP) consiste principalmente en mejorar la gobernanza de los procesos de desarrollo local ya sea en el sentido de la búsqueda de las estrategias más adecuadas y eficaces para el logro de los objetivos que los mismos actores definen, o en la garantía de la sostenibili-

dad de los procesos. En este sentido, la Iniciativa Internacional ART, que actualmente está activa en dieciocho países de Asia, África y América Latina, ofrece una serie de oportunidades a la responsabilidad social de la empresa y son las siguientes:

1. ART es un instrumento expresión de un contexto institucional organizado para que los diversos actores locales, nacionales e internacionales puedan contribuir al desarrollo humano del país de forma coordinada y complementaria.
2. La concertación entre instituciones y organizaciones representativas del sector público, del sector privado y de la sociedad civil.
3. La elaboración y la implementación de las estrategias, pero sobre todo con el poder de tomar decisiones al respecto. Sin la posibilidad de esta toma de decisiones, las mejores perspectivas de la alianza se vuelven aleatorias y terminan alejando más a la gente que manteniéndola vinculada al proceso.
4. Las alianzas económicas internacionales, que representan un aspecto innovador para llevar a cabo los procesos de globalización y dan nuevas oportunidades a los países en vía de desarrollo.
5. Vinculación a través de vías sectoriales (es decir, internamente a los grupos de interés: agricultores con la asociación nacional, bancos con bancos, gobiernos locales con gobierno nacional, etc.) o a través de

vías verticales (como por ejemplo, a través de acciones de *lobbying*).

6. La alianza sobre un tema específico se realiza en el marco de una acción

de desarrollo integral de un territorio determinado.

7. Cofinanciación y mecanismos de crédito.

MECANISMOS ESPAÑOLES PARA PROMOVER LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Aurora Díaz-Rato *

Una pregunta que es necesario plantearse ante la temática de las concertaciones público-privadas es ¿por qué a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que depende del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y que hace únicamente cooperación técnica, le debiera interesar las alianzas público-privadas? Es una pregunta que la Agencia se ha estado planteando sin llegar a un desarrollo amplio sobre su implicación. En este sentido, es preciso agradecer a Asunción Valdés y a la Fundación Euroamérica, a Rosa Conde y a la Fundación Carolina, y a Fernando Casado, como director de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, por facilitar y promover el diálogo en estos ámbitos.

La AECID tiene un mandato institucional del Plan Director de la Cooperación Española, que no es un plan director que solamente afecte a los miembros de la Agencia, aunque sean un actor importante. Para el conjunto de los actores de la cooperación española, introducía una novedad que era reconocer el papel de las empresas como actor de cooperación, algo muy novedoso que hasta este momento no se había reconocido así. Por otro lado, el mandato establece que una de las vías de colaboración con estas empresas como actores de cooperación son las alianzas público-privadas

para el desarrollo (APPD). Asimismo, también hay una convicción, que al menos el Gobierno entiende así, de que el desarrollo no es cosa solamente de lo público o de lo privado, sino que es una conjunción entre Estado, mercado y sociedad. Esto es lo que viene a ser una alianza, y este tipo de alianzas público-privadas son las que sólo pueden ser más eficaces a la hora de llevar a cabo un desarrollo que sea optativo, inclusivo y sostenible.

Es importante compartir conocimiento con distintas agencias para ver cómo cada una aborda el asunto y aplica su propia cultura de trabajo y sus propias competencias. Nosotros hemos tenido multitud de colaboraciones con distintas empresas. Algunas han sido pura subcontratación, donde la empresa tenía una capacidad específica para llevar a cabo determinadas intervenciones, por ejemplo como consultoras. Otras colaboraciones han sido con distintos instrumentos de la cooperación que no son competencia de la Agencia, como los Fondos de Ayuda al Desarrollo (FAD); y otras han consistido en intervenciones empresariales a través de instrumentos que sí maneja la Agencia, como el Programa de Microcréditos o programas con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que consisten en una red de empleo juvenil en la que participan y financian a partes iguales la propia OIT, empresas españolas y la Agencia.

* Directora de Cooperación con América Latina y el Caribe, AECID.

Cuando empezamos a pensar en APPD y en la necesidad de que como Agencia debíamos poner en marcha un plan para trabajar con ellas, empezamos por desechar este tipo de intervenciones que habíamos venido realizando hasta el momento como no propiamente alianzas público-privadas para el desarrollo. Porque para nosotros lo fundamental es la palabra alianza. Es decir, no se trataba de sumar recursos, no se trataba tampoco de contratar determinadas capacidades sino de hacer una suma en torno a objetivos compartidos que no podían ser otros que lo que ya habíamos acordado en el Plan Director de la Cooperación Española.

En primer lugar, la AECID es también una agencia de cooperación técnica, y por lo tanto, no suele participar en cooperación financiera: difícil sería intentar inversiones, quedaría fuera de nuestro objetivo. En segundo lugar, tampoco tenemos una necesidad de atraer a la empresa española a invertir en América Latina porque, de hecho, los flujos de inversiones privadas son superiores a los flujos de AOD. En consecuencia, no es tanto una necesidad de atraer flujos, sino de orientarlos.

Las empresas inversoras que tienen presencia en América Latina son empresas que tienen un fuerte compromiso social, unos programas importantes de responsabilidad social y que, por tanto, es deseable que orienten tanto sus inversiones como su responsabilidad social corporativa hacia objetivos con im-

pacto en el desarrollo. Y no solamente aliando las voluntades y capacidades de las entidades públicas, de la Agencia o de otras entidades públicas en España y en los países socios, sino también a la sociedad civil, elemento fundamental a incorporar que entendíamos que entraba en el concepto de lo privado —no solamente lo es la empresa—.

La Agencia empezó con dos frentes al mismo tiempo: un proceso de reflexión y de diálogo con distintos actores, en el que hemos estamos acompañados por la Fundación Carolina; y un sistema de pruebas, experiencias piloto en distintos ámbitos. En el ámbito de la reflexión, se examinó cuáles eran, de entre los ejes de intervención de cooperación española de la Agencia en América Latina, aquellos en los que una participación de actores privados, más concretamente de empresas en este caso, pudieran ser más útiles y tener mayor impacto. De los tres grandes sectores, que son gobernabilidad democrática, políticas públicas con un enfoque de cohesión social y el desarrollo económico, pensamos que este último es en el que en un principio podíamos centrar nuestra cooperación, para empezar con un enfoque gradual.

Se establecieron como líneas prioritarias las iniciativas de desarrollo del tejido económico y de apoyo a la iniciativa privada, el apoyo a la inserción de personas y colectivos más pobres en el circuito económico y la promoción del acceso universal a las tecnologías de la

información y la comunicación, como las tres líneas sobre las que intentaríamos empezar a trabajar.

Para ir avanzando en la promoción de alianzas se barajaron varias propuestas. Un área en la que la AECID podía tener una ventaja comparativa era en la de crear espacios para promover un desarrollo económico favorable. La concertación, el tejer distintas voluntades y distintos actores en torno a un objetivo, es especialmente útil para apoyar el tejido social y económico de la región de los países de América Latina. En este sentido se comenzó fortaleciendo a la micro y mediana empresa, a las empresas de economía social, y a los sectores productivos. La inversión en infraestructuras, aunque se inició con proyectos pequeños y experimentales, y fortaleciendo las capacidades de las instituciones y los recursos humanos del país, buscando fomentar al mismo tiempo la regulación favorable que permitiera desarrollar un tejido industrial propicio para el desarrollo.

¿Cuál es el papel de la Agencia en todo ello? Es un papel de institución facilitadora, que tiene una buena capacidad de interlocución y de articulación. La AECID es una buena catalizadora en la región latinoamericana, y aprovechando esto se pusieron en marcha una serie de concertaciones orientadas a configurar una herramienta para el fomento de las alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina, con el objetivo de que sean útiles tanto para el sector pri-

vado como para la sociedad civil y, desde luego, para nosotros.

Una línea secundaria de trabajo en la que se pensó iniciar estas reflexiones es en la de fomentar la participación empresarial directamente en programas de cooperación al desarrollo que ya están funcionando. Esta reflexión va más en la línea de los trabajos que la Agencia ya ha desarrollado con anterioridad, y lo que busca fundamentalmente es la participación de la empresa privada, del sector privado, maximizar el impacto y mejorar la eficiencia de estos programas.

¿Qué es lo que se espera de la empresa privada en estos casos? Por un lado, cofinanciación, pero también contribución especializada en logística y en gestión a través de sus conocimientos. El primer paso que se dio fue el de abrir una pequeña ventana de financiación. A través de la convocatoria de convenios de ONG, se abrieron unas líneas para que ONG interesadas pudieran actuar como una fuente de ideas y, por otro lado, como intermediarias entre gobiernos y empresas en España y América Latina, identificando las necesidades y siendo capaces de presentar propuestas que pudieran servir de experiencias piloto.

En esta composición de alianzas, el papel de la Agencia, aparte de actuar como ventanilla de financiación, sería el de tutelar y garantizar la viabilidad económica de la alianza, pero siempre previendo una participación del sector pri-

vado nunca inferior al 10%, y nunca superior al 50% del coste total de la alianza.

Por último, una tercera área en la que se está trabajando también es el del fomento de la responsabilidad social corporativa o como nos gusta más decir: la responsabilidad social corporativa para el desarrollo. ¿Con ello qué se busca?: la colaboración en el fomento de un cambio en la manera de hacer en la empresa, en su actitud hacia la responsabilidad compartida del desarrollo. No se trata únicamente en este caso de trabajar con empresas españolas en América Latina, sino también de empresas latinoamericanas que tienen importantes programas de responsabilidad corporativa dentro de sus países, y en esta línea estamos trabajando en una pequeña sublínea de promoción de formación en materia de responsabilidad corporativa a las pequeñas y medianas empresas de los países de cooperación prioritarios. También en una línea de formación y sensibilización para el fomento de las alianzas público-privadas, tanto en España como en países de la región. Para ello trabajamos con empresas latinoamericanas, con asociaciones empresariales, con asociaciones no gubernamentales de desarrollo, locales, universidades, sindicatos, etc.

Otra área que también se está explorando dentro de este ámbito de fomentar la responsabilidad social en las empresas, es, junto con el programa de Naciones Unidas para el desarrollo, a través de un Fondo de Gobernabilidad en América

Latina, un proyecto que trata de poner en marcha una red de universidades que incorporen en las escuelas de negocios o de las facultades que enseñan empresariales, lo que se llama aquí Económicas, toda una línea curricular en responsabilidad social. Es muy importante que la formación de nuevos emprendedores incluya formación en este ámbito.

Para terminar, se está poniendo en marcha una serie de experiencias piloto. La más reciente, que se ha consolidado como un convenio, ha sido una alianza con la Fundación ACS, a través del programa de *Patrimonio para el desarrollo*, suscribiendo un plan operativo, en el que se han incorporado campos relativos a la formación técnica especializada en gestión urbana y medioambiental sostenible, y no solamente participación en formación sino en asistencia técnica en materia de accesibilidad universal y tratamiento de residuos sólidos, dos líneas que trabajamos en América Latina.

Otra experiencia piloto es la relacionada con la herramienta llamada «Pago por Servicios Ambientales», cuyo objetivo es promover la integración de estos mecanismos, particularmente los relacionados con el agua, como instrumento innovador de cooperación que puede multiplicar la eficacia de la ayuda, en la consecución de los ODM desde países de la OCDE. La alianza está formada por AECID, la Casa Encendida, que forma parte de la Fundación Caja Madrid, y la Fundación Biodiversidad, del Ministerio

de Medioambiente. Estos mecanismos de pago por servicios ambientales, tienen además la virtud de acercar al sector privado a la problemática ambiental y social, en una ecuación sostenible, donde todas las partes se benefician. Tiene además un incentivo particular porque trabaja con PYMES y con empresas familiares y nos parece que esto añade más interés al que tiene en sí la iniciativa.

Otra iniciativa, impulsada a través de Naciones Unidas desde la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, es la Alianza por el Agua, que agrupa en España a representantes de cinco sectores: administraciones públicas, empresas, centros de investigación de opinión, ONG de desarrollo ambientalistas y organizaciones de la sociedad civil. Lo que busca esta alianza no es sólo alcanzar el objetivo de reducir la población que no tiene acceso al agua potable en América Central, sino vincular a la ciudadanía en ello. Los ciudadanos destinan, voluntariamente, una parte de su factura con determinadas empresas de consumo de agua a la realización de estos proyectos en América Central, con lo cual, por un lado se comprometen a reducir su consumo y, al mismo tiempo, esa re-

ducción y esa pequeña cantidad va para la puesta en marcha de programas o, mejor dicho, para la contribución a programas ya en marcha para reducir la brecha de acceso al agua potable y al saneamiento.

Finalmente, una experiencia singular es el Proyecto de Codesarrollo de Cañar-Murcia, en Ecuador. Es una experiencia piloto, cuyo objetivo es el codesarrollo y está destinada a mejorar las condiciones de vida en la zona de Cañar, en Ecuador, agrupando a las poblaciones, a las familias que viven en la región de Murcia, y generando buenas prácticas en el ámbito de codesarrollo. En ello están implicadas por parte de España, empresas españolas que actúan en Ecuador, la banca española en Murcia y el gobierno regional murciano, la Agencia Española y el Ministerio de Trabajo. En Ecuador están involucradas las mismas contrapartes regionales, locales y nacionales.

Concluyendo, la AECID es consciente de que se está en el inicio de un proceso, y existen grandes ventajas porque se puede aprender de lo que otras agencias de cooperación han hecho, pero esperamos también acortar distancias y poder estar a la altura en poco tiempo.

CUARTA PARTE

EL PAPEL DE OTROS ACTORES EN LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS
PARA EL DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

Silvia Scopelliti *

¿Está obteniendo beneficios el desarrollo internacional de las alianzas público-privadas? Existe consenso suficiente sobre el hecho de que el papel de los gobiernos es crucial en el campo de la cooperación internacional. Al mismo tiempo, la falta de confianza entre los diferentes actores y de conocimiento mutuo está condicionando el progreso.

El comercio no posee una comprensión clara de la agenda de cooperación internacional. Por otra parte aunque los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) están considerados como un pilar, las escuelas, las ONG y el comercio han mostrado un escaso interés por la cooperación estratégica con diferentes actores. La complejidad creciente del marco de la cooperación internacional complica la discusión.

Hace falta un diálogo que mejore la comprensión mutua, que comience por aclarar definiciones¹: las alianzas público-privadas son aquellas iniciativas voluntarias entre compañías e instituciones públicas, en las que se comparte la responsabilidad entre los objetivos de todas las partes logrando beneficios comunes y compartiendo riesgos.

Las alianzas efectivas son percibidas y definidas como tales por todos los miembros involucrados, cubren la cooperación a largo plazo y dependen de las habilidades y de los negocios comunes de sus miembros. Sin embargo, este acercamiento voluntario a menudo no es suficiente para solucionar problemas en el terreno.

EL DESARROLLO COMO UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ESTADO LIBERAL

Existe un punto clave que se debe tener en cuenta cuando se habla del desarrollo de América Latina: la desigualdad estructural.

En un marco regional fuertemente influenciado por débiles democracias y desigualdades de larga duración, la cifra más preocupante procede de la actitud de los ciudadanos para aceptar soluciones autoritarias contra beneficios sociales: el 55% de los ciudadanos aceptaría regimenes militares que prometieran mejorar sus condiciones de vida.

Para entender si puede haber una salida a esta situación, hay que investigar el

* Gerente de Responsabilidad Corporativa de Intesa Sanpaolo.

¹ La discusión se desarrolló gracias a las contribuciones de Francisco Valdés Ugalde, Presidente del Consejo Superior de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Alejandro Litovsky, Consejero Senior en Responsabilidad; Carlos Mataix, Director de la investigación «Alianzas público-privadas para el desarrollo» promovida por la Fundación Carolina; y Antoni Ballabriga, Jefe de CSR y Gestor de Imagen de Ignacio Soletto, Director del Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional, de la Fundación Carolina, fue el moderador del panel.

vínculo entre desarrollo y democracia. La democracia es una condición para el desarrollo y necesita ser establecida, más allá del consenso, a través del reconocimiento más importante de los derechos civiles, políticos y sociales.

La evolución del Estado liberal muestra la forma en que se ha visto influido por su apertura progresiva a un número creciente de personas cuyos derechos sociales fueron reconocidos: en palabras de Norberto Bobbio, «cuando el Estado liberal y el Estado democrático caen, caen juntos».

Esa conexión tan estrecha es la clave para entender el vacío estructural que obstaculiza el desarrollo en América Latina.

Las políticas públicas están a menudo orientadas hacia el mantenimiento de los privilegios de un número restringido de personas, mientras que la clase desfavorecida se hace cada vez más marginal en el proceso político público.

Esta situación produce incertidumbre, y por tanto, desigualdad, incluso en la aplicación de reglas: cuando se produce un conflicto social, las decisiones se toman para preservar privilegios. La incertidumbre legal produce desigualdad legal, lo que se convierte en desigualdad social.

La región ha elaborado históricamente sus propias soluciones a través de sistemas populistas, donde las restricciones

de derechos civiles eran comunes. Todos esos experimentos para abrir el gobierno a los actores sociales pueden representar sin embargo una oportunidad para brindar a estos actores voz en el proceso público.

El desarrollo alcanzado de esta manera es un concepto estratégico: ya no se trata de un asunto de políticos y partes, sino más bien de equilibrio de poder y de intereses. Requiere un proceso de participación amplio que permita, y esté dirigido a, la representatividad social, más que a asegurar el control del consenso electoral. Implica la libre participación expresada a través de las instituciones democráticas. Y que el Estado liberal reconozca los intereses del mayor número de personas posible.

LA RESPONSABILIDAD ES UNA CUESTIÓN DE GOBIERNO

Bajo esta definición de desigualdad es innegable que el desarrollo no se puede alcanzar sin la participación de todas las partes interesadas. La pregunta clave es: ¿cómo solucionar los problemas involucrando a todos los actores?

El primer objetivo de las alianzas público-privadas es proporcionar un espacio donde todos los intereses tengan voz, de manera que sea posible alcanzar decisiones a través del consenso. Las alianzas público-privadas que gozan de éxito son aquellas que están totalmente

de acuerdo con los intereses legítimos de todos sus miembros.

El enfoque más prudente observado recientemente proviene de varias cuestiones recogidas en los últimos años: después de un *boom* de interés, estas iniciativas experimentaron una falta de efectividad, una falta de confianza y de comprensión. Las lecciones aprendidas nos muestran cuáles son las direcciones para mejorar.

La cuestión más importante se refiere a la representatividad social, ya que los miembros más débiles que forman parte del problema se ven a menudo excluidos, o fallan representando su voz. Segundo, los gobiernos y las instituciones internacionales al igual que las empresas a menudo no saben cómo gestionar el riesgo en el que incurren al formar parte. El riesgo también persiste si la iniciativa sobrevive en el futuro: ideas y proyectos individuales a menudo fallan al convertirse en procesos institucionalizados.

Aparecen obstáculos por la forma en que se gestiona la diversidad: diferentes actores con diferentes dinámicas y culturas, y por tanto diferentes lógicas de decisión para la adopción de procesos; el cuerpo público siendo burocrático, los beneficios de las empresas estando eficazmente gestionados, la sociedad civil siendo consultada. Con la

información pasa lo mismo, existen diferentes maneras de trabajar juntos e informar sobre las decisiones y normalmente estas difieren de un sector a otro.

En este contexto la responsabilidad, entendida como la capacidad para informar de forma transparente sobre las acciones realizadas, es estratégica para mejorar la gestión de alianzas.

A menudo los beneficiarios no toman parte en el proceso y ni siquiera están preparados para tratar con las iniciativas o con sus miembros. Las formas de participación social a escala comunitaria pueden ayudar a lograr su implicación.

Teniendo en cuenta todas estas cuestiones, se necesita un marco de colaboración, para mejorar las decisiones de las alianzas que progresen a través de una mejor comprensión de los objetivos, de los roles y de las responsabilidades de los actores involucrados².

No se puede alcanzar un mayor impacto si obviamos la enorme necesidad de capacidad: las alianzas pueden beneficiarse de plataformas de enseñanza que incluyan responsabilidad en su proceso. Igualmente, el criterio y las bases de datos para evaluar el gobierno pueden proporcionar más incentivos para que actores externos entren a formar parte

² AccountAbility publicará una segunda edición de su *Collaborative Framework*, herramienta para ser aplicada en las iniciativas intersectoriales. Otras iniciativas se pueden encontrar en www.accountability21.net.

de las mismas permitiéndoles comprender cómo mejorar su gestión de alianzas.

EL CONTEXTO ESPAÑOL

Cooperación internacional

Como consecuencia del compromiso que el gobierno español ha tomado con el fin de que las alianzas público-privadas adopten un enfoque estratégico para el desarrollo de América Latina, la *Pontifex University* ha llevado a cabo un estudio en el que se han analizado el sistema español y el sistema internacional de alianzas³.

A pesar de su sólida experiencia y de su larga tradición, esta investigación sugiere que la cooperación internacional española puede mejorar su impacto, involucrando más a los socios y a los órganos de decisión en su agenda.

En muchas ocasiones, las agencias gubernamentales, las autoridades y las instituciones de cooperación internacional son autosuficientes. La mayoría de la gente cree que las ONG son el actor con mayor responsabilidad en materia de cooperación a pesar de que las cifras muestran la inversión creciente por par-

te de las agencias gubernamentales, así como el papel importante que desde hace poco tiempo desempeñan las empresas. Las empresas privadas cuentan con las ONG como agencias de ejecución para implementar sus proyectos; un enfoque que se da en este contexto desde hace ya muchos años.

Las alianzas dependen a menudo de programas de responsabilidad social corporativa que por su naturaleza se basan en el nivel de implicación de las empresas privadas, lo que constituye un segundo obstáculo para mejorar la práctica española. Estos programas no suelen tener la máxima prioridad en sus agendas y ello influye negativamente sobre la toma de decisión a nivel interno y en definitiva puede reducir el impacto de las iniciativas.

El mayor descubrimiento está relacionado con los resultados del papel que desempeñan las empresas: las empresas tienen tendencia a prestar su cooperación en proyectos que puedan maximizar su ventaja competitiva (el agua y la energía son buenos ejemplos de ello). Esta situación sugiere que es necesario reconsiderar el papel que desempeñan las empresas, que cada vez cobra mayor importancia, y las implicaciones que esto puede tener en la amplia agenda internacional para el desarrollo.

³ Para definir las alianzas público-privadas para el desarrollo, se aplicaron los criterios siguientes: existencia de un sistema de participación de cooperación pública, con por lo menos una empresa ligada a un país donante. En definitiva, un objetivo claro de ayuda para el desarrollo a través de la cooperación. Francia, Alemania y Estados Unidos se tomaron como puntos de referencia internacional.

Sin embargo, existen revelaciones positivas. El interés por las alianzas público-privadas ha favorecido una mayor inversión. Se tardará cierto tiempo en encauzar estos fondos a las alianzas pero los esfuerzos conjuntos pueden facilitar este objetivo.

Además, España cuenta con una larga experiencia y una amplia y sólida red que puede explotar para multiplicar las oportunidades. Alemania ha demostrado que con ello se puede tener éxito para orientar las inversiones de las empresas. Otra forma más de orientar las inversiones puede ser gracias al peculiar modelo español de cooperación en el que las agencias descentralizadas operan en contextos altamente industrializados, con una presencia importante de los sectores de la innovación o de pequeñas y medianas empresas. En esos contextos, la legitimidad social goza de una atención cada vez mayor, dentro de las agendas de RSC, y puede representar una nueva oportunidad para que las agencias gubernamentales desarrollen nuevos programas.

Estudio de un caso del sector privado: la implicación del BBVA para alcanzar los ODM

El sector financiero español cuenta con una gran experiencia en materia de ayuda al desarrollo en América Latina. Para las instituciones financieras, el mayor desafío consiste en lograr integrar las preocupaciones según van emergiendo,

solucionándolas y convirtiéndolas en oportunidades.

El BBVA ha ayudado a crear instituciones microfinancieras y ha promocionado el ejemplo de las buenas prácticas, tratando de obtener un valor económico a través de la mejora del valor social para socios y clientes. De acuerdo con la definición adoptada, las iniciativas desarrolladas por el BBVA siguen tres líneas principales:

1. Accesibilidad a los productos y servicios financieros.
2. Potenciar las inversiones sociales y responsables mediante la incorporación de inquietudes sociales y medioambientales en las operaciones mercantiles.
3. Trabajar con socios y confiar en ellos para implementar los proyectos.

La Fundación Microfinanzas y el Fondo Codespa son algunas de las iniciativas que han tenido éxito en el marco de la reducción de la pobreza dentro de los ODM: se invirtieron 200 millones de euros respectivamente para ayudar a los microempresarios y para potenciar las inversiones en microfinanzas en América Latina.

Se han hecho también grandes esfuerzos para ayudar al sector de la educación: se ha creado un plan de acción social de 20 millones de euros y se ha desarrollado en cooperación con gobiernos, instituciones y comunidades locales para educar a familias y a comu-

nidades y 20 millones de niños han podido beneficiarse de él. Las directivas futuras para comprometerse con estos proyectos están ganando terreno a nivel global y también en materia de cambio climático. Los comités de comunidades locales nos prestan su ayuda para que todas las voces se hagan oír, para negociar con los *opinion makers* y los líderes.

CONCLUSIONES

Las políticas públicas cuyo objetivo es reducir la pobreza, en realidad no siempre reducen las desigualdades. Las empresas privadas pueden desempeñar hoy en día un papel más importante para contribuir a la agenda de cooperación internacional.

Sin embargo, para mejorar el desarrollo sobre el terreno es crucial adoptar un concepto estratégico de desarrollo e integrar la cooperación con el mejor gobierno y la mejor democracia en el terreno. Se necesita un marco de colaboración para conservar más voces representadas que se expresen durante el proceso y es necesario confiar en la práctica de cada uno para desarrollar nuevas herramientas y cuadrar agendas contrarias.

El desafío para el futuro es incluir el desarrollo y la rendición de cuentas en las acciones como si se tratara de una cuestión de gobierno con el fin de saber si las alianzas público-privadas forman parte del problema o al contrario pueden formar parte de la solución.

AMÉRICA LATINA: ENTRE DEMOCRACIAS FRÁGILES Y DESIGUALDADES PERSISTENTES. ¿CÓMO ENCARAR EL DESARROLLO?

Francisco Valdés Ugalde *

Entre derechos civiles, derechos políticos y derechos sociales debe existir una íntima vinculación, por lo que todo reduccionismo opaca la noción de ciudadanía.

JUAN CARLOS PORTANTIERO

Un dato preocupante en la percepción social del desarrollo democrático en América Latina es que casi el 55% de los ciudadanos preferiría gobiernos «menos» democráticos que «resuelvan los problemas económicos» a gobiernos «más democráticos» pero incapaces de hacerlo. A este hecho estadístico establecido por el informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ¹ se vincula otro no menos preocupante: la disposición de ciertos partidos u opciones de liderazgo político para apelar a esa urgencia de las necesidades sociales en una búsqueda por establecer gobiernos autoritarios que ofrezcan «soluciones» a los sectores menos favorecidos de la sociedad, a cambio de apoyo político para construir monopolios de poder político, con apoyo adicional de poderes fácticos, sean económicos o militares.

Se trata sin duda de un problema que desafía no solamente el tipo de desarro-

llo, sino el desarrollo mismo y sus posibilidades, por cuanto la probabilidad de colocar las representaciones políticas colectivas por fuera de los principios y valores democráticos del Estado liberal-democrático impide que buena parte de los esfuerzos colectivos estén dirigidos a la ampliación de los derechos económicos, sociales y políticos; a la administración de la economía pública con un sentido genuino de bienestar.

¿Es posible salir de este dilema entre democracias ineficientes y utopías regresivas? El informe del PNUD da un atisbo de respuesta. Recurriendo a los conceptos formulados por el gran sociólogo inglés Thomas Humphrey Marshall en una célebre conferencia impartida en 1946 ², la democracia debe estar formada en su base no sólo por votantes sino por ciudadanos; lo que implica que los hombres y las mujeres que son titulares de la soberanía sean algo más que emisores de votos para encumbrar en el poder a los gobernantes que compiten por esos votos, y que dicho voto surja de una decisión en que los ciudadanos evalúen la condición que guardan sus derechos políticos, civiles y sociales.

El derecho político fundamental del voto evolucionó en los países del Atlántico Norte asociándose progresivamen-

* Presidente del Consejo Superior de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

¹ PNUD, *La democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*, Buenos Aires, 2004.

² T. H. Marshall, «Sociology at the Crossroads. An inaugural lecture delivered on 21st. Feb. 1946 at the London School of Economics and Political Science», Londres, Nueva York, Longmans, Green, 1947. Esta conferencia fue recogida luego en *Citizenship and Social Class* (1950).

te a derechos civiles, entre los cuales están: «los derechos necesarios para la libertad individual y personal, la libertad de palabra, pensamiento y fe, el derecho de poseer propiedad y a (efectuar) contratos válidos, y el derecho a la justicia», y los derechos sociales, entre los que se cuentan: «desde el derecho al bienestar y seguridad económica básica hasta el derecho a participar plenamente del patrimonio social y vivir la vida de un ser civilizado de acuerdo con el estándar prevaleciente en la sociedad»³.

Debe tenerse presente que la conquista de una ciudadanía como la que describe Marshall fue producto de una evolución política muy compleja y conflictiva. Para ofrecer solamente un resumen básico, en los casi cien años que van de 1848 a 1945 se libró una guerra civil por motivos raciales en Estados Unidos, una serie de luchas sociales de escala continental en Europa, varias revoluciones sociales y dos guerras mundiales que concluyeron con la mayor inversión masiva hasta entonces conocida, con el objeto de reconstruir Europa (el Plan Marshall), ideada por otro Marshall (George C.), a la sazón Secretario de Estado de Estados Unidos.

Millones de personas perdieron la vida directa o indirectamente a causa de los conflictos suscitados para construir la democracia política y vincularla a la producción de una forma de bienestar co-

lectivo. Una de las claves para comprender la evolución política del mundo contemporáneo es que el Estado liberal fue abierto a un número cada vez mayor de ciudadanos con crecientes calificaciones desde el punto de vista social y cultural. Lo que inicialmente fue un sistema limitado a la construcción de gobiernos restringidos, que garantizaran las libertades básicas de quienes entonces, en los siglos XVIII y XIX, eran ciudadanos, y que se identificaban casi por completo con la minoría formada por las clases privilegiadas, cedió a presiones igualitarias que abrieron paso a una sociedad más compleja, más justa y más educada. Esta no fue una evolución fortuita, sino necesaria. Para ponerlo en los términos de Norberto Bobbio: «La prueba histórica de esta interdependencia está en el hecho de que el Estado liberal y el Estado democrático cuando caen, caen juntos»⁴. Habría que agregar que sin el Plan Marshall la democracia en Europa sería difícilmente explicable y que, por razones semejantes pero de distinto origen en cuanto a las fuentes de inversión, lo mismo puede decirse de Japón y Estados Unidos.

La dislocación endémica de la democracia en América Latina se puede explicar por el divorcio constante entre liberalismo y derechos civiles y sociales. Esto tiende a ocurrir principalmente en los países con mayor desigualdad, que son casi todos. (Probablemente, entre los

³ PNUD, ob. cit., pág. 60, n. 33.

⁴ Norberto Bobbio, *El futuro de la democracia*, Bogotá, FCE, 1992, citado en PNUD, ob. cit., pág. 61.

países más desiguales, sea sólo Brasil el único país que ha dado muestras recientes de orientarse a la resolución de esta contradicción.)

De un lado, los grupos económicamente encumbrados tienen un dominio hipertrofiado sobre las políticas públicas, que reduce la autonomía estatal y la representación en ellas de un mayor número de agentes. Esto se debe tanto a la debilidad fiscal del Estado como a la presencia de «coaliciones decisivas» público-privadas que tradicionalmente se han colocado por encima de las reglas escritas del derecho y, cuando es necesario, lo manipulan en su favor.

Por el otro, los grupos desfavorecidos son frecuentemente marginados en la formación de políticas públicas en las que terminan por no verse reflejados. Complementariamente a la observación previa, la «segmentación» social en que se puede describir la desigualdad es también una segmentación de sistemas de normas y reglas de acción que establecen canales diferenciales de acceso a diversos «bienes» para cada grupo social, por lo que las reglas generales, características de la igualdad jurídica, tienen una baja codificación o una codificación secundaria para los patrones de acción.

Así, en la mayor parte de América Latina, liberalismo y democracia no se encuentran sino que se dan de toques: al aparecer el conflicto distributivo, los grupos socialmente dominantes recu-

rren a las opciones políticas (o militares) más endurecidas y los grupos socialmente dominados generan dirigencias y cursos de acción que, en aras de la «democratización» social, echan por la ventana las formas liberales.

Puede decirse que el infortunio de la democracia en América Latina se debe a este divorcio, casi permanente, entre el Estado político liberal y los derechos civiles y sociales de los grupos más amplios de la sociedad. Como «salida» a esta contradicción, América Latina ha inventado y reinventado formas de populismo que, aunque responden a condiciones diversas por la estructura interna de cada sociedad, tienen por común denominador la limitación o supresión de los derechos políticos, justificándola en aras de ampliar los derechos sociales bajo la presencia de liderazgos carismáticos y autoritarios que, una vez deteriorados por la ausencia de contrapesos, suelen caer juntos con todo lo demás, como lo apunta Bobbio.

¿Hay salidas? La extensión de la democracia en la mayoría de países latinoamericanos es un escenario idóneo, favorable al desarrollo de nuevas opciones, especialmente a las formas mixtas de régimen y gobierno, que dan mayor ductilidad a la participación de la diversidad social en la formación de políticas.

El corazón de toda salida posible reside en disminuir la brecha de la desigualdad pero, a la vez, de hacerlo sin supresión de las libertades; sin revivir popu-

lismos de persona o de partido que convierten a los ciudadanos no sólo en meros votantes, sino en carne de cañón para conseguir hegemonías políticas. En ello reside la clave de la responsabilidad pública de todos los sectores sociales.

Para los demócratas consecuentes, el problema más angustiante que enfrenta América Latina hoy es cómo reorganizar las formas de acción colectiva para procurar el bienestar respetando, pero a la vez, profundizando los sistemas democráticos que han logrado afianzarse, así sea precariamente, en la región.

A lo largo de su historia independiente, los países de la región (aun cuando hablar de región no deja de ser artificioso, considerando la diversidad geográfica, cultural y de intereses que hoy distinguen al subcontinente), han tendido a repetir endémica o crónicamente características de su pasado, que los han hecho oscilar entre el dominio de las oligarquías locales y sus alianzas metropolitanas y el cesarismo populista. Las claves para entender estas oscilaciones son el flujo y reflujo de «las mayorías» y sus organizaciones políticas, unas veces pulverizadas u oprimidas por dictaduras militares, otras acercadas al poder por caudillos, hombres fuertes o conductores populistas.

Conceptualizar la democracia bajo la idea amplia de gobernanza y no sólo

como gobernabilidad inmediata implica, como lo ha señalado Axel Hadenius⁵, que «la política pública debe ser gobernada por la voluntad popular libremente expresada y donde todos los individuos deben ser tratados como iguales».

Hacer que esto sea posible en sociedades muy heterogéneas en las que la democracia es precaria y la desigualdad muy alta supone reconocer la necesidad de introducir formas mixtas de representación política y su traducción en mecanismos de decisión colectiva de amplia receptividad.

Naturalmente, una concepción estratégica del desarrollo como ésta conduce a la cuestión de la obtención de los recursos fiscales necesarios. De ahí que una política de recaudación que fortalezca al Estado y trate como iguales económicos a los ciudadanos deba alcanzar tasas de recaudación altas, equivalentes a las de países desarrollados (OECD).

Pero a su vez el sentido de una política de recaudación fiscal sólo adquiere sentido para el desarrollo si los recursos se aplican con eficacia hacia los objetivos de conseguir salud básica y educación básica universales y de calidad, así como inversión en infraestructura; y a la apertura de opciones reales de desarrollo individual consistentes en lo que Amartya Sen ha denominado «capacidad de lograr».

⁵ *Democracy and Development*, Cambridge University Press, 1992, pág. 9.

Sin embargo, el optimismo difícilmente puede ser justificado. Las políticas públicas destinadas a mejorar la condición de los ciudadanos realmente existentes, desde las de salud hasta las de educación, ciencia y tecnología reflejan avances poco alentadores. Los desequilibrios fiscales, el capitalismo salvaje que proyecta la política económica internacional estadounidense y, sobre todo, la incapacidad de las élites políticas para fijar una agenda seria, muestran una realidad en la que está ausente la orientación adecuada para construir instituciones que puedan a la vez albergar y fomentar la creación de ciudadanos de primera.

Sin esas instituciones dedicadas a ofrecer mecanismos y procedimientos eficaces para hacer valer los derechos civiles y sociales en marcos políticos de libertad, no será posible ver un desarrollo económico y social ni una democracia con viabilidad. En síntesis, esas instituciones son un componente básico de la canasta de bienes que no puede estar ausente en la idea de desarrollo.

COROLARIO

Pareciera que una visión así requiere ser planteada exclusivamente desde una perspectiva de «izquierdas». No obstante, el problema del desarrollo es estratégico y por consiguiente puede ser motivo de convergencia entre fuerzas políticas con ideologías diferentes. Ello depende, empero, de la comprensión de los partidos políticos y de los gobiernos, de que el eje estratégico de la combinación entre democracia-desarrollo, democracia-igualdad, no corre necesariamente a la par del eje ideológico izquierda-derecha. Eso ha sido mostrado claramente por el proceso de desarrollo alcanzado por los países capitalistas avanzados y por el fracaso histórico de las izquierdas populistas o totalitarias.

Sin duda, estos factores deben ser tomados muy en cuenta cuando se trata de pensar en la agenda de la cooperación internacional para el desarrollo.

LOS SISTEMAS FINANCIEROS Y LAS ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Antoni Ballabriga *

A la hora de plantear el desarrollo de alianzas público-privadas, es relevante explicar la perspectiva desde la empresa, en particular desde el sector financiero, y en concreto sobre el tipo de respuesta que se puede aportar desde el sector para el desarrollo de las mismas. Como apunta Fernando Casado en su libro *Alianzas público-privadas para el desarrollo*, las alianzas consisten en colaboraciones voluntarias de involucración del sector privado con instituciones públicas, donde debe existir una responsabilidad compartida, una gestión, y donde es importante identificar beneficios mutuos y compartir riesgos y recursos.

Es relevante enfatizar la importancia de los beneficios mutuos, más allá también de compartir riesgos y recursos, y una reflexión que quizás se debería realizar es compartir lo que entendemos que es necesario para que una alianza público-privada para el desarrollo tenga su recorrido. En primer lugar, es importante que todos los que participen en la alianza, entiendan que es una alianza real, que no es una colaboración puntual, que la perspectiva de medio y largo plazo no se debe olvidar nunca.

En segundo lugar, las alianzas deben estar basadas en las capacidades, en lo que cada uno sabe mejor. Cada vez es más evidente que en este mundo interconectado se necesita a todo el mundo para poder llegar mucho más lejos. Y el

apoyarse en las capacidades que tiene cada uno, tiene que ser otro de los principales factores claves de éxito de las alianzas.

Y, en tercer lugar, y no menos importante, es tratar de que las alianzas a la hora de plantearse estén enraizadas un poco en la estrategia *core* del negocio. Las compañías, las grandes corporaciones, más allá de ser empresas, buenas ciudadanas y de responder para trabajar por un desarrollo sostenible, nos debemos a nuestros accionistas. Por ello es fundamental desarrollar oportunidades que sean de valor social y de valor económico también para las compañías, por lo que es muy importante que todo este tipo de alianzas tengan su vínculo y su lógica dentro de las estructuras empresariales.

Tradicionalmente, las entidades financieras han jugado un papel y siguen jugando un papel importantísimo en el desarrollo de las sociedades. En este sentido, el sector financiero y el sector público trabajan conjuntamente en los países desarrollados y en desarrollo para aumentar la financiación en áreas como microcréditos y proyectos de gran envergadura, y para mejorar los entornos mundiales para la inversión, la expansión del comercio. De hecho, la banca española ha tenido y está teniendo un protagonismo más que destacado en América Latina. Ha impulsado el de-

* Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA. (En sustitución de Javier Ayuso. Director General de Comunicación e Imagen del BBVA.)

sarrollo de un sistema financiero cada vez más transparente y eficiente, ha promovido la exportación de buenas prácticas que han redundado en mejores productos y servicios, y todo ello lo ha hecho posible produciendo impulso al proceso de bancarización. Para nosotros una de las responsabilidades fundamentales de las entidades financieras es contribuir al desarrollo de los países.

Sin embargo, es evidente que el papel de las entidades financieras va mucho más allá, que cada vez su actividad debe integrar principios de desarrollo sostenibles con nuevos problemas, nuevas preocupaciones, nuevas demandas, nuevos riesgos pero, sobre todo también, nuevas oportunidades. Todo ello está contribuyendo a una transformación del contexto competitivo. Finanzas y desarrollo sostenible están hoy siendo uno de los principales retos para todo el sector y muy en particular para el BBVA.

Desde el departamento de responsabilidad y reputación corporativas se trata de impulsar iniciativas y proyectos que permitan hacer compatible esta doble generación de valor: valor social y valor económico. Proyectos que permitan aprovechar todo nuestro potencial como gran entidad financiera, para impulsar el desarrollo social y medioambientalmente sostenibles, proyectos en aquello que nos es más propio y en aquello en lo que tenemos mayores y mejores capacidades. Proyectos de innovación y transformación del grupo, pero también de la sociedad.

Tres son las líneas principales de trabajo. La primera es la accesibilidad a productos y servicios financieros. Es nuestro eje director dentro de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible: hacer accesibles los productos y servicios financieros para que segmentos y colectivos que tradicionalmente han estado excluidos puedan disponer de ellos. Nos queda muchísimo por recorrer pero en esa línea estamos trabajando firmemente.

En segundo lugar, hay que impulsar la inversión totalmente responsable, integrar también todos aquellos principios y criterios en la evaluación de riesgos en las distintas operaciones, es otra área de actividad muy importante para el grupo y en la que estamos trabajando sustancialmente.

En tercer lugar una de las principales líneas de trabajo es el trabajo en red. Red porque todos juntos sumamos mucho más y en nuestro grupo no podemos entender nuestra contribución al desarrollo sostenible sin contemplar el papel que juega la promoción y desarrollo de alianzas. Creemos que con nuestra gran dimensión y nuestro impacto en América Latina tenemos una cierta capacidad para impulsar y promover el desarrollo de alianzas.

En línea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) estamos promoviendo proyectos interesantes, especialmente en cuatro grandes objetivos. En el objetivo de erradicación de la pobreza

tenemos dos proyectos relevantes: uno es la Fundación para las microfinanzas y otro es el Fondo BBVA Codespa de microfinanzas. La Fundación para las microfinanzas pretende impulsar la accesibilidad al microcrédito, básicamente en América Latina. Es un proyecto muy ambicioso en el que se han invertido doscientos millones de euros para que a través de alianzas con entidades especializadas en la gestión de microcréditos en América Latina, se haga posible que millones de familias puedan acceder a un futuro algo mejor a través de esta ayuda financiera.

En este caso, creo que es importante resaltar que el enfoque que se le ha dado al proyecto es hacer lo que uno sabe hacer y buscar alianzas para lo que uno no sabe hacer, y juntos construir. En este caso, en lugar de pretender afrontar este reto mediante el despliegue de toda una infraestructura para llegar a los objetivos deseados, se han tratado de desarrollar alianzas con entidades ya muy consolidadas que tienen una amplia experiencia en este segmento, que saben gestionar el riesgo, que lo controlan, que lo tienen muy madurado. Y a través de la Fundación BBVA para las microfinanzas se trata de ayudarles en aquello que estas entidades tienen ciertas debilidades como el acceso al mercado de capitales para disponer de mayores recursos y cierta ayuda tecnológica. Ese suma-suma, ganar-ganar, es lo que permite llegar un poco más lejos y ese es un buen ejemplo para ver cómo estamos trabajando desde el BBVA.

Otro proyecto interesante, en esta línea, es el Fondo Codespa Microfinanzas, que es una iniciativa francamente avanzada. En este caso, a partir de un fondo de inversión los recursos gestionados van destinados a pequeñas entidades que están apoyando las microfinanzas también en América Latina.

En el segundo de los ODM en el que estamos también trabajando es el de universalizar la enseñanza primaria. Uno de nuestros proyectos en los que hemos estado trabajando muy firmemente en los últimos dos años es en el Plan Marco de Acción Social para América Latina, un plan en el que ha habido un salto cualitativo en cuanto a recursos y sobre todo ha habido un cambio sustancial en cuanto al foco. El foco es la educación, concretamente la educación a las familias y a los colectivos más desfavorecidos. Entendemos que es lo que más puede contribuir a favorecer un futuro mejor para estas comunidades.

Y ese ha sido el enfoque que ha permitido desarrollar un plan dotado con veinte millones de euros de inversión, todavía lejos de lo que a uno le gustaría, pero que, en cualquier caso, es un paso adelante en esa línea. Un plan de acción social con un programa central que de alguna manera permite tangibilizar esta ayuda: el programa que llamamos de Becas BBVA de Integración, que consiste en becar a niños y niñas que están en primaria y secundaria para que no dejen de estudiar por cuestiones econó-

micas y continúen estudiando, favoreciendo su integración social a medio plazo. De hecho, hay prácticamente veinte mil niños y niñas que este año están siendo becados en América Latina. En cada país, cada unidad del banco ha tratado de tejer alianzas con las entidades educativas, con la administración pública, con la comunidad local en muchos casos, con lo cual se han tejido alianzas a tres bandas que han sido muy provechosas y que al final revierten en fortalecer un tejido social económico en zonas concretas donde hay un factor importante de familias desfavorecidas.

En tercer lugar, otro de los ODM en el que estamos trabajando es en el de garantizar la sostenibilidad del medioambiente. Hace tiempo nos adherimos a los principios de Ecuador y también a la última revisión realizada. Los principios de Ecuador no dejan de ser una declaración, en la cual los bancos firmantes nos comprometemos a integrar criterios sociales y medioambientales en la financiación de proyectos de inversión en países desarrollados o no desarrollados, que impliquen más de diez millones de dólares de inversión. Suelen ser proyectos que tienen un impacto social medioambiental muy importante. La adhesión a esos principios exige integrar toda esta serie de criterios que el banco está incorporando a sus prácticas y normas internas. En este caso estamos aliados a Naciones Unidas y a toda una serie de entidades financieras a favor del desarrollo sostenible.

Y por último, otro objetivo de gran calado: fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Un objetivo muy ambicioso y al que desde BBVA tratamos de aportar algo. Una de las iniciativas más interesantes en la que estamos colaborando, junto con diez compañías más de España a través del Foro de Reputación Corporativa es la campaña de difusión de los ODM: «2015: Un mundo mejor para Joana», donde hay una niña de 9 años que desde hoy hasta 2015 nos va ir mostrando la importancia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Los ODM no dejan de ser una iniciativa para los gobiernos, pero entendimos desde el primer momento desde el Foro que nos parecía interesante e importante no obviar que podíamos aportar algo en esta línea. Nuestra contribución en un primer lugar fue pensar en el potencial que teníamos como asociación empresarial para difundir estos objetivos, potencial que va mucho más allá a veces de lo que podía hacer Naciones Unidas. Entonces se decidió iniciar esta campaña, una campaña en la que tratamos básicamente de sensibilizar. Con un impacto en más de cien países donde estamos presentes todas las compañías, ya se ha comunicado a los 800.000 empleados que forman parte de las once compañías que están en el Foro y en breve se hará llegar también a los más de 700 millones de clientes. Estamos hablando por tanto de un impacto muy importante.

Aparte de los proyectos que entendemos que forman parte de este mundo

de las alianzas y del trabajo en red también nos adherimos en su momento al pacto mundial de Naciones Unidas. Una interesante plataforma de relación que nos permite estar juntos con una agenda común, discutir y debatir. En definitiva, nos permite construir puentes.

Y finalmente, también está el tema del cambio climático. Una cuestión cada vez más importante que no nos queda ajena al mundo empresarial, pero tampoco nos queda ajena al sector financiero ni tampoco en este caso al banco, por eso recientemente, en julio, nos adherimos a

la declaración del cambio climático, impulsada también por Naciones Unidas.

En definitiva, desde BBVA trabajamos para un futuro mejor para las personas y entendemos que eso va ligado a un desarrollo sostenible. Tenemos muy claro que ante una creciente complejidad e interdependencia, las alianzas público-privadas son una gran herramienta para construir juntos. Desde nuestro grupo trataremos de impulsar este tipo de alianzas, forma parte de nuestros compromisos: forma parte de nuestra responsabilidad corporativa.

RIESGO Y GOBERNABILIDAD: CLAVES PARA LAS ALIANZAS EN AMÉRICA LATINA

Alejandro Litovsky *

Cuando el mensaje inaugural de Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, en el Foro Interamericano de Negocios 2007 en Guatemala, convoca al sector privado a cumplir un rol en el desarrollo social y económico de América Latina y el Caribe, se confirma la expectativa de que las empresas formen alianzas para el desarrollo con los gobiernos y la sociedad civil de la región¹.

Pero la credibilidad de estas alianzas dependerá de su ambición. Su grado de impacto sobre la gobernabilidad pública, sobre las condiciones de competitividad en los mercados en los que las empresas operan, y el grado de inclusión de actores sistemáticamente excluidos del juego económico, serán claves para generar la adhesión de los consumidores y de la opinión pública latinoamericana.

Concretar esta agenda demandará de empresas, inversores sociales y funcionarios de la cooperación internacional un liderazgo diferente, trascendiendo programas de filantropía y entendiendo los beneficios de mejorar la ética y la transparencia en sectores industriales,

reguladores públicos y procesos democráticos.

Por ejemplo, en Corumbá, plena región del Pantanal en Brasil, esta expectativa sobre el sector privado adopta una forma de cooperación intersectorial. Un grupo de industrias extractivas ha iniciado un diálogo inédito con ONG ambientalistas e incluido la participación del Estado para trabajar juntos en el manejo de la explotación sostenible de la región, rica tanto en biodiversidad como en recursos naturales².

«Esta plataforma de cooperación es el resultado de una larga historia de conflictos sociales y ambientales en la zona entre ONG, grupos indígenas y empresas», explica Miguel Milano de la Fundación AVINA en Brasil, principal impulsor de la iniciativa: «ambos lados ven la necesidad de crear una agenda negociada a partir del reconocimiento mutuo de intereses»³. La colaboración ha solicitado y financiado un estudio ambiental estratégico, a cargo de una organización técnica «neutral», como punto de partida para establecer prioridades y estrategias de acción conjunta.

* Senior Advisor de AccountAbility.

¹ «Presidente del BID convoca al sector privado a ayudar a cerrar la brecha económica y social en América Latina y Caribe», Banco Interamericano de Desarrollo, 17 de marzo de 2007:

<http://www.iadb.org/news/articledetail.cfm?artid=3684&language=Sp>.

² «Industrias de Corumbá abrem diálogo inédito com Ongs», *Corumba Online*, 29 de enero de 2007: <http://www.corumbaonline.com.br/noticia.asp?codigo=98028>.

³ A. Litovsky y A. MacGillivray (2007): «Development as Accountability», *AccountAbility*, Londres: www.accountability21.net.

ATENCIÓN AL RIESGO Y LA CREDIBILIDAD

La oportunidad que ofrecen las alianzas intersectoriales para el desarrollo es contundente. La agenda de la conferencia de la Fundación Carolina que nos ha convocado en Madrid es atractiva: la cooperación internacional española puede colaborar más y mejor con los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas españolas que operan en la región.

Pero el riesgo de que las alianzas se formen sin una estrategia clara, dependan de programas empresariales de RSE ineficaces, o excluyan a sectores clave como grupos indígenas o sindicales, puede afectar la credibilidad tanto de empresas como de las agencias que las promueven.

Para la agencia de cooperación española, el análisis de riesgos a su credibilidad es políticamente imprescindible. Debe procurar aprovechar la capacidad y recursos del sector privado español para promover objetivos de cooperación, sin ser acusada de promover sus intereses comerciales.

La solución a este dilema de riesgos y credibilidad es simple: orientar el impacto de las alianzas empresariales para liderar mejoras en la transparencia de los mercados y los procesos de-

mocráticos en los países latinoamericanos.

Los efectos de la crisis de gobernabilidad de América Latina sobre el clima de negocios son cada vez más visibles: conflictos sindicales originados en la vulnerabilidad laboral; desgaste que genera la crisis de los sistemas de salud y de educación; inestabilidad social que causa la creciente brecha en la distribución de la riqueza, la corrupción y el desigual acceso a la justicia. De Bolivia a Venezuela, Argentina, Brasil o México, la matriz de riesgos para las empresas multinacionales se centra crecientemente en los riesgos sociales, ambientales y políticos de los países en los que operan.

Al mismo tiempo, hoy empieza a quietarse el entusiasmo con la RSE en el mundo⁴. Y en cambio, crece la expectativa de que el rol del sector privado en el desarrollo tenga impactos demostrablemente más ambiciosos con la adopción de estándares más rigurosos de responsabilidad ética y ciudadana.

En América Latina, esta tendencia no será diferente. La versión superficial de la RSE, en consecuencia, ya no alcanza para entender el rol que el sector privado español, en alianza con otros actores, puede asumir en el desarrollo de la región.

⁴ «The Next Question: Does CSR Work?», *The Economist*, 17 de enero de 2008.

CÍRCULO VIRTUOSO: GOBERNABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Una empresa honesta será menos competitiva que sus rivales cuando opera en un sector que es corrupto. También lo será una empresa que paga impuestos en un sector que generalmente los evade... El dilema que enfrentan estas empresas es el de sostener su liderazgo en temas de responsabilidad sin perder ventaja en el mercado.

La respuesta es suficientemente intuitiva. El liderazgo debe ser sectorial. Las iniciativas para mejorar el desarrollo deben impactar en los mercados, creando mercados que premien la responsabilidad, en vez de penalizarla. Llevar a todo un sector hacia una mayor responsabilidad es la forma de no perder ventaja competitiva. El rol de las alianzas es clave.

Un ejemplo de este tipo de alianzas es la iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas. *The Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI) busca mejorar la transparencia y reducir la corrupción en la gestión pública de los ingresos provenientes de industrias extractivas, como el gas o el petróleo. Es una alianza de empresas multinacionales, donantes y bancos multilaterales, organizaciones activistas y redes de la sociedad civil, y gobiernos de países del Norte y del Sur.

EITI trabaja en países como Nigeria, Azerbaijón o Perú, impulsando prácticas de gestión transparente para gobiernos y empresas signatarias. Trabajar en forma sectorial implica que las empresas participantes aseguran que los estándares de transparencia adoptados por los gobiernos signatarios se aplicarán a todas las empresas que operan en ese país, y no sólo a aquellas que buscan mayor responsabilidad en sus operaciones. Las alianzas sectoriales tienen efectos expansivos. Por ejemplo, el Banco Mundial ha adoptado los principios de transparencia del EITI en las condiciones de sus planes de asistencia a países con recursos minerales⁵.

Esta nueva generación de alianzas demuestra el espacio político que existe para que florezca el liderazgo empresarial en campos del desarrollo. Por ejemplo, en la lucha contra la corrupción se encuentra la *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI), lanzada en el World Economic Forum en 2004 por los CEOs de cuarenta industrias de la construcción, energía, metales y minería⁶.

PACI está movilizando la iniciativa privada para luchar contra la corrupción, generando conectividad con otras iniciativas como los lineamientos de la OECD para empresas multinacionales⁷. Un nuevo informe del World Economic Forum y AccountAbility muestra los bene-

⁵ Véase <http://eitransparency.org/>.

⁶ «Partnering Against Corruption Initiative»: <http://www.weforum.org/en/initiatives/paci/index.htm>.

⁷ «OECD Guidelines for Multinational Enterprises», OECD, París: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/33/2638728.pdf>.

ficios que estas alianzas tienen para la competitividad de las empresas que las promueven⁸.

En América Latina están dadas las condiciones para un impulso similar. Pero es necesario que empresas, sociedad civil y donantes internacionales tomen la iniciativa. Por ejemplo, es necesario apoyar y ampliar las experiencias locales de lucha anticorrupción, como la iniciativa *Probidad* de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, que lidera la lucha anticorrupción de los empresarios que contratan con el Estado.

Similares proyectos de cámaras empresariales u ONG se extienden a lo largo de la región: desde *Ecuador Positivo* hasta la iniciativa de la Unión Argentina de Proveedores del Estado⁹. Fortalecer estas iniciativas, facilitando el apoyo y la adhesión de empresas españolas, podría ser un objetivo clave para la cooperación española.

En otras áreas, las alianzas empresariales se orientarían a fortalecer la gestión pública de los sistemas de educación y de salud, más allá de publicitar el apoyo a una escuela u hospital aislados. Otras empresas apoyarían proyectos para me-

jorar la eficacia impositiva de su sector más allá de declarar que ellos sí pagan sus impuestos. Alianzas empresariales promoverían el crecimiento de proveedores locales o garantizarían la calidad del diálogo con organizaciones de trabajadores.

UNA AGENDA PARA LAS ALIANZAS IBEROAMERICANAS

La IV Conferencia Iberoamericana sobre RSE en 2006 presentaba una discusión sobre «co-responsabilidad» entre sectores. La participación de SNV, la Agencia Holandesa de Cooperación para el Desarrollo, confirmaba la tendencia de la cooperación internacional de buscar sinergias con el sector privado en América Latina¹⁰.

Sin embargo, el trabajo en alianza entre empresas, sociedad civil y gobiernos presenta desafíos importantes. El trabajo de AccountAbility demuestra que las alianzas no son más transparentes que otras iniciativas para el desarrollo. Las relaciones de poder asimétricas entre socios, los conflictos de interés y diferentes culturas organizacionales generan nuevos problemas de transparencia, de legiti-

⁸ World Economic Forum (2008): «Partnering to Strengthen Public Governance: The Leadership Challenge for CEOs and Boards», Ginebra: www.weforum.org.

⁹ Véanse otros ejemplos de iniciativas empresariales latinoamericanas en contra de la corrupción: <http://probidad.org/regional/directorios/empresariales/index.html>.

¹⁰ IV Conferencia Iberoamericana de RSE. «Responsabilidad Social de la Empresa: Un Buen Negocio Para Todos». Anales, Salvador, Bahía, Brasil, 10-12 de diciembre de 2006: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCnum=1163475>.

dad y en última instancia de pobre desempeño. Los sistemas de gobernabilidad de estas alianzas no crecen mágicamente a partir de la colaboración. Un marco para la rendición de cuentas debe contemplar tanto la transparencia entre socios como hacia el público en general¹¹.

Entre los resultados también encontramos que las personas en situación de pobreza entienden y valoran el significado de la rendición de cuentas, de la transparencia y de la co-responsabilidad. Pero «representar» la voz de las comunidades más pobres en los procesos institucionales es un desafío para las alianzas, a pesar de ser esfuerzos «colaborativos» para el desarrollo. Es necesario mejorar la organización social y política de las comunidades beneficiarias de los proyectos y mejorar su participación en los procesos de toma de decisión de las alianzas. En América Latina, actores como la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica), son una referencia importante en temas de inversión en el fortalecimiento de organizaciones populares¹².

Las alianzas deben procurar ser estratégicas, demostrando la forma en la que intentan generar mejoras sistémicas, a nivel regulatorio o de mercado, en vez de tener focos estrechos y oportunistas. Para ser estratégicas, deben enfocarse

en temas de gobernabilidad y competitividad responsable, y mejorar la inclusión y capacidades de gestión de actores sociales clave dentro de las alianzas, como la sociedad civil, grupos sindicales, o comunidades de base en situación de pobreza, como forma de buscar influencia e impacto de largo plazo.

Estos tres factores: estrategia, competitividad responsable, e inclusión, deben constituir un marco de referencia para evaluar la calidad y el impacto de las alianzas en América Latina.

El mensaje es simple: las empresas españolas cuyas alianzas público-privadas no contribuyan a mejorar de fondo las condiciones institucionales en los países en los que operan enfrentarán nuevos riesgos a su credibilidad. Irónicamente, aquellas empresas que hoy utilizan las alianzas sólo para mejorar sus relaciones públicas tendrán los costes de reputación más altos.

El factor clave seguirá siendo el liderazgo. Esto representa una oportunidad de rédito para las agencias de cooperación y las empresas internacionales. Mejorar la calidad de los vínculos entre sectores, la calidad de la gobernabilidad, y mejorar mercados que premien la competitividad responsable de las empresas es la tarea principal de las alianzas para el desarrollo en América Latina.

¹¹ S. Zadek y S. Radovich (2006): «Governing Collaborative Governance: Enhancing Development Outcomes by Improving Partnership Governance and Accountability», AccountAbility, Londres.

¹² <http://www.redeamerica.org/>.

EL PAPEL DEL TERCER SECTOR: PROMOVRIENDO ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

Carlos Mataix *

El Grupo de Cooperación Organización, Calidad y Medioambiente de la Universidad Politécnica de Madrid ha realizado una investigación limitada en el tiempo, que comenzó hace sólo ocho meses, y que partía con el propósito de, en primer lugar, ofrecer un panorama actualizado de la situación de las alianzas público-privadas en la cooperación para el desarrollo, teniendo en cuenta que, como ya se ha expuesto aquí, España tiene la voluntad declarada en su Plan Director de Cooperación, de incluir acciones y desarrollar instrumentos para promocionar este tipo de alianzas.

De aquí surge, en segundo lugar, el objetivo de analizar cómo se puede aprovechar la experiencia acumulada en otros contextos, en especial en otras cooperaciones internacionales, y ser adaptada al actual marco estratégico de la cooperación española.

Se trata, por tanto, de un trabajo que, en buena medida, se basa en lo que otros ya han hecho, y lo primero que tenemos que hacer es reconocer y agradecer la disposición de cuantas personas hemos entrevistado, instituciones españolas e internacionales, a las que hemos pedido información y, muy en particular, a Fernando Casado y Fernando Varela, que han realizado trabajos pioneros que han sido fundamentales para basar el nuestro.

¿QUÉ SON LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO?

Es importante que tratemos de ir, en la medida de lo posible, delimitando el campo:

Alianzas...: La propia noción de alianza expresa compromiso estratégico de las partes que participan. Las alianzas son elementos esenciales en el modelo emergente de lo que algunos autores comenzamos a denominar «cooperación red», en el que los actores de la cooperación se diversifican, especializan, y multiplican sus interacciones buscando mejorar la eficacia y la eficiencia de los recursos que movilizan y gestionan. Pero la cooperación red demanda nuevas «formas de hacer», que no pueden satisfacerse si seguimos trabajando, y seguimos formando a quienes tienen responsabilidades en este tipo de acuerdos, bajo el paradigma anterior. No hay más que ir a las escuelas de negocios y a las universidades, como la mía, donde enseñamos cómo se dirigen y cómo se gestionan las organizaciones, y comprobar cómo seguimos, por lo general, anclados en el paradigma burocrático. Necesitamos enfoques y prácticas distintas, que formen a personas con capacidad de generar consensos, de mediar entre actores, de construir acuerdos basados en relaciones de largo plazo y de confianza. Creo que instituciones como las que están hoy aquí pueden hacer

* Director de la investigación «Alianzas público-privadas para el desarrollo», promovida por la Fundación Carolina.

mucho, y espero que mi Universidad y las Universidades españolas, que cada vez están más comprometidas con la cooperación para el desarrollo, podamos también contribuir.

Alianzas público-...: En nuestro trabajo nos hemos centrado en alianzas en las que hay una participación del sistema público de cooperación y, a menudo, esta condición se materializa en la presencia de una agencia o de una institución de cooperación oficial. Hemos tenido, en mesas anteriores, la ocasión de ver los enfoques de dos de esas agencias.

Alianzas público-privadas...: Alianzas en las que, al menos, participa una empresa. A lo largo de la investigación hemos prestado especial atención a los casos en los que participan empresas de países donantes, puesto que nos interesaba, desde el principio, contribuir a responder a la pregunta de si había nuevos cauces y nuevas vías alternativas a las ya consolidadas, para que la empresa española participara en la cooperación para el desarrollo. Más adelante volveré sobre este tema.

Y para el desarrollo: Alianzas público-privadas en un ámbito muy específico, el de la cooperación para el desarrollo, que tiene ya una gran tradición y esto es algo que en el entorno empresarial a menudo se desconoce, unos principios orientadores y una experiencia acumulada. Las alianzas público-privadas tendrán que insertarse en este terreno, y no

al contrario; aunque no debe ocultarse que, en la práctica, no resulta fácil conciliar la necesidad de un cierto pragmatismo que facilite la participación de la empresa, con la aspiración a que las alianzas público-privadas que se promuevan desde la óptica de la cooperación, realmente incidan en objetivos del desarrollo humano.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

Con el campo de análisis algo más delimitado, comenzamos a estudiar modelos de promoción de agencias internacionales, profundizando en algunos casos concretos que, a su vez, representaban modelos diferentes de promoción de alianzas: la cooperación alemana, con una larga tradición y una gran variedad de instrumentos; la cooperación estadounidense, que ha creado una oficina específica para la gestión de alianzas; y la cooperación francesa, que recientemente ha iniciado una experiencia todavía modesta en su cuantía, pero innovadora en su concepción, de «alianzas paraguas».

De todo ello, hemos extraído experiencias que pueden ser útiles para quienes estamos interesados en esta materia. Encontramos patrones de promoción de alianzas muy diversos, que responden a objetivos y a necesidades distintas. Encontramos también los resultados de los primeros estudios de evaluación, en los que se apuntan tendencias y se des-

velan algunos factores de éxito que aparecen regularmente en la mayoría de estos estudios.

Además, hemos analizado proyectos concretos que podían clasificarse dentro de la noción de «alianzas público-privadas para el desarrollo», lo que nos llevó a identificar algunos aspectos clave en su gestión. Así, aparece recurrentemente el liderazgo como un aspecto determinante: ¿quién ha comenzado a impulsar la alianza?, ¿de quién ha surgido la idea? No siempre surgen de las agencias oficiales. A menudo son iniciativas de las propias empresas.

El paso siguiente en el cual centraré el resto de mi exposición consistió en realizar un ejercicio de traslación al caso español de los modelos que habíamos analizado en las cooperaciones más avanzadas en la materia. Nos planteamos dos cuestiones: ¿qué factores están obstaculizando la promoción de alianzas público-privadas para el desarrollo en la cooperación española?, y ¿cómo podríamos avanzar en el futuro, teniendo en cuenta el marco estratégico y la realidad de nuestra cooperación?

BARRERAS PARA LA PROMOCIÓN DE ALIANZAS EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Al tratar de responder a la primera pregunta, pudimos identificar tres barreras fundamentales.

La primera es el insuficiente conocimiento mutuo entre la empresa y otros actores de la cooperación. Tanto desde el punto de vista teórico como práctico, el sistema de la cooperación internacional para el desarrollo presenta una complejidad creciente. Por este motivo, comprender con claridad cuáles son sus principios orientadores acordados internacionalmente, cómo se organizan, cuál es el papel de las instituciones que lo constituyen, y qué tipo de modalidades e instrumentos comprende, es una condición necesaria para poder participar plenamente en el mismo.

Pero, por lo general, en el ámbito empresarial español ha predominado una visión incompleta de la cooperación no pocas veces basada en prejuicios y estereotipos, lo cual dificulta enormemente que las empresas puedan identificar cuál es el verdadero papel que, en el marco de la cooperación, podrían representar en el establecimiento de estrategias y de proyectos conjuntos con otros actores y, en particular, con la Administración y las ONGD.

Recíprocamente, las instituciones públicas del sistema de cooperación, así como las propias ONGD, han prestado hasta ahora poco interés a la colaboración estratégica con las empresas y, en consecuencia, no se han dotado de capacidades y canales adecuados para avanzar en el establecimiento de verdaderas alianzas, reservando a las empresas los papeles de subcontratista o de financiador.

Como consecuencia, cuando hoy comienza a producirse el acercamiento entre la empresa y la cooperación, se constata tal como ha quedado de manifiesto en algunas de las entrevistas realizadas en el marco de este estudio, una falta de lenguaje común y de canales de comunicación adecuados.

Puede decirse que este desconocimiento va mucho más allá del ámbito empresarial. Cuando desde la Coordinadora de ONGD preguntamos, hace cuatro años, a través de una encuesta, ¿qué es la cooperación para el desarrollo que hace nuestro país?, nos encontramos con resultados tan sorprendentes como que una gran parte de nuestros conciudadanos pensaban que ya se daba el 0,7% a la cooperación (en ese momento no se llegaba al 0,3%). Asimismo, detectamos que se pensaba que las ONGD eran las instituciones responsables de la gestión de la mayor parte de los fondos de la cooperación. En 2007 las ONGD habrán gestionando en torno a 250 millones de euros del total de la Ayuda Oficial al Desarrollo (lo cual supone alrededor del 20%). A través de ayuda ligada, de créditos FAD fundamentalmente, las empresas españolas han llegado en algunos años a ejecutar proyectos y actuaciones a cargo de la Ayuda por valor de más de 600 millones de euros, a lo que habría que añadir todo lo que, por cooperación multilateral, pueden estar también ejecutando. Con lo cual, en términos cuantitativos, sucede algo muy extraño. La empresa parece ajena a la cooperación, pero la realidad es que es

responsable, directa o indirectamente, de la ejecución de una parte muy importante de sus fondos.

En segundo lugar, otro posible freno o barrera a las alianzas público-privadas proviene de lo que hemos denominado el confinamiento al ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC) de las acciones de la empresa orientadas a los grupos más vulnerables. Comienza a ser frecuente que las empresas impulsen, en el marco de su acción social o de su política de RSC, pequeños proyectos y acciones dirigidas a la población más vulnerable y de menores recursos de países en desarrollo en los que están operando.

De manera natural podría suceder que también la eventual consideración sobre el interés de participar en una alianza recayera en el ámbito de la RSC, y no en el del área responsable de los negocios internacionales. Como señala uno de los entrevistados con larga experiencia empresarial, todavía no suele existir un canal fluido entre los departamentos responsables de RSC y la Alta Dirección, cuya implicación es indispensable para el éxito de una alianza, sobre todo si ésta tiene carácter estratégico. Además, la agenda de la RSC suele incorporar un amplísimo y variado conjunto de asuntos que, en cierto modo, «entran en competencia» con las capacidades y los recursos necesarios para poder impulsar alianzas.

Por otro lado, también existe el peligro de que acciones puntuales, acciones

muy interesantes pero muy pequeñas y, por tanto, con un limitado impacto en términos de desarrollo, estén distraendo la realidad de lo que está pasando. Conviene ponerle números pronto a estas acciones para que realmente veamos cómo avanzamos.

Y en tercer lugar, estamos identificando una cierta reconsideración de los riesgos en la acción exterior de las empresas españolas, en especial de algunas empresas en sectores con gran importancia estratégica para la cooperación.

Fruto del incremento de la conflictividad social y política que en algunos países ha generado su propia actividad, se observa cómo muchas empresas españolas que operan en países receptores de fondos de cooperación, en sectores como el agua o la energía, están hoy reconsiderando los riesgos de sus intervenciones, produciéndose una tendencia a su repliegue y concentración en los mercados más estables y seguros tanto económica como socialmente. En sectores como los citados esto significa circunscribirse a la dotación de servicios en el medio urbano y, dentro de éste, en los sectores de mayores ingresos y con una alta concentración de población.

De este modo, tal como ha podido constatar en algunas de las entrevistas realizadas a representantes de grandes compañías españolas, empresas con tradición inversora en América Latina declaran que las operaciones en las regiones más atrasadas económicamente

de los países en los que operan no les resultan atractivas.

OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Sin embargo, existen otros elementos muy favorables y que nos debieran animar a seguir trabajando en esta línea. En primer lugar, es indudable que hay una voluntad generalizada entre todos los actores de la cooperación de avanzar hacia una cooperación más eficaz y eficiente, y, en consecuencia, existe un ambiente favorable a aceptar instrumentos innovadores que incorporen nuevos conceptos y enfoques.

Pero hay que señalar, por lo que hemos visto en la experiencia de otras cooperaciones, que una vez que se pone en marcha un sistema de instrumentos de promoción de alianzas, su crecimiento, en términos cuantitativos, no puede ser muy rápido. Por ello, no es razonable esperar que, una vez implantados, los instrumentos de promoción de alianzas pasen a ser sustitutivos de otras fórmulas más arraigadas en el sistema de cooperación.

Un segundo elemento positivo procede de la madurez alcanzada por el sistema de la cooperación española, que ha sabido tejer una red exterior importante, en la que residen «saberes», capacidades e intangibles que pueden ser muy atractivos para las empresas, y que son

complementarios a las de otras instituciones españolas que también están operando en países receptores de la cooperación.

De hecho, en un reciente informe de evaluación, la cooperación alemana reconocía que una fuente importante de la motivación para que las empresas actuaran en alianzas público-privadas era haber sabido poner en valor esa red exterior. En este sentido, si se pusiera en marcha una estrategia de promoción de alianzas en la cooperación española, resultaría decisivo contar con las Oficinas Técnicas de la Cooperación Española (OTC) y con sus responsables en los países en desarrollo, para que tengan los recursos y la motivación para hacer la labor de identificar posibilidades, potencialidades, etc.

El tercer elemento positivo tiene que ver con el auge, antes señalado, de la responsabilidad social en el sector empresarial español, sobre todo entre las grandes empresas. En la acción exterior de muchas de las empresas internacionalizadas, la RSC está empezando a adquirir un papel importante, lo cual tiene bastante que ver con la necesidad de lograr lo que se ha denominado «licencia social para operar». Se trata de mostrar el compromiso de la empresa con las necesidades y expectativas de la sociedad en la que opera y, en particular, hacia sus grupos más desfavorecidos. De este modo se puede ganar un tipo de legitimidad que no es formal, pero que permite construir un clima político y social fa-

vorable. Las alianzas público-privadas con instituciones públicas de cooperación son una vía para que las empresas canalicen y hagan visible dicho compromiso, participando en iniciativas enfocadas al desarrollo humano que incorporan objetivos sociales y ambientales.

Una de las características más destacadas de la cooperación española es que en ella participan las administraciones autonómica y local. La posibilidad de promover alianzas desde la cooperación descentralizada constituye un cuarto elemento a considerar. En este sentido, puede haber especial receptividad en Comunidades Autónomas en las que existen sectores empresariales más dinámicos y con tradición de operación en países en desarrollo. En todo caso, sería conveniente establecer algunos criterios comunes de actuación y de evaluación de todas las alianzas que se promovieran a cargo de la Ayuda Oficial española.

Y en una línea parecida, también tenemos un empresariado que, sectorial y territorialmente, se ha articulado en numerosas organizaciones interempresariales. Éstas pueden ser excelentes aliadas de la Administración para encontrar socios y fundamentar «alianzas paraguas» que puedan incorporar progresivamente a un número mayor de empresas (de «segunda generación», han sido denominadas en la cooperación alemana).

Por último, como ya se ha podido comprobar en esta mesa y en las anteriores,

existe una experiencia acumulada importante. Creo que no hace falta recorrer todas las etapas, una a una, que han seguido otras cooperaciones. Nos consta la disposición, en general muy favorable, a trasladar y compartir experiencia en este campo. Hemos visto, por ejemplo, cómo la cooperación austríaca ha llegado a un acuerdo con la cooperación alemana para recibir asesoramiento en materia de promoción de alianzas público-privadas.

En definitiva, existe una variedad grande de fórmulas, de instrumentos, que ya han sido probados y, en algunos casos, evaluados, y que pueden considerarse como piezas en el diseño de un modelo de promoción de alianzas público-privadas. En este contexto, la cooperación española podría dedicar recursos humanos propios para conocer con profundidad las experiencias internacionales, establecer relaciones con las agencias que están más avanzadas, y adaptar la experiencia a sus singularidades.

Además, en España existen algunas experiencias de empresas que ya se han embarcado en iniciativas que, en algunos aspectos, tienen similitudes con las APPD, de las cuales también se pueden extraer aprendizajes valiosos. Son los casos, por ejemplo, de la Alianza Española por el Agua, donde participan empresas de abastecimiento de agua; la iniciativa para facilitar el envío de las remesas de los inmigrantes en España, donde participa el sector financiero; o la iniciativa para la vacuna de la malaria (MIV).

Creo que la cooperación española recientemente ha demostrado cómo, con el sector de las ONG, ha sido capaz de rediseñar su sistema de instrumentos y empezar a plantear estrategias de gran alcance, de largo plazo, que exigen grandes dosis de confianza entre los actores. Así ha sucedido en las convocatorias de convenios, cuyo diseño se hizo con la participación activa de todas las partes, siguiendo un proceso no exento de dificultades, pero que considero muy positivo, y que ha dado lugar a una revolución en el sistema de financiación de las ONG. Ese tipo de experiencia podría ser trasladable al ámbito de las alianzas público-privadas, para ofrecer instrumentos nuevos que faciliten que nuestras empresas tengan mayores y más diversas oportunidades de convertirse en socios estratégicos, y no meros ejecutores, en la cooperación para el desarrollo.

Quienes trabajamos en cooperación recibimos constantes ofrecimientos de personas, y también de instituciones, que nos dicen «¿qué puedo hacer yo?, ¿qué es lo que desde mi lugar, desde mi institución puedo aportar a la cooperación?». Y muchas veces, las ONG, la Administración o las Universidades no tienen respuestas satisfactorias, no saben tejer y aprovechar esas oportunidades. Creo que las alianzas representan una oportunidad nueva para dar respuestas y canalizar todas esas voluntades individuales y colectivas, avanzando hacia un nuevo modelo que comenzamos a vislumbrar con la noción de «cooperación red».

QUINTA PARTE

CASOS PRÁCTICOS DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

INTRODUCCIÓN

Sean Ansett *

El reciente boom de las alianzas es el resultado de las necesidades que presenta la nueva economía. El mundo es cada día más complejo e interdependiente y los recursos cada vez más escasos, lo cual hace que sea cada vez más difícil responder de manera eficiente a los retos y oportunidades que se presentan en el mundo actual. Por ello las organizaciones recurren a alianzas que resulta una manera muy eficaz de conseguir objetivos que por sí solas tendrían dificultad de conseguir. En concreto, las alianzas entre organizaciones proporcionan un abanico de competencias muy diversas y su aplicación de manera efectiva.

[S. ZADEK (2001):
The Civil Corporation, the New Economy of Corporate Citizenship,
Earthscan Publications Ltd.,
Londres, p. 91].

Actualmente el tema de responsabilidad social empresarial (RSE) está evolucionando más allá de la filantropía para convertirse en una plataforma estratégica que ayuda a minimizar los riesgos que ponen en peligro la reputación y licencia para operar de empresas en ciertos países y comunidades. La RSE también se empieza a entender como una herramienta de desarrollo dentro de nuevos mercados y nuevos productos en la base de la pirámide. Finalmente,

es dentro de esta nueva plataforma de RSE que las empresas empiezan a tomar decisiones de dónde invertir recursos y tiempo para solucionar problemas complejos de sostenibilidad que un solo sector no es capaz de resolver por sí mismo pues necesita de recursos, conocimiento, experiencia y relaciones en las comunidades que no se encuentran en un solo sector.

Sin embargo, no es fácil desarrollar y mantener alianzas multisectoriales, pues desde un principio suelen haber muchas áreas de desacuerdo entre los sectores. La clave está en la realización y en el cómo se pueden resolver problemas con el apoyo de varios sectores. Por eso, es importante que se identifiquen espacios comunes que faciliten el trabajo entre varios sectores.

En palabras de John Ruggie, actual Representante Especial del Secretario General de la ONU sobre Derechos Humanos y Negocios: «Las empresas han hecho de nuestro mundo un pueblo global. Ahora tienen que ayudar a que este pueblo siga siendo un lugar en el que se puede vivir. Porque si no pueden hacer que este mundo funcione para todos, entonces al final no va a funcionar para nadie»¹.

Los comentarios de John Ruggie sobre la responsabilidad de las empresas en un mundo globalizado se pueden inter-

* Fundador de At Stake Advisors y ex Director de Enlaces Globales de Gap Inc.

¹ John Ruggie (2007), Gap Inc. CSR Report, p. 4.

pretar como un cambio importante en el rol tradicional del sector privado. Las empresas empiezan a buscar el «no hacer nada malo» e incluso «no hacer nada malo y ayudar a crear comunidades sostenibles».

En septiembre de 2007 se celebró la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*. En ella, empresas panelistas de Reino Unido, España y representantes y ex representantes de las empresas Río Tinto, Shell, Repsol y Telefónica presentaron algunos casos concretos de empresas que están definiendo políticas de RSE y transmitiendo valores de empresa a través de la gestión de alianzas para el desarrollo. A continuación, incluimos un resumen de los temas que se trataron en el panel al igual que algunas de las preguntas y respuestas más relevantes.

En el cambio hacia una economía global en la que las alianzas tienen mayor razón de ser, llama la atención el nuevo rol del sector privado que reconoce la necesidad de iniciar un diálogo desarrollando al mismo tiempo alianzas con grupos de interés cada vez más amplios.

Por otro lado, vemos que las nuevas alianzas entre los grupos de interés también son en muchos casos derivadas de la necesidad de unirse para resolver los problemas más difíciles de la sociedad. Y si bien son muchos los retos de formar y mantener alianzas, también son

muchos los beneficios que trae a la mesa cada sector:

- 1) El sector privado aporta, entre otras cosas, conocimiento sobre su sector y cómo opera, recursos humanos, financieros y en muchos casos tecnológicos.
- 2) La sociedad civil aporta su conocimiento sobre los problemas sociales en las comunidades, redes de contactos, relaciones laborales, estudios y experiencia concreta dentro del sector.
- 3) El Gobierno ofrece una estructura legal, recursos, conocimiento, experiencia y puede llegar a jugar un rol clave para crear consenso.

Compañías de varios sectores como las de la extracción de recursos naturales o tecnología tienen a menudo oficinas centrales en países como Reino Unido o España. Sin embargo, estas compañías pueden estar operando en lugares tan diversos como Nigeria, Colombia o Brasil donde existen puntos de vista diversos sobre cuáles son los problemas más importantes y la manera de resolverlos. Además, debido a las diferencias en el entorno legal y cultural, las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad pueden ser muy diferentes dependiendo del lugar en el que se encuentren, y esto puede llevar a priorizar problemas y determinar la manera de resolverlos y la velocidad de reacción.

Las problemáticas identificadas por sectores como el del petróleo, minería y la

telefonía van desde biodiversidad, transparencia y desarrollo de comunidades hasta el poner fin al *gap* tecnológico en África y América Latina.

Las compañías afirman que sus programas, apoyados con fuerte inversión en países en desarrollo, están ahí a largo plazo. La inversión en infraestructura a largo plazo aumenta su nivel de riesgo y además la necesidad de tener relaciones estables y positivas con los grupos de interés y la sociedad. La situación y los riesgos del negocio de hoy en día han creado una tierra fértil para el desarrollo de alianzas multisectoriales.

Muchas intervenciones están enfocadas a nivel local pero la tendencia es hacia alianzas de carácter más provincial, regional, nacional, internacional, e incluso hacia aquellas que tratan de resolver los retos políticos de una manera sostenible.

Como comentó un ex ejecutivo del Grupo Shell, bajo este nuevo enfoque surgió la Iniciativa de Transparencia para la Industria Extractiva (EITI) la cual es una coalición de gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil, inversionistas y organizaciones internacionales.

La EITI promueve la mejora en los índices de gobernabilidad en países ricos con recursos naturales mediante la publicación y verificación de los pagos realizados por las empresas y de los ingresos fiscales procedentes del petróleo, el gas y los minerales. La verificación de

estos pagos es compleja y para demostrar transparencia adecuada y un programa de confianza se necesita la participación de cada sector.

Río Tinto expresó que el proceso del diálogo con grupos de interés a través alianzas es un mecanismo eficaz para construir capacidad y comprensión de los problemas más críticos de la sociedad civil, y ha alimentado con nuevas perspectivas las estrategias de estos grupos.

El proceso también ayuda a los grupos de interés a priorizar. En concreto, facilita que los actores comprendan que entre las diferencias podría haber áreas comunes y que por sus propios intereses estratégicos sean ellos los que busquen crear alianzas.

Las empresas deben tener un plan que permita la acción coordinada de las compañías y que responda de manera coherente a los desafíos que presenta el entorno social.

De hecho, muchas empresas buscan tener una causa o un problema a resolver como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) con el fin de enfocar sus recursos y dar una clara referencia de cómo afrontan ellas su compromiso con la sociedad que les rodea.

Hemos recogido dos de las preguntas que surgieron durante el panel con el fin de cubrir algunas de las inquietudes que existen en torno al tema:

1. ¿Cómo se puede evaluar el impacto en las comunidades en las que la alianza o sus miembros operan y cómo se puede cuantificar la reputación de la empresa desde el punto de vista de la comunidad?

La imagen de la empresa en la comunidad depende de muchas cosas, como el lugar en el que opera y el nivel de transparencia de la empresa a la hora de incluir a la comunidad en sus acciones. También hay casos donde la comunidad ve claramente los beneficios de tener a la industria presente.

En el caso de Shell hay dos cosas que son importantes a la hora de llevar a cabo una alianza. En primer lugar, se aseguran que los proyectos en los que participan existen realmente, funcionan y el dinero se justifica adecuadamente. En segundo lugar, miran bien el *cómo* se han conseguido los objetivos fijados.

Pero quizás hay preguntas más subjetivas y hasta más importantes como: ¿realmente han hecho algo bueno? Para contestar a esta pregunta se pueden mirar los indicadores de salud de la comunidad y otras cosas por el estilo, pero hay algunos elementos subjetivos. En el caso de que estas preguntas se le planteen directamente a la comunidad se deben de hacer de forma independiente. Con el fin de ser transparentes, Shell ha publicado algunos resultados en su web.

En el caso de Repsol, en la empresa están de acuerdo sobre la importancia de

llevar a cabo las evaluaciones de manera independiente. Piensan que es importante que haya terceras personas en la valoración de estos proyectos y su impacto social. También consideran clave la utilización de estas terceras personas para evaluar cómo han quedado las comunidades tras el trabajo: si han quedado... mejor, igual o peor.

Telefónica evalúa su impacto con una matriz de indicadores que miden los procesos, resultados e impacto social. Esta matriz de indicadores está soportada por fuentes de información apoyadas por un software, red y web. Es un método eficaz y transparente donde están en una comunidad virtual todos los actores: ONG, Telefónica, otros grupos de interés y gobiernos. Todos tienen visibilidad sobre el desarrollo del programa.

2. ¿Qué ejemplos hay de cómo la participación de una empresa en una alianza ha cambiado su manera de hacer negocio y prácticas éticas?

Hay ejemplos en los que la participación de la empresa en una alianza ha cambiado su manera de operar y prácticas internas. Este es el caso de Río Tinto en su proyecto de expansión a Brasil. Los socios del proyecto estuvieron involucrados y fueron ellos los que les aconsejaron cómo hacer la expansión de la mejor forma para asegurar la conservación de la biodiversidad durante el proyecto. Río Tinto también incluyó a sus

socios en un panel asesor donde fueron ellos los que se reunían de forma regular con gente dentro la empresa para discutir estos temas y emprender iniciativas al respecto.

En el caso de Telefónica, cuando elaboró su plan estratégico para América Latina trabajó muy de cerca con sus grupos de interés y con las alianzas que integran la compañía. Estas alianzas en sí mismas forman una red que engloba a grupos de accionistas, clientes, empleados y sociedad, los cuales son tomados en cuenta a la hora de definir un plan estratégico y objetivo.

En conclusión, hay tres puntos clave a recordar en torno a las alianzas para el

desarrollo como eje estratégico de la empresa:

1. Las alianzas con otros sectores tienen valor estratégico si el objetivo es resolver problemas difíciles de sostenibilidad. Su fin no debe ser únicamente el de mejorar la imagen de la empresa.
2. Es importante tener evaluaciones externas realizadas por un grupo independiente y neutral para obtener una valoración más objetiva y creíble de los resultados.
3. Las alianzas también tienen un gran potencial para convertirse en motor de innovación inspirando el desarrollo de estrategias, procesos e incluso de nuevos productos o servicios.

CONTEXTO ACTUAL DE ALIANZAS EN MATERIA DE AGUA Y SANEAMIENTO

Ken Caplan *

El contexto de alianzas en el sector de agua y saneamiento ha cambiado drásticamente en los últimos diez años. Creadas con el objetivo de aunar la eficacia comercial de empresas, el calendario de desarrollo de gobiernos y el enfoque pro-pobres de las ONG, las alianzas trisectoriales constituían un nuevo enfoque para proporcionar metas de desarrollo sostenible en países en desarrollo.

Los contratos del sector comercial privado se percibían como la fórmula para reformar los servicios públicos deficientes. Las ONG aceptaron el desafío de mejorar su enfoque comunitario. Y los gobiernos deseaban encontrar modos más eficientes para gestionar los servicios públicos. Cada uno de estos objetivos resultó ser de algún modo simplista. La participación del sector privado aumentó con la perspectiva de inyectar dinero nuevo en los países en desarrollo, pero pronto palideció con las crisis de los tipos de cambio, cancelando contratos y otros problemas. Dimensionar las actividades de las ONG resultó ser menos sencillo de lo previsto. Los gobiernos se vieron divididos entre un público que no les depositaba su confianza y unos recursos básicos inadecuados para proveer los servicios de forma eficaz. Las alianzas entre los distintos sectores eran claramente más complejas de lo establecido en el modelo original.

En muchos aspectos, el contexto es hoy en día diferente.

TENDENCIAS INTERNACIONALES DEL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

Para reducir a la mitad el porcentaje de personas que no tienen acceso a agua y saneamiento de aquí a 2015, la importancia que se da a los objetivos sobrepasa su función nominal como objetivos numéricos, y adquieren un papel más extenso de nexos de unión de política. Aunque al principio se promocionaron a nivel global, muchos gobiernos de países en desarrollo también han adoptado los ODM como elementos centrales de sus propios planes. El énfasis puesto en los ODM tiene dos consecuencias concretas: en primer lugar, cada vez más organizaciones tratan de invertir sus recursos directamente en implementación, con reducciones consecuentes de los recursos de trabajo menos tangibles tales como la investigación y la gestión del saber; en segundo lugar, el control de las actividades está relacionado ahora principalmente con los ODM. De esta manera, los informes sugieren que muchos países de Asia y América Latina van a alcanzar los objetivos de agua y saneamiento, cuando la mayoría de los países de África no. El progreso en materia de saneamiento es manifiestamente más lento que en materia de agua, aunque esto era evidente antes de que se crearan los ODM. Algunos observadores creen que los ODM cautivan de-

* Director del Building Partners for Development (BPD).

masiada atención y ejercen presión sobre los gobiernos locales, a menudo poco interesados en invertir y aplicar los proyectos sin la consideración suficiente de sostenibilidad.

Saneamiento: la pariente pobre

A pesar de los esfuerzos desplegados recientemente para que el saneamiento ejerza un papel dominante, esta área de desarrollo sigue obteniendo poca comprensión, pocos recursos y en la mayoría de los casos poca organización a nivel local. Los defensores de saneamiento para la población pobre se ocupan cada vez más de debates más internos entre «integristas» (para quienes las intervenciones de saneamiento deben acompañar a las de agua) y «separatistas» (que ven agua y saneamiento como intervenciones diferentes). Este último grupo estima que el saneamiento pierde siempre en favor del agua a causa de la falta de comprensión de la naturaleza diferente del «abastecimiento» ya que comporta plazos de ejecución, incentivos, formas de transacciones, e incluso habilidades técnicas necesarias, diferentes. En muchos aspectos, hace poco tiempo que el sector de «agua y saneamiento» ha reconocido, como un único sector, que la autoridad decisoria de estas dos áreas es a menudo diferente.

Es interesante, sin embargo, al igual que ocurre con el agua, que se reconozca cada vez más que la provisión de servicios de saneamiento tiene mucho que

ver con las relaciones entre responsables políticos y proveedores, entre proveedores y usuarios, y entre responsables políticos de uno y otros ministerios (esto es, aquellos implicados en diferentes aspectos de saneamiento: construcción, vaciado, evacuación, etc.).

Cambio climático

La preocupación sobre el cambio climático sigue creciendo. El sector del agua se pregunta qué supondrá este cambio en los años venideros para la disponibilidad del agua y la gestión de los recursos. Se empieza a discutir seriamente sobre la adaptación al cambio climático ya sea en zonas rurales donde los procesos de abastecimiento son más frágiles o en zonas urbanas donde el consumo aumenta considerablemente.

EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS Y ÁREAS DE INFLUENCIA

Sector público

El cambio hacia una transferencia o descentralización de los servicios de agua y saneamiento hasta el nivel más bajo posible de gobierno sigue en vigor. Mientras ministerios y secretarías nacionales siguen controlando en gran parte los recursos financieros, el desafío de los gobiernos locales es asegurar la implementación de servicios con escasos recursos financieros y técnicos. La des-

centralización conlleva ciertas implicaciones para las alianzas. Concretamente, el número de actores (especialmente gobiernos) implicados en la provisión de servicios, de financiación a implementación, aumenta considerablemente. Los roles y responsabilidades de estos actores se separan cada vez más de los «contratos» estrictamente públicos más en evidencia. A pesar de que empieza a emerger una mejor comprensión de los mecanismos de descentralización, queda mucho trabajo por hacer en materia de comprensión de las ramificaciones y de cómo puede cambiar la rendición de cuentas de varias de las partes interesadas.

Sector privado

También se han producido cambios significativos en torno al interés de que exista un sector privado internacional en los contratos de países en desarrollo. Los desafíos de cierto número de contratos destacados y los intereses estancados del sector público hacen que las empresas privadas internacionales opinen en su mayoría que los riesgos políticos y financieros de los contratos a gran escala son demasiado imprevisibles. Aquellas empresas que siguen queriendo contratar se han centrado cada vez más en servicios menores, contratos de gestión o países donde los riesgos se perciben como menores.

Se anima a las grandes empresas nacionales, especialmente en Asia, a que se

aventuren fuera de sus propias fronteras y trabajen en países vecinos con los que las barreras culturales son tal vez menores. Tanto las empresas públicas europeas como las africanas obtienen cada vez más contratos de peso para apoyar a otros servicios públicos a través de alianzas exclusivamente públicas. El reducido sector privado nacional en países en desarrollo también se está implicando a través de empresas locales de construcción que cada vez controlan más los sistemas de construcción y gestión.

A pesar de que los proveedores a pequeña escala llevan presentes desde hace muchos años y en muchos asentamientos urbanos constituyen la opción por defecto de más de la mitad de la población, a menudo se quedan fuera del campo de actuación de los órganos de decisión. Lentamente, el interés por ellos crece y donantes, gobiernos locales y otros grupos estudian cómo regular y apoyar a estos proveedores informales frecuentes.

Sociedad civil

La situación respecto a la sociedad civil es quizás más compleja. Las organizaciones de sociedad civil se hacen oír cada vez más a través de distintos mecanismos de influencia de opinión. Estos métodos van desde la representación en foros internacionales, pasando por los diálogos específicos entre organizaciones de sociedad civil y donan-

tes, hasta los esfuerzos realizados para dotar a los ciudadanos locales de libretas de calificaciones. Si bien hace algunos años tal vez era más fácil que unos cuantos grupos de interés dominaran los debates, las voces importantes actuales en procedencia del Sur hacen que las discusiones de la sociedad civil se presenten bastante más matizadas. En muchos casos, la experiencia local permite a los grupos de sociedad civil llegar a conclusiones algo diferentes de las de sus homólogos internacionales.

Los desafíos también se dirigen cada vez más y sobre todo a ONG internacionales en relación a su propia responsabilidad de rendir cuentas. Parece que se ha creado una división entre las ONG que se centran fundamentalmente en los intereses y las ONG que se centran en la implementación, y que están determinadas a trabajar más cerca de los sectores público y privado en materia de órganos de decisión e implementación.

En cuanto a la implementación, cada vez se crean más instituciones de base comunitaria para desempeñar diferentes funciones (por ejemplo, funciones de supervisión, suministro de información, implementación, etc.). El desafío para estas instituciones es asegurar su disponibilidad y asumir su responsabilidad en la provisión de servicios y evitar al mismo tiempo cualquier competencia inherente con los niveles más bajos de la administración gubernamental.

Donantes internacionales

Unas cuantas tendencias dentro de la comunidad de donantes están influyendo también en la forma en que las organizaciones trabajan conjuntamente. Una de ellas incluye un movimiento que pretende promocionar la ayuda del «donante mayoritario» en la coordinación de agua y saneamiento en países en desarrollo; esto ocurre de forma paralela a los movimientos para crear un único plan dominante para el agua y saneamiento en países en desarrollo. Aunque estos enfoques tienen sus méritos, no se debe subestimar el desafío que supone una mayor coordinación, en particular para alinear posiciones en materia de política y efectuar el seguimiento (y beneficiarse) de las transferencias fiscales. Algunos también se plantean si la armonización de donantes pone la balanza de poder directamente en manos de los donantes y en contra de los esfuerzos anteriores de algunos gobiernos de países en desarrollo que, para bien o para mal, enfrentan un donante a otro.

Por multitud de razones, muchas de las cuales se han explicado anteriormente, los diferentes donantes parecen alejarse de las posiciones recientes (y de las condiciones de los préstamos) que abogaban incondicionalmente por un papel dominante del sector privado en la provisión de servicios. Otros enfoques más adaptados del uso del sector privado y el reconocimiento de que el sector público necesita seguir siendo primordial

empiezan a influir en la concepción de políticas y programas.

El énfasis creciente por el apoyo presupuestario a través de transferencias financieras lleva a algunos donantes bilaterales a involucrarse menos en la concepción de políticas y programas, pero implica a su vez menos supervisión frente a una corrupción potencial. Aunque el objetivo del apoyo presupuestario es otorgar poderes a los gobiernos en desarrollo, a causa de las reducciones de plantilla en las organizaciones de muchos donantes, en la práctica puede desembocar en una menor influencia sobre la política gubernamental y en una experiencia técnica y política reducida en el seno de la comunidad de donantes.

Para el sector del agua en concreto, la mayoría de los donantes sigue exigiendo que sus fondos obtengan progresos tangibles en relación a los ODM y están deseando financiar grifos e inodoros. Algunos temen que ambos enfoques, apoyo presupuestario y financiación de infraestructuras pesadas, socaven el papel significativo que han tenido los donantes en el fomento de la innovación.

La situación se complica todavía más con el interés reciente por las grandes fundaciones como la de Bill y Melinda Gates. Estas fuentes ofrecen un potencial de grandes cantidades de dinero nuevo para el sector así como una forma diferente de pensar. Queda por ver en qué medida estos fondos incitan o

distorsionan las actividades tradicionales de los donantes.

Aunque existen llamamientos continuos para que todas las partes interesadas se involucren en los procesos de decisión, en la práctica esos procesos son impracticables y rígidos. Para facilitar tales compromisos así como para consolidar las voces, cada uno de los grupos que reúnen a las partes interesadas parece estar creando su propia plataforma específica de agua y saneamiento. El objetivo de las asociaciones y redes de ONG (como la Red Global de Acción por el Agua Dulce [FAN], ANEW en África, etc.), empresas nacionales e internacionales del sector privado (asociación de operadores privados de agua de Uganda, AquaFed o federación internacional de operadores privados de agua, etc.), donantes (como la Iniciativa de la UE para el Agua y ONU-Agua) y sector público (como las redes nacientes de regulación) es crear canales específicos de interacción. El desafío actual es asegurar una participación y representación adecuadas. Aunque indudablemente no hará falta mucho tiempo para que aparezcan grupos disidentes.

TENDENCIAS GENERALES DE LAS ALIANZAS

Las alianzas se han promocionado durante varios años como parte potencial de la solución a los desafíos de desarrollo. Sin embargo, una separación entre

los responsables políticos que abogan por un enfoque de alianza (y en muchos casos lo imponen) y el personal autorizado en el terreno, que considera extremadamente complejos algunos aspectos de trabajar en alianza, emerge de forma gradual. El estudio de alianzas también se está convirtiendo en una disciplina académica en tanto que los cursos sobre alianzas están cada vez más presentes en los programas universitarios. Los defensores no han tardado en subrayar el potencial de las alianzas mientras que los escépticos apuntan la tendencia de las alianzas a incluir lo ya incluido o a crear canales para declinar su responsabilidad.

Cada vez se reconocen más formas de relación diferentes. En otras palabras, el término alianza es cada vez menos útil puesto que las distintas configuraciones, desde redes hasta empresas conjuntas (*joint ventures*), conllevan rendición de cuentas y niveles de riesgo diferentes. Como resultado de esta confusión, las alianzas están sometidas a una vigilancia pública creciente por lo que surgen interrogaciones sobre la relación entre teoría y práctica. Donantes y responsables políticos, que abogan por las alianzas, también opinan que es difícil adaptar las normas (en concreto las relativas a la adquisición) y aquellas no escritas (en concreto las relativas a la participación) para crear un espacio en el que las alianzas puedan surgir.

El lenguaje de las alianzas también se enfrenta a un desafío a causa de las enormes diferencias que existen entre las iniciativas de orden global, nacional y local, así como entre alianzas que transfieren recursos, controlan el progreso, desarrollan la capacidad de aprendizaje y de construcción, o proveen servicios.

La mayoría de las organizaciones reconocen que no pueden alcanzar sus objetivos trabajando por su cuenta. Trabajando juntos tienen mayores posibilidades de innovar, tener un impacto, obtener logros a mayor escala y conseguir en cierta medida sostenibilidad. Por todas estas razones, algunos creen que las alianzas constituyen claramente una parte importante de la solución. Otros creen que aunque las alianzas sean una buena idea, el lenguaje que utilizan «dificulta más de lo que facilita»¹. Finalmente, están aquellos que piensan que las alianzas son al contrario parte del problema: piensan que permiten a los socios renunciar a sus responsabilidades, dejan algunos grupos (de gobierno en particular) con alguna disfunción y promueven una nueva «élite de alianzas» que sigue marginando a algunas de las partes interesadas.

En el sector de agua y saneamiento, las alianzas que tienen por principal objetivo proveer servicios de agua y saneamiento a comunidades pobres tienen

¹ D. Runciman, Conferenciante invitado, Universidad de Cambridge. Certificado de Posgrado en Alianzas Intersectoriales, septiembre de 2004.

sentido. En su forma más extensa, pueden pretender por ejemplo reunir a economistas y financieros con su entendimiento de los costes de provisión del servicio, a ingenieros que puedan adaptar tecnologías para situaciones diferentes, a expertos en desarrollo social que sepan reconocer los beneficios tangibles e intangibles (y los desafíos) de la provisión de servicios a comunidades pobres y por último a expertos en medioambiente con una visión que permite enmarcar el recurso en una situación más amplia.

LAS ALIANZAS EN LA PRÁCTICA

Tal como se ha explicado anteriormente, la teoría suena bien pero el término alianza todavía suscita mucha confusión. Las definiciones que se usan comúnmente tienden a ser demasiado simplistas. Hacen referencia a su naturaleza voluntaria, a los recursos compartidos o puestos en común, a la capitalización de sinergias, etc. Esas definiciones

tienden a ocultar las obligaciones diversas de participación, el exceso de énfasis que se pone en los recursos financieros por encima de cualquier otro tipo de contribuciones (como reunir el poder, la experiencia técnica, etc.) y las diferencias marcadas entre organizaciones que convierten los procesos de alianza en procesos desafiantes. Está claro que las alianzas implican que la toma de decisión sea en parte horizontal (esto es, de poder compartido), que se haga una contribución valiosa de todos los recursos puestos sobre la mesa y permita cierta flexibilidad para adaptar los objetivos a las actividades en función de las circunstancias. (Se debe tener cierta precaución porque en muchos países, el término inglés “partnership” o alianza puede referirse a una concepción contractual. No estamos usando dicho término en ese sentido.)

La definición del BPD ha sido adaptada a partir de otra definición creada por el gabinete asesor AccountAbility (véase www.accountability21.net):

Las alianzas involucran a dos o más organizaciones que de esta forma colaboran con arreglo a:

1. Objetivos sinérgicos y oportunidades que dirigen asuntos concretos o acometen tareas específicas que organizaciones solas no pueden llevar a cabo por sí mismas, y
2. Situaciones en las que organizaciones individuales no pueden comprar los recursos o las competencias adecuados *simplemente* a través de una transacción mercantil.

Distinciones entre APP y AM	
Alianzas público-privado (APP)	Alianzas multilaterales (AM)
Contratos o acuerdos basados en transacciones con claras estructuras verticales de rendición de cuentas	Menos énfasis en las transacciones y un énfasis significativo en la rendición de cuentas horizontal entre las instituciones de socios ²
Objetivos/prestaciones y plazos específicos con sanciones claras y penalidades por incumplimiento	Mayor flexibilidad de objetivos, prestaciones y plazos puesto que se espera que emerjan de forma orgánica en base a la evolución de los procesos de las partes interesadas
Operan dentro de un marco legal/regulador	Los socios operan dentro de un marco legal/regulador pero la alianza en sí no está regulada
Las partes interesadas se comprometen de forma limitada y queda claramente establecido en el acuerdo	Un amplio compromiso de las partes interesadas se considera un factor crítico de éxito

Las alianzas pueden contar, dentro de un mismo espectro, con un largo abanico de objetivos: desde una orientación específica (como instalar 500 tomas de agua), hasta una más sistémica para cambiar las reglas (desarrollar por ejemplo nuevas normas de regulación) o los comportamientos (como un programa de promoción de la higiene a nivel nacional y global (véase la tabla anterior). La parte 1 de la definición anterior es bastante común. La parte 2 sea tal vez el elemento más interesante que conduce a discusiones sobre el poder y la necesidad mutua, sobre las relaciones entre donante/fundador y destinatarios, y sobre el «valor» o la calidad de la relación más allá de la transacción.

Estas alianzas multilaterales más flexibles se enmarcan dentro de lo que se ha

dado a conocer como acuerdos de alianza público-privada. Puede existir por ejemplo, en el marco de un contrato de gestión macro que delega y permite responsabilidades totales o diferenciadas para la provisión de servicios de agua a una empresa privada, una variedad de formas de relación diferentes cuyo objetivo sea proveer servicios de agua y saneamiento a comunidades sin servicios suficientes. Entre ellas se encuentran las relaciones trisectoriales (que no se basan en las transacciones) entre municipalidades, una empresa privada y las ONG u Organizaciones de Base Comunitaria (OBC).

Las alianzas multilaterales se diferencian de las alianzas público-privadas en algunos puntos clave: las APP del sector del agua se enmarcan dentro de contratos le-

² La advertencia es que a menudo el fundador o financiero tiene una ventaja jerárquica y puede usar este poder en el seno de la alianza en su propio beneficio.

siones clave en relación a las alianzas multilaterales.

En primer lugar, por la naturaleza flexible de sus objetivos y metas, las alianzas no suelen ser simples. Las alianzas acarrean a menudo comportamientos conflictivos a nivel de la organización y a nivel individual, falta de imparcialidad, intereses, etc. Las estructuras de gobierno y la necesidad de rendir cuentas, así como los compromisos y las prestaciones, son a menudo dianas móviles. A pesar de que el lenguaje de las alianzas (basadas en la confianza mutua, la transparencia, la equidad, etc.) sugiere cierta armonía, las alianzas son una negociación constante entre los socios.

Las alianzas suelen implicar una competencia no expresada o por resolver entre los socios. La competencia puede ser sobre las ideas, la propiedad, las circunscripciones u otros aspectos de la alianza. En su forma más sencilla, en el sector del agua y saneamiento, una alianza podría reunir sin dificultad a una empresa privada, un gobierno local y una ONG comprometida con comunidades cuyo objetivo es la expansión. Cada una de las partes puede tener una percepción diferente de las soluciones que mejor se adaptan a las necesidades de una comunidad pobre. Con un espíritu adecuado, la competencia puede incentivar a los socios a innovar y a alcanzar nuevas metas. Con un espíritu inadecuado, esta competencia puede convertirse en un desafío de supervivencia para la alianza.

En relación con el párrafo anterior, la misión superior de la alianza girará seguramente en torno a una meta con la que todos los socios estarán de acuerdo, es decir, «asegurar un servicio de abastecimiento a la población pobre». Sin embargo, en contra de las publicaciones al respecto, es poco probable que los socios compartan una visión común de cómo alcanzar dicha meta. Mientras cada uno de los socios estará a favor de asegurar un servicio de abastecimiento a la población pobre, los puntos de vista sobre tecnología, recuperación de costes, objetivos de expansión, etc., serán seguramente diferentes.

BPD ha incluso hallado alianzas entre distintas ONG de un mismo sector cuyo lenguaje era lo suficientemente parecido para sugerir que compartían la misma visión para ir de un punto A a un punto B. Sin embargo, al mirar bajo la superficie, resultó haber una distinción clara entre cómo cada ONG implicada en la alianza definía la lucha contra la pobreza. Una veía la lucha contra la pobreza como el resultado de infraestructuras básicas que permitieran a las familias satisfacer sus necesidades básicas; otra ONG concebía la lucha contra la pobreza como una forma de proporcionar opciones y otorgar poderes a las familias para que pudieran tomar decisiones; y la tercera ONG interpretaba que la lucha contra la pobreza se implantaría una vez instaladas la redes sociales de seguridad que permitirían que las mujeres pobres en particular siguieran ganándose la vida.

A pesar de que cada vez sabemos mejor cuáles son los procesos de alianza más eficaces, hay que tener en cuenta que las organizaciones de socios son imprevisibles y los contextos múltiples. Cada alianza es diferente y por lo tanto debe ser elaborada minuciosamente para su propio contexto. El contexto es el que dicta las directivas que atraen a los socios, ya sea a través de incentivos u obligaciones. A pesar de que los procesos de construcción de un diálogo sólido entre socios se pueden trasladar a otras alianzas, los modelos de alianza en sí mismos no se podrán transponer de un contexto a otro. La fuerza y la situación de instituciones «similares» no serán las mismas en lugares diferentes.

Las alianzas entre las instituciones se basan pocas veces en la confianza aunque sí respetan las contribuciones de los socios. Los socios tienen que confiar en el proceso de alianza y en que se atenderá a sus intereses, preocupaciones y quejas. No obstante, el proceso de alianza sugiere que los socios formen parte del debate que decidirá por qué se adoptan unas medidas y otras no. Los individuos podrán llegar a confiar en que sus homólogos tendrán que «comportarse de una forma determinada» pero tales asunciones pueden conducir a una complacencia que compromete entonces la innovación o minimiza la necesidad de rendir cuentas.

Es necesario entender si existen opciones para formar parte de una alianza o no y con quién. El término «voluntario»

en lo que se refiere a alianzas puede resultar engañoso. Los socios deben necesitarse para asegurar una colaboración significativa. En algunos casos, las organizaciones pueden elegir con quiénes trabajan. En definitiva, los criterios y el proceso de selección de los socios podrán afectar a la alianza de forma positiva o negativa.

Finalmente, las alianzas no están concebidas para ser permanentes sino que son un mecanismo de transición hasta que la práctica se institucionalice o se base en transacciones. Sin embargo, una vez formadas, las alianzas (como otros tipos de relaciones) tienen tendencia a perpetuarse a cualquier coste. La definición de éxito, y por lo tanto las razones y la manera de poner fin de forma ideal a una alianza, deberían formar parte de las discusiones a la hora de establecer dicha alianza.

La realidad es que la mayoría de las alianzas concentran mucho trabajo y requieren la misma energía para operaciones y mantenimiento, al igual que lo requieren el agua y saneamiento que se quiere implantar.

En general, mientras el período dorado de las alianzas parece haberse acabado, el uso de las alianzas bajo sus múltiples facetas no parece que vaya a desvanecerse en un futuro próximo. Mientras las alianzas individuales tienen tal vez un enfoque transitorio, «trabajar juntos» sin lugar a dudas seguirá a la orden del día. Queda todavía, sin embargo,

mucho trabajo por hacer para entender y apoyar la contribución que las alianzas pueden aportar para asegurar que se alcanzan las metas de desarrollo sostenible en la provisión de servicios de agua y saneamiento. Para hacerlo más efectivo, BPD cree que las exigencias en ma-

teria de alcance, finalidad, estructura y recursos de las alianzas deben negociarse con más rigor. Tales negociaciones sólo emergerán cuando los responsables políticos y los profesionales puedan expresar sus preguntas a sí mismos y a los demás.

ALIANZAS POR EL AGUA: LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA PROMOVIENDO ACCESO A AGUA POTABLE EN CENTROAMÉRICA

Víctor Viñuales *

Una institución, no por ser pública, o parapública, debe dejar de mostrar su valentía ante los retos actuales de la humanidad. En este sentido, creo que es preciso agradecer el papel de la Fundación Carolina por organizar la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, y promover trabajo vital en estas áreas, como también lo ha sido la promoción del informe sobre políticas anticorrupción de las empresas españolas.

La alianza por el agua es una iniciativa formada por muchos grupos y organizaciones participantes en la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial*, entre ellas, la de su Director, Fernando Casado, que participó en su creación desde el inicio.

Uno de los principales objetivos de la alianza es que el 5% de la población española, unos dos millones de habitantes, ahorre el 5% del agua que consume y contribuya también a dar agua potable a cinco millones de centroamericanos durante la década del agua, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) antes del año 2015.

Como socios fundadores de esta alianza está el Ministerio de Medioambiente, la Agencia Española de Cooperación Internacional, Expo 2008, en Zaragoza, la Oficina de Naciones Unidas de los Objeti-

vos del Milenio. Asimismo, en la alianza participan administraciones públicas y en este momento, además de los dos ministerios que he citado, está el Ayuntamiento de Zaragoza, la Ciudad Autónoma de Ceuta, la Ciudad Autónoma de Melilla, la Agencia Andaluza del Agua, la Agencia Catalana del Agua, el Gobierno de Aragón y el Gobierno de Cantabria. También hay empresas abastecedoras de agua y saneamiento: Consorcio de Aguas de Tarragona, la Empresa Municipal de Aguas de Sevilla EMASESA, Empresa Municipal de Aguas de Ceuta y el Consorcio Provincial de Aguas de Sevilla. A ellas se suman entidades sociales: Intermón OXFAM, Ciudad de Nerja sin fronteras, Cruz Roja Española, Unión Profesional, que agrupa a 36 colegios profesionales, un millón y medio de profesionales españoles, Fundación Conama, Medicos Mundi, Confederación de Consumidores y Usuarios, Fundación Familias Unidas, nuestra propia Fundación Ecología y Desarrollo, Centros de investigación y de opinión, Centro de Nuevas Tecnologías del Agua en Sevilla, Instituto Tecnológico del Agua, de la Universidad de Valencia, Green Cross y el CEDES que depende del Ministerio de Medioambiente. Como participantes especiales también está el PNUMA, además de la Expo y la Oficina de Naciones Unidas. También hay 38 entidades e instituciones de Centroamérica, los gobiernos pero también redes de ONG, redes regionales, organizadas en cada país.

* Director de la Fundación Ecología y Desarrollo.

De sus contenidos concretos destaca que es una alianza que propone un cambio dual, que es reducir el consumo de agua, que a su vez reducirá el consumo energético, disminuyendo las emisiones de carbono, y por lo tanto, reduciendo la huella ecológica. Por otro lado, también fomenta la comunicación y solidaridad con el Sur, ya que respalda el principio de que quien conoce que cada día mueren alrededor de cinco mil niños, debería estar obligado a hacer algo para aliviar esta situación, cuyo mantenimiento califica y muy mal, a nuestra civilización. En este sentido, la alianza por el agua se propone transformar el Norte, y cooperar con el Sur.

Otro criterio esencial es el concepto de corresponsabilidad. Es importante que cada miembro de la alianza gestione su cuota de responsabilidad. En este sentido es necesario que cada miembro se responsabilice de las consecuencias de sus acciones. Y esta es una característica esencial de la alianza para el agua: promover que todo el mundo, no sólo las ONG de cooperación al desarrollo, está obligado a desarrollar este tipo de acciones.

Por otro lado, esta iniciativa busca bajar la escala de los problemas globales. André Malraux decía: «La esperanza es el motor de la revolución». Sin ánimo no hay cambio, por tanto, necesitamos ánimo y ese ánimo se nos evapora al ver las macrocifras y compararlas con lo que nosotros podemos hacer. ¿Y qué solución cabe aplicar?

Hay algunas reflexiones sobre el desarrollo de la alianza por el agua que pueden ser apropiadas para la construcción de alianzas.

En primer lugar, las alianzas para el desarrollo necesitan celestinos. Se ha de realizar una labor de celestinaje. Muchos noviazgos se producen por sí solos pero a otros hay que ayudarles un poco. A nivel de relaciones químicas, se requieren catalizadores para provocar reacciones entre sustancias que dejadas, abandonadas a su propia afinidad, no acaban de reaccionar. Este aspecto es fundamental, ya que si no hay entidades que se dediquen a realizar estas iniciativas las alianzas no van a funcionar.

Por otro lado, es preciso remarcar, aunque a veces choca en muchas organizaciones, sobre todo en nuestras propias ONG, que una alianza no es tanto la precisión conceptual, sino la generación de confianza personal que se crea por el roce personal. Una alianza se encarga, sobre todo, de generar confianza, generar confianza en la persona que está sentada al lado. Como casi todo en esta vida. Entonces, otra gran prioridad es generar confianza.

Otro aspecto a tener en cuenta es la necesidad de construir un traje cómodo, a la medida, como se hacían antes los trajes, en una casa común también cómoda. Si la gente se siente muy forzada, muy constreñida, la alianza no funcionará. La gente tiene que estar cómoda, y la alianza ha de crear ese espacio para que

la gente esté cómoda con la estructura que se cree y en el rol que ha desempeñar cada cual en la alianza.

Un cuarto punto relevante es potenciar a todos los actores de la alianza y no menguar a nadie, que todo el mundo salga ganando, que sea una alianza respetuosa con todo lo que ya se hace, no ignorante de lo que ya cada cual está haciendo, que lo visibilice y lo multiplique. De alguna forma habría que buscar que haya espacios de integración, y una alianza lo es, pero también espacios por caricaturizar de algún modo narcisos, en que cada cual también se visibilice

con sus características personales, y que no mengue la foto común.

Y por último, es importante que la alianza se perciba como una carrera larga que necesita músculos largos, como son los de maratón, porque una alianza es una carrera de resistencia y no de velocidad, y exige paciencia y proceso, exige enfocar las cosas de una manera los dos primeros años y de otra manera el año cuarto, el año quinto, y necesita una adaptación en la que la paciencia es una virtud revolucionaria. Si uno quiere hacer cambios sociales profundos tiene que tener paciencia.

ALIANZAS ENERGÉTICAS PARA EL DESARROLLO: IBERDROLA, UN CASO PRÁCTICO EN AMÉRICA LATINA

José Gasset Loring *

Iberdrola es la tercera eléctrica del mundo, después de Eon y EDF. Sus cifras lo dicen todo: activos totales valorados en 70.000 millones de euros, 12.000 millones de euros de facturación, una capitalización bursátil de más de 50.000 millones de euros y 24 millones de clientes.

Con más de 26.000 empleados, Iberdrola está presente en cerca de 40 países. El proceso de internacionalización se inició en 2000, año en el que sólo el 1% del beneficio bruto de explotación (EBITDA) se generaba fuera de España. Actualmente, con la integración de Scottish Power y la compra de Energy East, el 23% del EBITDA procede del negocio en Reino Unido, el 14% en Latinoamérica y el 11% en Estados Unidos. Por lo tanto, Iberdrola es una compañía española a tener en cuenta en el ámbito internacional.

Cuando a finales de los años noventa Iberdrola se plantea lanzar una estrategia de internacionalización, analiza países en los que existan sólidos fundamentos macroeconómicos, seguridad jurídica, estabilidad regulatoria y masa crítica de mercado, requisitos imprescindibles para inversiones a largo plazo. Tales requisitos se cumplían, esencialmente, en México y Brasil y en estos dos países iniciamos, con modelos diferentes, nuestra expansión internacional.

Y con gran éxito. En ambos casos, las inversiones han permitido mejorar la calidad del suministro eléctrico y la efi-

ciencia energética y contribuir enormemente a la universalización del servicio. Además, nuestra política de reinversión de más del 90% de los beneficios generados ha contribuido también a crear más de 7.000 empleos. Luego vinieron inversiones en otros países latinoamericanos: Guatemala, Bolivia y Chile.

EL CASO DE MÉXICO

La inversión acumulada de Iberdrola en México supera los 2.900 millones de euros. Puesto que las actividades de distribución, comercialización y transporte de energía están monopolizadas por la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Iberdrola ha invertido sólo en el negocio de generación y es actualmente el primer productor privado de electricidad.

El modelo está basado en la asociación entre Iberdrola y la Comisión Federal de Electricidad, a través de un contrato a largo plazo (25 años) por el que la CFE suministra a Iberdrola el gas necesario para producir electricidad y, mediante un Power Purchase Agreement, garantiza a Iberdrola la compra de la electricidad que ésta produzca, a un precio previamente pactado.

Desde 2001, Iberdrola ha construido y opera en México seis centrales de ciclo combinado: Enertek (120 MW), Monterrey (1.037 MW), Altamira (1.036 MW),

* Director de relaciones internacionales de Iberdrola.

La Laguna (500 MW), Altamira V (1.121 MW) y Tamazunchale (1.135 MW). Casi 5.000 MW a los que hay que sumar dos parques eólicos: Oxaca (80 MW) y La Venta (24 MW).

Iberdrola se ha consolidado así como el mayor generador independiente de electricidad de México, tras la Comisión Federal de Electricidad.

EL CASO DE BRASIL

En el caso de Brasil, la inversión acumulada es superior a 5.000 millones de euros y la asociación público-privada ha venido determinada por una asociación a largo plazo con socios financieros locales creando un consorcio denominado Neoenergía, en el que Iberdrola participa en un 39%. Los socios financieros son el Banco do Brasil (12%) y el fondo de pensiones PREVI (49%), dos socios que dan solidez al proyecto pero que no son operadores; es Iberdrola quien asume esta función haciendo lo que mejor sabe hacer: ser eficiente y competitiva en la distribución eléctrica y contribuir a la universalización del servicio, llegando a zonas rurales donde no existía suministro eléctrico.

La actividad de distribución de electricidad se concentra en el nordeste de Brasil, en los estados de Bahía, Pernambuco y Rio Grande do Norte, donde Iberdrola es la primera distribuidora de electricidad, con una cuota del 58% en el mercado regional y del 7% en el mercado nacional.

Iberdrola gestiona su actividad de distribución a través de tres compañías: Coelba (Bahía), Celpe (Pernambuco) y Cosern (Rio Grande do Norte). Estas distribuidoras, que han conseguido mejorar la calidad de servicio un 52% y que han recibido el premio a la mejor distribuidora del país, suministran electricidad a 7,7 millones de usuarios y facturan más de 2.000 millones de euros al año.

Además de la actividad de distribución, Iberdrola desarrolla en Brasil también actividades de generación. Cuenta con una potencia instalada atribuible de 479 MW, correspondiente a la central de ciclo combinado de Termopernambuco, la central hidroeléctrica de Itapebí y las minihidráulicas de Afluente. Además, Iberdrola dispone de seis plantas de cogeneración que suman 93 MW de potencia operativa.

Neoenergía continúa con su ciclo inversor en generación con las adjudicaciones de las centrales hidráulicas de Baguarí, Nova Aurora y Goiandira, y las más recientes de la central hidráulica de Corumbá, en el estado de Goias, y Dardanelos, en el estado de Mato Grosso.

LA ACCIÓN SOCIAL DE IBERDROLA EN LATINOAMÉRICA

Iberdrola dedica 56 millones de euros anuales a la acción social en Latinoamérica.

En México, Iberdrola colabora en la mejora de las infraestructuras de varias escuelas primarias y concede numerosas becas universitarias. En 2007, en el estado de Tabasco, el desbordamiento de siete ríos provocó que el 80% de la región quedara bajo el agua. Iberdrola-México envió más de 60 toneladas de ayuda humanitaria (alimentos, agua y productos de higiene) para ayudar a las víctimas de las inundaciones.

En Brasil, las empresas brasileñas del Grupo (Coelba, Cosern y Celpe) han desarrollado, y siguen desarrollando, los Programas de Electrificación Rural, emprendidos conjuntamente con las administraciones públicas y que ha llevado electricidad a casi tres millones de hogares e industrias. Su objetivo es llevar las infraestructuras eléctricas a toda la población del país, para facilitar el desarrollo económico y social y minimizar las desigualdades entre las diferentes regiones y entre los ámbitos urbano y rural.

Estos esfuerzos comenzaron en 1999 con el Programa «Luz no Campo». Actualmente existen diferentes programas en vigor: «Luz para todos», «Programa de Electrificação para População Carente», entre otros. Son los mayores programas de electrificación rural acometidos en Latinoamérica y uno de los más importantes en el ámbito mundial; sólo en electrificación rural en Brasil, Iberdrola ha invertido 24 millones de euros.

Iberdrola contribuye también a la mejora de la competitividad de la sociedad

brasileña, a través de los programas de desarrollo socioeconómico del entorno. Las tres empresas colaboran con el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, al que están asociadas más de 1.200 empresas.

Coelba desarrolla el proyecto Elos (Energía Local Organizada e Sustentável), en colaboración con el Banco do Brasil, el Ministerio de Minas y Energía y otras instituciones. Su objetivo es generar un desarrollo sostenible en las comunidades del estado de Bahía beneficiadas por el Programa de Electrificación Rural «Luz para todos».

Celpe y Cosern apoyan a la Fundación Abrinq que protege los derechos esenciales de la infancia y la adolescencia.

En el ámbito del arte y la cultura, Iberdrola y sus empresas participadas desarrollan importantes actividades de mecenazgo artístico-cultural. En Brasil, Coelba, Celpe y Cosern han destinado una cifra importante de recursos a este Programa, que constituye su principal foco social. Un número importante de proyectos se dirigen a facilitar conocimientos y experiencias culturales a un público infantil y juvenil, especialmente a los estamentos desfavorecidos, con una clara finalidad de inclusión social. Existen también iniciativas en colaboración con instituciones públicas. Los principales proyectos culturales apoyados en Brasil son: Locos por la música, Espectáculo Don Quijote, Todo el mundo va al circo, Libro de Fernando de

Noronha: un siglo de historia, Gallo de madrugada, Festival de Teatro para la Infancia, Circo de la Luz, Operart, Casa da Ribeira.

En el ámbito de la educación y la formación, Iberdrola desarrolla proyectos en la mejora de la capacitación profesional de los jóvenes así como otras acciones

destinadas a informar a sus clientes sobre el uso seguro y eficiente de la energía eléctrica. Entre los principales proyectos educativos en Brasil cabe destacar: Joven Ciudadano, Faz Universitario, Energía Amiga, Junior Achievement, Instituto Calidad en la Enseñanza, Atención a Comunidades Especiales, Fundación Estatal para la Infancia y

Reconocimiento	Concedido por
<p>CELPE (Brasil) <i>Selo Ibase Betinho pela publicação do Balanço Social 2005.</i> <i>Empresa Amiga da Crianza.</i></p> <p><i>Empresa Modelo.</i> <i>Premio ABRADÉE de Responsabilidade Social (tercer puesto).</i></p>	<p><i>Instituto Brasileiro de Analisis Sociais e Económicas</i> <i>Fundação Abrinq Pelos Direitos da criança e do Adolescente</i> <i>Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa</i> <i>Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica</i></p>
<p>COELBA (Brasil) <i>Finalista de Boa Cidadania Corporativa.</i> <i>Finalista Prémio Balanço Social 2006.</i> <i>Finalista Premio SESI Qualidade no Trabalho 2006.</i> <i>Melhor Empresa do Setor de Serviços. N/NE.</i> <i>Premio Balanço Anual 2006- Melhor Empresa de Energia Elétrica do Brasil.</i> <i>Premio Destaque de Marketing 2006.</i></p> <p><i>Selo IBASE para Balanço Social.</i></p> <p><i>Troféu Ouro.</i></p>	<p><i>Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa</i> <i>Varias asociaciones brasileñas</i> <i>Serviço Social da Industria</i></p> <p><i>Revista Exame</i> <i>Gazeta Mercantil</i></p> <p><i>Associação Brasileira de Marketing e Negócios</i> <i>Instituto Brasileiro de Analises Sociáis e Económicas</i> <i>Premio Gestão Qualidade Bahia 2006</i></p>
<p>COSERN (Brasil) <i>Selo IBASE Betinho pela publicação do Balanço Social 2005.</i> <i>Empresa Amiga da Crianza.</i></p> <p><i>Menção Honrosa, premio SESI. Qualidade no Trabalho 2006.</i></p>	<p><i>Instituto Brasileiro de Analises Sociais e Económicos</i> <i>Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança e do Adolescente</i> <i>Federação das Industrias do Rio Grande do Norte -FIERN-</i></p>

Adolescencia, Proyecto Energía Social y Proyecto ArteAção.

Coelba, Celpe y Cosern apoyan además a reconocidas entidades filantrópicas e iniciativas sociales, que trabajan para mejorar la calidad de vida de los estratos más desfavorecidos de la población. Las principales iniciativas apoyadas son: Obras Sociales Irma Dulce, Proyecto Axé, Instituto de Ciegos de Bahía, Campaña Clarear, Lar do Nenen, Casa del Menor Trabajador, Liga de Río Grande del Norte contra el Cáncer y Programa Caminos de Justicia.

Por todas estas actuaciones, Iberdrola ha recibido numerosos reconocimientos y es valorada muy positivamente por analistas e inversores como empresa socialmente responsable. De hecho, las actuaciones en Brasil representan los mayores programas de electrificación rural acometidos en Latinoamérica

y uno de los más importantes en el ámbito mundial.

Brasil y México son pues dos ejemplos de experiencias exitosas de Iberdrola de alianzas público-privadas, con dos modelos diferentes. En el caso de Brasil, a través de un acuerdo con socios financieros públicos, y en el caso de México a través de un acuerdo con la Comisión Federal de Electricidad. Pero en ambos casos, Iberdrola ha contribuido a la creación de empleo local, la universalización del servicio, la mejora de la calidad del suministro eléctrico y la mejora de la eficiencia.

Latinoamérica sigue siendo para Iberdrola un área estratégica; aunque la Compañía apuesta por mercados maduros, como Estados Unidos y Reino Unido, tiene una clara vocación de permanencia en Latinoamérica y su política seguirá siendo la de inversiones a largo plazo y reinversión de los beneficios generados.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA CUBRIR LA BRECHA SOCIAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA: EL CASO DE TELEFÓNICA

Alberto Andreu *

¿Pueden las empresas impulsar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) tratándose, como se trata, de un compromiso de los Estados y no de personas físicas o jurídicas? Desde que en septiembre de 2000, en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas, se marcara el reto para el año 2015 de los ODM, gobiernos, empresas, organizaciones y agencias internacionales comenzaron a trabajar y aunar esfuerzos para combatir problemas como la pobreza, el analfabetismo o la degradación del medioambiente.

Pues bien, ¿qué papel le corresponde al sector empresarial en la promoción de los ODM? Para responder a esta pregunta, Fundación Carolina ha convocado un taller sobre alianzas público-privadas. Y es, bajo ese paraguas, donde las empresas, como creadoras de riqueza, pueden coadyuvar con los Estados a la consecución de estos objetivos.

Desde Telefónica entendimos que podíamos trabajar a cuatro niveles:

1. El primer nivel ha sido participar y promover una alianza multisectorial.

A comienzos del año pasado, Telefónica, junto con el resto de empresas miembros del Foro de Reputación Corporativa (FRC), presentaron el proyecto «2015: Un mundo mejor para Joana», dejando manifiesto su compromiso pú-

blico con cada uno de los ODM. Las once empresas que lo formamos pusimos a disposición de la ONU la mayor campaña de comunicación realizada hasta la fecha por un grupo intersectorial de empresas, con alcance a más de un centenar de países.

Este proyecto gira en torno a una niña que, en su papel de representante simbólico de cada uno de los niños que en 2015 alcanzarán su mayoría de edad, intentará concienciar a toda la sociedad, incluyendo al mundo empresarial, de la importancia de estos ocho objetivos. Para ello se ha puesto en marcha un plan escalable, cuyo fin último es la aplicación en las empresas de modelos de negocio orientados a la base de la pirámide. Y de esta forma, se termine por poner en valor el papel de las empresas como parte de esta solución tan deseada.

2. El segundo paso fue impulsar una alianza sectorial especialmente en Latam.

Así, como empresa miembro de la Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCJET), Telefónica a través de esta alianza sectorial trabaja en traducir y adaptar los ODM al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Igualmente, le ha permitido ser parte de la alianza con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

* Director de Reputación e Identidad Corporativas, Telefónica S.A.

para impulsar el progreso del octavo y último ODM: «Fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo».

Nuestra experiencia, y más concretamente en los países de Latinoamérica, nos ha llevado a ver la importancia que tiene fomentar este tipo de alianzas público-privadas para facilitar el desarrollo de las TIC como herramienta para reducir las desigualdades.

Según se recoge en el informe elaborado tras el encuentro que dio lugar a la alianza entre AHCET y SEGIB, primero «es evidente que el acceso a las TIC no viene a cubrir una necesidad vital de los individuos. Sin embargo, facilita las tareas necesarias para lograr el desarrollo socioeconómico que garantice el acceso universal a la sanidad, la educación, el empleo...»; y, segundo, «el papel que juega el sector privado en el cumplimiento de la Meta 18 radica en aportar un modelo de gestión basado en la eficiencia y en la utilización de los principios de responsabilidad social corporativa, centrado en el desarrollo sostenible del sector de las nuevas tecnologías».

En un principio, el debate se centró en el estudio de la brecha digital, entendida tan sólo como la diferencia de acceso a las nuevas tecnologías entre los ciudadanos. Las tecnologías de la información puestas al servicio del desarrollo humano ofrecen amplias posibilidades, aunque si llegan sólo a unos pocos, pueden contribuir a incrementar otras desigualdades existentes en materia

económica, geográfica, educativa o sanitaria.

3. El tercer nivel ha sido promover aplicaciones que favorecieran la inclusión.

Así, con proyectos como Movilforum, hemos intentado crear un espacio de colaboración, formación y soporte técnico para facilitar a las empresas el desarrollo de su propio negocio integrando servicios y aplicaciones móviles. Y de esta forma implantar y fomentar una red de desarrolladores, integradores y consultores que, aunando esfuerzos y tecnología, desarrollarán, implantarán y potenciarán la utilización de nuevas aplicaciones. Actualmente contamos con casi 5.000 miembros asociados y más de 100 empresas inscritas. El objetivo es poder trasladar el modelo a América Latina y convertirlo en un proyecto más para fomentar la productividad de las pequeñas empresas, tan presentes en aquellos países.

Pero es por medio del propio negocio, desde el que Telefónica intenta trabajar a favor de la inclusión social. Para ello, una de las barreras que se intenta eliminar es la brecha económica, la cual impide que una persona tenga acceso a las comunicaciones básicas o a la banda ancha en función del coste que representan dichos servicios.

Nuestra experiencia nos ha llevado a ver que es imprescindible realizar una oferta de productos y servicios acorde

con la realidad social y económica de los países en los que operamos y así atender las necesidades de aquellos sectores que, por motivos económicos, no pueden acceder a servicios de telecomunicaciones.

El prepago, la telefonía de uso público y los productos específicos para el control de consumo de telefonía básica son los pilares básicos sobre los que Telefónica durante estos años ha basado su despliegue de servicios orientados a las clases sociales D y E las conocidas como de rentas bajas. Por su parte, la figura de los Infocentros Comunitarios ha permitido facilitar el uso de internet en la sociedad, al reducirse el coste fijo en el acceso, así como la necesidad de adquirir un ordenador.

Una segunda brecha a reducir es la geográfica, y para ello Telefónica ha hecho un esfuerzo inversor muy importante en los últimos años, sobre todo en Latinoamérica, aumentando la disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones para los ciudadanos en regiones como la Patagonia, donde las inversiones de Telefónica Argentina han tenido como foco la expansión de los servicios de internet en esta zona. Por su parte, Movistar-Perú ha consolidado su liderazgo como la empresa que cuenta con la más amplia cobertura del mercado de telefonía celular del país.

4. Y el último, y cuarto nivel de promoción de los ODM, ha venido de la mano de la Fundación Telefónica.

El compromiso de Telefónica con la sociedad es integral, apoyándose para ciertos ámbitos en la Fundación Telefónica. Desde ella se ha trabajado en dos grandes líneas: la educación y la erradicación del trabajo infantil.

Por lo que respecta a la educación, la Fundación Telefónica ha lanzado EducaRed, un portal de educación primaria y secundaria que nació en España y se ha llevado hasta Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú. Por medio de EducaRed se pretende potenciar el uso educativo de las TIC en las enseñanzas primaria y secundaria entre profesores, alumnos, padres y centros educativos. Durante el año 2007, se registraron más de 35 millones de beneficiarios directos por los proyectos e iniciativas educativas de la Fundación. Las cerca de 60 millones de visitas a los portales de EducaRed, es un claro ejemplo del alcance del proyecto y del interés mostrado por la sociedad.

La Fundación Telefónica contribuye asimismo a la consecución del segundo ODM, erradicando las peores formas de trabajo infantil en Latinoamérica antes de 2015, a través de su programa Proniño. Con él, además de intentar que los niños puedan culminar con éxito su educación básica y lograr su inclusión digital, se pretende crear redes sociales y lograr fortalecimientos institucionales que den sostenibilidad a las actuaciones en materia de erradicación del trabajo infantil.

En la actualidad el programa se desarrolla en 13 países: Argentina, Brasil, Chile,

Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Gracias a la labor realizada a lo largo del año pasado, el programa Proniño ha atendido directamente a más de 52.000 niños, niñas y adolescentes, lo que supone más del doble con respecto al año 2006.

Nuestros propios empleados han mostrado su apoyo a este tipo de proyectos sociales, colaborando como voluntarios más de 18.000 personas en los diferentes países en los que estamos presentes. Su objetivo es ayudar principalmente a niños, niñas y jóvenes con escasos recursos económicos o en riesgo de exclusión social, personas enfermas o con discapacidad y personas mayores, sin olvidar a los damnificados por desastres naturales.

De esta forma, año tras año, intentamos ser fieles a uno de nuestros Principios de Actuación respecto al desarrollo de la sociedad: «Contribuiremos al progreso social, tecnológico y económico de los países en los que operamos, fundamentalmente a través de inversiones en infraestructuras de telecomunicaciones, generación de empleo y del desarrollo de servicios que mejoran la calidad de vida de la comunidad local».

Esto permitirá, que poco a poco y entre todos, consigamos que la sociedad valore y perciba la importancia de las TIC para reducir las desigualdades como palanca de progreso social y económico. Así como su destacado papel en la consecución de las metas marcadas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el año 2015.

LAS ALIANZAS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN RIO TINTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA BIODIVERSIDAD

Gabrielle Iwanow *

Como Grupo líder internacional minero, Rio Tinto ha desarrollado en la última década diferentes maneras de trabajar con otros a través de alianzas formales para controlar algunos de los complejos factores sociales, económicas y ambientales asociados al desarrollo y a la utilización de los recursos minerales. Trabajando en colaboración, Rio Tinto ha sido capaz de construir capacidad interna, conseguir habilidad de conservación y entablar con las partes interesadas un diálogo abierto sobre cuestiones de interés mutuo. El objetivo de esta ponencia es resumir cómo las alianzas han actuado como valor estratégico para Rio Tinto en la gestión de la biodiversidad en relación con los riesgos y las oportunidades. En particular, esta ponencia explica que la colaboración de Rio Tinto con otros socios ha sido fundamental para el desarrollo y la creación de su estrategia y compromisos de biodiversidad.

SOBRE RIO TINTO

Rio Tinto es líder industrial en las áreas de extracción, minería y tratamiento de recursos minerales. Actualmente, el Grupo posee intereses en una amplia

gama de minerales y metales y sus mayores productos incluyen aluminio, cobre y mineral de hierro. El objetivo de Rio Tinto consiste en maximizar el beneficio global a largo plazo para los actores interesados, invirtiendo en minas importantes, de costes competitivos y de larga duración y en actividades asociadas. Es fundamental establecer un compromiso de seguridad, de conducta ética, y de responsabilidad social y ambiental teniendo en cuenta el funcionamiento del mercado. Rio Tinto considera los principios del desarrollo sostenible como una parte integrante de los planes de negocio y de los procesos de adopción de decisiones.

Rio Tinto empleó directamente un promedio de 39.000 personas en el 2007¹. Además, Alcan empleó aproximadamente 61.000 personas en el 2007². Rio Tinto adquirió Alcan en octubre del año pasado. En 2007 Rio Tinto gestionó aproximadamente 36.900 kilómetros cuadrados de terrenos excluyendo concesiones de exploración, en todo el mundo³, parte de los cuales gozan de gran estima local o globalmente por su valor en biodiversidad. Tan sólo alrededor del cuatro por ciento de esta cartera de terrenos se veía afectada por objetivos mineros en 2007⁴.

* Asesora en relaciones corporativas de Rio Tinto.

¹ Rio Tinto 2007, *Annual Report*, p. 89, Londres.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, p. 87.

⁴ *Ibid.*

DESARROLLO SOSTENIBLE EN RIO TINTO

El aumento de la presión social y la falta de confianza en los recursos industriales a lo largo de los años 1980 y 1990 hicieron que algunos líderes industriales se replantearan el papel del sector. Especialmente, estos líderes creyeron que la industria necesitaba demostrar claramente la contribución positiva que podía hacer a la sociedad. Reconocieron que era fundamental escuchar y entender los diferentes puntos de vista de los actores del sector. El posterior establecimiento de la Iniciativa Minera Global en 1998 concluyó con la puesta en marcha del Proyecto de Minería, Metales y Desarrollo Sostenible (MMSD). Este proyecto comprendía un análisis global e independiente de dos años de duración de los impactos de los recursos industriales (tanto positivos como negativos) en la transición social hacia la adopción de los principios del desarrollo sostenible. El informe MMSD «Abriendo Brecha»⁵ publicado en el 2002 es reconocido hoy como el cambio de actitud fundamental de la industria minera a un papel más activo en el movimiento hacia una sociedad global sostenible.

Desde entonces, Rio Tinto ha realizado importantes progresos en la gestión de actividades en línea con los principios de desarrollo sostenible. Mientras que los recursos minerales extraídos por Rio Tinto son no renovables y por tanto fini-

tos, Rio Tinto reconoce que el desarrollo responsable de estos recursos minerales puede proporcionar beneficios duraderos a las comunidades locales, los gobiernos anfitriones y a los actores interesados. De esta manera, Rio Tinto ha adquirido un compromiso a largo plazo para tener en cuenta los objetivos medioambientales, económicos y sociales en su manera de trabajar. La declaración de práctica comercial de Rio Tinto denominada *The Way We Work*⁶ (Cómo trabajamos) fomenta un enfoque consistente en todas sus operaciones. Las políticas de Rio Tinto abarcan comunidades, empleo, medioambiente, derechos humanos, acceso a la tierra, salud y seguridad profesional y buena gestión corporativa. El Grupo reconoce que cumplir con su compromiso de desarrollo sostenible le proporcionará una ventaja competitiva en el acceso a las comunidades, a la tierra y al capital.

TRABAJANDO JUNTOS CON OBJETIVOS COMUNES

El cambio de percepciones y expectativas de la sociedad ha dado lugar al aumento de la presión para el cambio sobre la industria de recursos minerales. En 1996 Rio Tinto llevó a cabo un proceso interno de evaluación del riesgo para identificar los factores de la estrategia comercial que pudieran afectar poten-

⁵ El informe MMSD «Abriendo brecha» está disponible en www.iiied.org/mmsd/.

⁶ La declaración de práctica comercial de Rio Tinto *The Way We Work* está disponible en www.riotinto.com.

cialmente al Grupo a medio y largo plazo. Junto con otros riesgos, la evaluación identificó la biodiversidad y su gestión tanto como una amenaza y como una oportunidad de importancia estratégica. Para comprender las diferentes perspectivas y las preocupaciones sobre el complejo tema de la biodiversidad, Rio Tinto reconoció la necesidad de entablar relaciones con expertos en ciencias y prácticas conservacionistas y otros actores.

Rio Tinto tenía pocos vínculos con organizaciones conservacionistas, por ello a mitad de la década de los noventa comenzó a hablar con un grupo más amplio de organizaciones con el fin de ampliar y construir sus redes. Mientras que algunas organizaciones pensaban que era muy alto el riesgo de trabajar con la industria minera, otras reconocían su poder para influir e informar acerca del cambio. De ambas formas, Rio Tinto y estas organizaciones llevaron a cabo una discusión a largo plazo para comprender las prioridades, las actitudes y las culturas de cada uno. Fue un paso valiente y muchas organizaciones se vieron criticadas por sus pares por entablar relaciones con las industrias de extracción. Sin embargo, con el tiempo, estas organizaciones comenzaron a entender mejor las complejidades implicadas en el desarrollo y la utilización de los recursos. De la misma manera, Rio Tinto alcanzó una mayor comprensión de las diferentes culturas y conductas organizacionales dentro de la sociedad civil y algunos de los puntos de vista sobre la importancia global de la biodiversidad.

Especialmente, estos actores externos subrayaron el valor potencial que podía alcanzarse a través del establecimiento de una estrategia de biodiversidad en todo el grupo Rio Tinto. Igualmente, después de una debida consideración, Rio Tinto reconoció que establecer una estrategia de biodiversidad podía ayudar a reforzar su posición en retos sociales y medioambientales. De forma particular, Rio Tinto reconoció que la estrategia podía incluir los intereses de diferentes públicos incluyendo inversores, empleados, comunidades locales, sociedad civil, agencias multilaterales, la comunidad científica, reguladores y la comunidad financiera.

Rio Tinto llevó a cabo una investigación interna sobre gestión de la biodiversidad como un primer paso en su proceso de desarrollo de estrategia. La investigación tenía tres objetivos: 1) desarrollar una línea de base para la gestión de la biodiversidad en todo el Grupo; 2) reunir ejemplos de las mejores prácticas en gestión de la biodiversidad; y 3) proveer las informaciones necesarias para el desarrollo de una política y unos procedimientos efectivos de biodiversidad. La información recogida la utilizó un grupo interno de dirección como punto de referencia para la conceptualización de los elementos detallados de una estrategia de biodiversidad.

Rio Tinto también convocó a una comisión externa de asesoramiento para que ayudara en el desarrollo de la estrategia y actuara como punto de referencia in-

dependiente en la consecución de mayores resultados de biodiversidad dentro del contexto de las actividades de Río Tinto. Eran miembros de la comisión externa de asesoramiento representantes de organizaciones socias y conservacionistas con los que Río Tinto había estado hablando durante la década anterior.

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LAS ALIANZAS

A través de la comisión externa de asesoramiento, altos directivos de la empresa junto con conservacionistas internacionales claves procedentes de la sociedad civil jugaron un papel crucial en la definición y en la influencia que ejercieron en la estrategia de negocio de Río Tinto. El resultado —la estrategia de biodiversidad de Río Tinto⁵— perfila una gama de principios que apuntalarán las decisiones y las acciones. Uno de ellos articula el objetivo de «impacto positivo neto» que significa que Río Tinto trabajará para garantizar que sus acciones se adaptan a las características de biodiversidad y que sus valores son aceptados para contrarrestar los efectos negativos de la minería y el tratamiento de minerales.

El desarrollo de la estrategia ha ayudado a consolidar la respuesta de Río Tinto a la biodiversidad a escala global y ha-

ciéndolo ha unido iniciativas tales como su papel en el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) y el previo reconocimiento de Río Tinto de la necesidad de comprender mejor las percepciones y expectativas de los actores interesados.

Actualmente, Río Tinto sigue trabajando con socios para la biodiversidad con el fin de desarrollar e instaurar las herramientas y programas necesarios para conseguir su compromiso de «impacto positivo neto». El trabajo que se está llevando a cabo incluye proyectos capaces de explorar las actividades que compensen los daños producidos a la biodiversidad, la participación actual en comités de asesoramiento, y el conocimiento compartido por y entre las operaciones locales y el personal. Asimismo, es importante para establecer la estrategia de Río Tinto y fundamentar la acción sostenible, la identificación de organizaciones de sociedad civil local y la formación de estas para que ayuden en el desarrollo de compromisos de biodiversidad.

ALIANZA DE GESTIÓN EN RÍO TINTO

Río Tinto firmó su primer contrato de colaboración con el Instituto Earthwatch en 1996 y con el tiempo se han ido formalizando otras alianzas. Estas alianzas se centran en el aumento de la conserva-

⁵ La Estrategia de Biodiversidad de Río Tinto está disponible en www.riotinto.com.

ción y el conocimiento de la biodiversidad dentro del contexto de desarrollo sostenible y en el acuerdo conjunto de los resultados deseados que formen la base para actividades y eventos profesionales. Actualmente, la gestión de la alianza para la biodiversidad fuera de Reino Unido incluye relaciones con Bird-Life International, el Instituto Earthwatch, Fauna & Flora International y Royal Botanic Gardens Kew. Estas alianzas formales siguen permitiendo a Rio Tinto trabajar con otros sobre temas de interés mutuo de una manera informativa, respetuosa y proactiva.

Reconociendo la importancia de estos socios para la biodiversidad, Rio Tinto comenzó desarrollando la habilidad en la gestión de alianzas como una manera de maximizar el valor para todas las partes. En particular, se creó un puesto específico de gestor de alianzas a principios de 2004 para coordinar y facilitar dentro del Grupo el aspecto relacional de las alianzas. Este rol se creó a semejanza de los roles patrocinados dentro de las organizaciones socias. Los expertos en biodiversidad de Rio Tinto siguen proporcionando datos técnicos para complementar la nueva capacidad de gestión de la biodiversidad.

Trabajando con expertos tales como el Foro de Líderes Empresariales Príncipe de Gales, Rio Tinto se propone aprender sobre la creación y gestión de alianzas intersectoriales formales. Recurriendo a las mejores prácticas, Rio Tinto creó un grupo de herramientas internas de so-

porte que incluía un acuerdo legal específico para la gestión de alianzas. Estos Acuerdos de Alianzas resumen conjuntamente la conclusión de convenios de gestión, objetivos, plazos, elementos de programa, establecimiento de presupuestos, programas de trabajo y otros elementos contractuales. Cada alianza queda definida por un período de tiempo y es revisada al acercarse a su finalización para determinar el futuro de la alianza. Además, los Acuerdos de Alianza reconocen la necesidad para cada parte de mantener el derecho independiente de hacer críticas constructivas y no estar de acuerdo en diferentes cuestiones. En este sentido, ambas partes ven en las alianzas formales una oportunidad para mejorar, compartir conocimientos y habilidades y crear buena práctica, más que exigir o suponer aprobación.

APRENDIZAJE COMPARTIDO DE LA EXPERIENCIA DE RIO TINTO

Habiendo acordado alianzas durante más de una década, Rio Tinto ha aprendido mucho sobre éstas y su papel en la conducción de la estrategia de desarrollo e implementación dentro de una organización. Algunas de las lecciones aprendidas incluían la necesidad de:

- Comprender las diferentes perspectivas y factores decisivos detrás de organizaciones socias potenciales;
- Desarrollar una base para la comprensión común al mismo tiempo que se

debe reconocer y aceptar que los socios no siempre estarán de acuerdo;

- Obtener alianzas con compromisos humanos y financieros;
- Gestionar expectativas y demandas de los dos lados; y
- Revisar constantemente, cuestionar y ser flexible adaptándose a nuevos y diferentes retos.

La lección más importante desde del punto de vista de Rio Tinto es que es absolutamente necesario que cada parte valore a la otra.

BENEFICIOS PARA RIO TINTO DEL PROGRAMA DE ALIANZAS PARA LA BIODIVERSIDAD

Desde el punto de vista de Rio Tinto, estas alianzas para la biodiversidad han permitido al Grupo acceder a habilidades y experiencias específicas en cuestiones de biodiversidad y preservación; acceder a las amplias redes de conservacionistas y científicos; y determinar la forma en que Rio Tinto puede llevar a cabo su es-

trategia de biodiversidad. De esta manera, han cambiado la manera en la que la industria de recursos puede gestionar su huella ambiental y han demostrado su compromiso para la administración ambiental y la gestión de la biodiversidad. Finalmente, Rio Tinto espera desarrollar un valor de negocio a largo plazo a través de una mejor comprensión de los factores asociados a la biodiversidad y su contexto social local y regional y mediante el diseño de programas específicos dirigidos a estas cuestiones.

El compromiso a través de alianzas ha significado para Rio Tinto un mecanismo efectivo para construir capacidad, compartir experiencia y promover su estrategia de negocio y pensar en la conservación y gestión de la biodiversidad. Las alianzas no son una solución fácil, requieren paciencia, respeto, comprensión y un compromiso activo. Sin embargo, cuando gozan de éxito pueden ser una poderosa herramienta para todas las partes involucradas en el aprovechamiento de oportunidades y en el desarrollo de resultados que ninguna parte podría obtener por sí sola.

EL ENFOQUE DE REPSOL HACIA LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

M^a Eugenia de Bartola Schönhöffer *

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector extractivo y/o de petróleo y gas, tanto por el tamaño de las inversiones, como por el contexto de las áreas de operación, progresivamente más remotas, en zonas menos accesibles, y generalmente peor asistidas, somos un agente dinamizador socioeconómico allí donde operamos. Repsol YPF está presente en 33 países, con dos áreas principales de operación: Latinoamérica y Norte de África.

No obstante, la naturaleza de nuestras actividades nos convierte, en determinadas ocasiones, en un vecino incómodo debido a nuestro potencial impacto socioambiental en la zona.

Este hecho, junto a nuestra voluntad de permanencia en las zonas donde operamos, hace que trabajemos activamente por establecer las bases para el beneficio mutuo y por mejorar las condiciones de vida de las sociedades en las cuales nos integramos, entendiendo que este es un factor clave para crear un clima de confianza y propiciar la continuidad de las operaciones existentes, de manera que contribuyan al progreso sostenible de las comunidades y a crear valor para los diferentes *stake-*

holders. Entendiendo por «progreso sostenible» aquel que agrega valor a las personas que forman la comunidad, respetando usos, costumbres y medios de subsistencia, en orden a lograr mayor bienestar y cohesión social, al tiempo que vela por prevenir o, en su caso, minimizar los impactos negativos en el medioambiente.

Establecer las bases para el beneficio mutuo, promover el cumplimiento de las normas de seguridad, el diálogo y el acuerdo con los representantes comunitarios supone ir más allá del cumplimiento de la legalidad, especialmente a lo que concierne al consentimiento previo, libre e informado, implícito a nuestra «licencia para operar».

Por ello, más allá de nuestras políticas de gestión de impacto social y medioambiental y de nuestra política de relaciones con las comunidades, en Repsol YPF venimos desarrollando una serie de Programas de Inversión Social¹ cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de manera sostenible en aras de influir positivamente en las condiciones de vida en nuestro entorno operativo, alineándonos a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) promovidos por la ONU para su cumplimiento en 2015.

* Subdirectora de Responsabilidad Social Repsol YPF.

¹ «Contribuciones voluntarias a las comunidades y sociedades con el objetivo de beneficiar a los grupos de interés externos, generalmente por medio de la transmisión de capacidades o recursos». Se excluyen pues, expresamente, aquellas acciones que están ligadas al desarrollo operacional de nuestras actividades, tales como las acciones para la mitigación de impactos ambientales y sociales a que estemos obligados por estudios de impacto ambiental y social o como resultado de la aplicación de la legislación vigente.

REPSOL YPF EN EL CONTEXTO DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Uno de los principales desafíos que afronta Repsol YPF a la hora de plantearse el impulso de Programas de Inversión Social, es la forma de colaboración con los distintos actores sociales y de la administración, implicados en el desarrollo de este tipo de iniciativas. Por ello, entendemos que hay un valor estratégico en la generación de plataformas de alianzas público-privadas (APP), en el que los diferentes agentes (gobiernos y administraciones públicas, asociaciones sociales y empresas privadas), aporten valor y *know-how* conforme a sus características.

Así pues, desde Repsol YPF no pretendemos sustituir el rol del sector público al que reconocemos su visión general, el alcance de sus actividades y sus políticas para dar juego equitativo, o su responsabilidad en la dotación de medios e infraestructuras para el desarrollo de las comunidades y de la sociedad en general, ni tampoco el rol del sector asociativo, que aporta su voluntad de servicio, su entendimiento de las expectativas de las comunidades y sociedades locales y su capacidad de representación capilar.

Por nuestra parte, creemos que el sector privado puede aportar a las APP una serie de valores que, más allá de la generación de valor económico (y sin menoscabo del valor que esta tiene) podemos resumir en:

- Actuar de catalizador de la inversión social en la región, implicando en los proyectos a Organismos de la Cooperación Internacional y a Agentes multilaterales de financiación.
- Escalabilidad, aplicable a nuestra cadena de valor y que contribuye a dinamizar la economía local.
- La transferencia de tecnología y de conocimiento del negocio a las zonas en las que operamos con la consecuente capacitación de personas y fomento de la empleabilidad.

Y finalmente, dos aspectos en los que el sector privado, en base a su experiencia cotidiana, está en condiciones de liderar en el marco de las APP:

- El rigor en la gestión de los programas (planificación, ejecución, control presupuestario, seguimiento, etc.).
- La orientación a la obtención de resultados de los Programas de Inversión Social y la capacidad de monitorización de los mismos.

Por eso, entendemos que las APP constituyen un vehículo no solamente adecuado, sino estratégico para nuestro Programa de Inversión Social, entendiéndolo que de esta forma los proyectos a desarrollar estén, por un lado, en sintonía con las expectativas de las comunidades a las que van dirigidos; por otro, que sean coherentes con los objetivos en materia de desarrollo de gobiernos y administraciones públicas pertinentes; y, por último, que estén alineados a nuestro plan estratégico como

compañía. De esta forma, todas las partes implicadas encuentran un marco de actuación desde la concepción de los programas hasta su verificación, compartiendo los beneficios y las responsabilidades.

NUESTRO ANÁLISIS INTERNO DE LAS APP

En este contexto, en Repsol YPF, las APP se analizan desde la misma gestión estratégica de la compañía, ya que entendemos que su impacto afecta a todas las áreas de la Compañía, a nuestra cadena de valor y a los distintos negocios (explotación y producción, petroquímica, comercializadora), en las regiones y países en donde tenemos presencia. Asimismo, consideramos que un análisis temprano de la adecuación de los programas a las necesidades locales así como de la capacidad de los diferentes agentes para llevarlos a cabo, constituye un factor clave para el éxito de los mismos.

Nuestro marco de actuación se recoge en el Plan de Responsabilidad 2007-2009, cuyo objetivo básico es permitir la acción coordinada de la compañía en la respuesta eficiente y coherente de los desafíos que presenta el entorno social y de mercado en ámbitos relacionados con la ética y la transparencia, la gestión del medioambiente y de la seguridad, el compromiso social de Repsol YPF, entre otros.

Con ello se persigue, entre otros objetivos, el aumento del valor de la relación

entre Repsol YPF y las comunidades. Este valor se mide a través de una serie de indicadores que sirven para evaluar nuestra eficiencia en cuanto al cumplimiento de objetivos de los programas, y a nuestro grado de desarrollo de herramientas y habilidades para la generación de confianza con los representantes comunitarios. Este análisis ha de servir también para hacer evolucionar nuestra forma de hacer Inversión Social a futuro.

El Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 y, en particular uno de sus nueve Programas de Actuación «Diálogo y compromiso con la comunidad», se constituye en el verdadero «eje vertebrador» de nuestra Política de Inversión Social, enfocado a la búsqueda de herramientas y habilidades para crear un sustrato de confianza con los actores sociales de las comunidades en donde Repsol YPF opera. Y esta búsqueda incluye políticas de relación, normas de operación y plataformas conjuntas con la administración y el tercer sector local que propicien el impulso de programas. Por lo tanto, como ya se ha indicado, las APP son un vehículo claro para Repsol YPF a la hora de canalizar su Inversión Social de una forma efectiva y que garantice la sensibilidad hacia las expectativas locales.

Como resultado de la ejecución del programa del Plan Director de Responsabilidad Corporativa, Repsol YPF destinó en 2007 un total de 32,3 millones de euros a programas de inversión social

(un 27% más que en 2006), estructurada en torno a más de 800 proyectos, con un fuerte desarrollo de programas a través de APP que incluyen colaboraciones con organismos locales, nacionales o supranacionales entre los que cabe destacar a Instituciones como BID, FOMIN, CAF, GTZ y a ONG como Fundación CODESPA, SOS Mata Atlántica, Fundación Cruzada Patagónica, Andes Tropicales, Fondo Ecuatoriano Populorum Progresio, Cruz Roja, etc.). Aproximadamente un 40% de las mismas se han desarrollado a través de Programas para el Desarrollo en Latinoamérica.

INVERSIÓN SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Los valores y principios que alimentan la Hoja de Ruta de la ONU para alcanzar los ODM nos sirven de directriz para tratar de impulsar un desarrollo sostenible en sus tres facetas: económica, social y ambiental, a través de nuestros Programas de Inversión Social.

Resulta claro que la responsabilidad del cumplimiento de ODM recae del lado de los Gobiernos nacionales y de las Agencias y Administraciones Públicas para el desarrollo. No obstante, conforme a lo indicado por Naciones Unidas en 2005, una de las principales recomendaciones fue la de fomentar acciones público-privadas a través de alianza e innovación para que «todas las partes acometan conjuntamente esfuerzos coordinados

en los ámbitos financiero, de capacitación y de las asociaciones público-privadas para la prestación de servicios básicos».

Teniendo en cuenta esto, desde Repsol YPF hemos concentrado nuestros esfuerzos en que nuestros programas respondan a este planteamiento, preocupándonos por un encuadramiento de los mismos en el marco de los ODM y, al tiempo, procurando que el objeto de los Programas resulte sostenible *per se*, es decir, que las actividades que promueven los Programas de Inversión Social puedan continuar y contribuir al desarrollo local, una vez haya cesado eventualmente nuestra operación en la zona.

Para ello, la capacitación local constituye un pilar básico para que las actividades que promueven los Programas de Inversión Social contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades locales, más allá del ciclo vital de nuestras actividades en cualquier región. En este sentido, desde la concepción de nuestros programas, prestamos una atención especial a este fin, transfiriendo tecnología y conocimiento e impulsando programas sociales de la mano de ONG locales. Así, casi el 80% de la inversión social de la compañía en 2007, se concentró en programas de formación-capacitación y desarrollo comunitario.

Por otra parte, conviene reseñar el compromiso y esfuerzo adoptado para promover los ODM entre la sociedad. Repsol, como Presidente del Foro de Reputación

Corporativa, a lo largo de 2007, ha colaborado significativamente en el desarrollo de la campaña «2015: Un mundo mejor para Joana», una campaña de comunicación de alcance global, con profundo impacto social, para dar a conocer los ODM y sensibilizar a la sociedad en pos de cambios que permitan alcanzarlos en el 2015 (www.2015.unmundomejorparajoana.com).

CONCLUSIONES

Las APP por muchos motivos constituyen para Repsol YPF un vehículo clave en la forma de concebir, promover, ejecutar, desarrollar, monitorizar, verificar y gestionar nuestros Programas de Inversión Social.

Estas alianzas público-privadas para el desarrollo crean plataformas de innovación y creatividad en donde los intereses de los distintos actores sociales pueden potenciarse avanzando hacia la creación de valor que redunde en el desarrollo responsable, la cohesión social y en la preservación del medioambiente.

Además de ser plataformas de innovación, nuestra experiencia en alianzas con ONG locales, agencias de cooperación internacional, administraciones locales y representantes de la sociedad civil, nos permite tener acceso a más opciones de financiación, a compartir y ordenar responsabilidades y a lograr un mayor impacto en el objetivo común de

colaborar a alcanzar los ODM allí donde la empresa opera, así como a crear una agenda global común y participativa.

Por otra parte, las plataformas de actuación que se crean con las APP provocan espacios de participación más creativos y son una necesidad cada vez más requerida por la sociedad civil para una mejor gestión del conocimiento y de la actividad socioeconómica en la región.

Por nuestra parte, desarrollar programas que satisfagan expectativas sociales constituye un factor clave del éxito de nuestra Inversión Social, que busca favorecer el desarrollo local a través de acciones que aumenten la calidad de nuestra relación con la comunidad, la confianza para alcanzar el mutuo beneficio y, por tanto, nuestra «legitimidad para operar».

Por último, las APP constituyen para nosotros un modelo adecuado para procurar que las acciones contempladas en nuestros Programas de Inversión Social contribuyan al desarrollo local de forma sostenible, esto es, más allá de la vigencia de nuestras actividades en cada zona. Para ello, somos cuidadosos en la elección tanto de los programas como de nuestros colaboradores, pero también prestamos una atención importante a que estos programas contemplen la capacitación local (incluyendo a las ONG y agencias partners en cada caso), como factor fundamental para que las comunidades se desarrollen de forma autónoma, más allá de nuestro impulso inicial.

CONCLUSIONES

Ramón Jáuregui *

Hace cinco años, sobre responsabilidad social empresarial (RSE) sabían muy pocos. Sobre ello se solía hablar nada. Personalmente, tuve la fortuna de coincidir con el asunto y de proponer en el Parlamento español una iniciativa legislativa que en cierto modo provocó esta reflexión. En estos cinco años la evolución del concepto, de esta cultura, de esta renovación del rol, de la función de la empresa y la sociedad, no ha parado de crecer de manera exponencial. Y es algo satisfactorio, ya que sinceramente creo que esta es una cuestión de fondo, estructural, que viene para quedarse. Un poco como ocurrió con el debate de la calidad, hace veinte o treinta años, en todos los procesos productivos del mundo. La RSE es un concepto que viene para quedarse, es estructural, es de fondo, no es una moda, no es una técnica de gestión, no es un invento de un gurú.

Además, este aspecto está implicado con una filosofía que está perfectamente imbricada en los grandes cambios que se están produciendo. Los grandes valores, y la responsabilidad es uno de ellos, son conceptos que van macerándose a lo largo de la historia. Como la libertad, que no surgió sola, o como la solidaridad que en gran parte configuró un modelo social, a lo largo del siglo xx. Yo creo que la responsabilidad es en gran parte la consecuencia de una nueva ciudadanía, de una nueva estructuración del mundo, la sociedad y las em-

presas que, naturalmente, están empujadas por este concepto de la responsabilidad en todas sus acciones. Es lo que algunos llaman «ciudadanía corporativa».

Por otro lado, está el tema de América Latina. En América Latina se produce una triple convergencia que es extraordinaria y afortunada para todos. La primera es que hay un círculo histórico que une a España con América Latina por multitud de complicidades culturales, históricas, personales, familiares, políticas. La segunda es que es una oportunidad económica que no hace falta describir. La tercera es que tenemos, como país —somos la octava potencia del mundo, y nuestra presencia allí es muy importante—, una responsabilidad política cada vez mayor. Y nuestras políticas de cooperación no pueden quedar al margen de dos ideas que son elementales.

Una es que hay que nacionalizar la responsabilidad social. América Latina es demasiado grande, demasiado heterogénea como para que hablemos sólo de América Latina sin comprender que nuestras políticas de responsabilidad social tienen que responder a cada país de América Latina. Nada tiene que ver México con Chile o Bolivia con Argentina. Y la segunda es que hay que profesionalizar esa cooperación. De las experiencias que hemos derivado de los institutos de Alemania o de Reino Unido en esta materia, sacamos la conclusión de que países con grandes poten-

* Diputado en el Congreso español y Portavoz del PSOE en la Subcomisión de RSE del Congreso.

cias, con grandes empresas multinacionales y gran experiencia de presencia en el mundo, han organizado bien esa cooperación, han creado y profesionalizado las alianzas público-privadas adecuadamente.

También es relevante preguntarse cuáles son los resultados de estas políticas que se están exponiendo aquí tan brillantemente. Creo que una pregunta que ha predominado en el debate de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo* es si las opiniones públicas de estos países aprecian lo que están haciendo las empresas españolas. ¿Está evaluada la respuesta de la comunidad?

Es preciso preguntarse si las buenas acciones que se promueven, como las iniciativas del Banco Santander con Univerisa, o Proniño con Telefónica, o Mapfre, o Repsol, son suficientes. Y por otro lado, ¿son eficientes?

¿Es suficiente la acción social? Pregunto si la acción social, en la que con demasiada frecuencia se concentra la responsabilidad social, es una política suficiente de RSE. Quiero recordar que la RSE es una política integral. Y que no es sólo acción social, por buena que ésta sea. Conozco la enorme importancia, la enorme cantidad de personas afectadas por estas políticas de acción social. Pero no es suficiente.

La RSE es una política integral que cubre todos los planos de la actividad de la empresa y desde luego, es consecuencia de un diálogo honesto con los *stakeholders* de la empresa, es decir, que hay que dialogar con todas las comunidades y todos los afectados que concitan el quehacer de la empresa para construir, como consecuencia de ese diálogo, decisiones estratégicas en la empresa. Eso es RSE, no es sólo acción social. Y desde luego hace falta un reporte nacional, en cada país, de la política de RSE.

También es preciso insistir que la política de relaciones laborales, o de recursos humanos como suele también llamarse, es clave en la política de RSE. En América Latina hay una gran demanda de dignidad laboral y no se puede esconder bajo la acción social, la indignidad laboral. Porque sino surgirán ese tipo de conflictos que he citado antes y no será eficiente, porque la opinión pública estará percibiendo otras constataciones. De manera que seamos sinceros. La dignidad laboral, las relaciones laborales de recursos humanos, es una parte integral de la RSE. Es verdad que en Europa la demanda es más bien medioambiental. Pero en América Latina hay una demanda porque no se llegó a esos sistemas, no hay protección social, no hay instituciones laborales de protección, y por tanto hay una demanda de dignidad laboral que creo esencial en las políticas de RSE en América Latina.

También es importante integrar lo que es la actividad propia del negocio, en lo que es la resolución de los problemas básicos del país. Tal y como dijo Antonio Vives, se tiene que aumentar el espacio de intersección, entre la acción de la empresa en su propia actividad con las necesidades del país. Es una tarea importantísima de responsabilidad social. Esta es la clave: la mejor alianza público-privada es la de la empresa con el Gobierno del país en el que opera, porque la mayor parte de sus servicios, la bancarización, la expansión tecnológica, la traída de aguas, en fin, la cobertura del seguro y tantas actividades que las empresas españolas hacen en América Latina tienen que ver con necesidades de modernización, de estructuración de esos países, y eso hay que hacerlo con los gobiernos, pactándolo con ellos. Esa es la mejor alianza en mi opinión, destacando por supuesto la importancia de la participación del capital local en esas operaciones.

En España se tiene que hacer un trabajo de mayor participación, de mayor coordinación entre las empresas españolas y la Agencia Española de Cooperación Internacional, inclusive de las comunidades autónomas. España es un país como se sabe, con una gran complejidad territorial pero el nivel de la cooperación al desarrollo de las comunidades autónomas en España es intensísimo. Hay un volumen de cooperación para el desarrollo desde las comunidades y desde algunos ayuntamientos que de-

bería formar parte de una política común con las empresas y eso está por hacer.

Creo que España, y con esto acabo, tiene que articular una política de cooperación en América Latina con más recursos, con más imagen, con más organización. Quizás inclusive planteando, y lo hago a modo de simple propuesta de futuro, un gran tema central que caracterice a las empresas del país que son las empresas españolas con América Latina. Mediante la educación quizá. Porque si uno mira Proniño, Universia, Fundación Carolina, Repsol y tantas otras operaciones que se hacen más o menos deslavazadamente, quizás pudieran formar parte de una imagen, de un logo de país, de un compromiso de país con sus empresas, como lo hacen los suecos, con otros factores, que caractericen al país, que acaben siendo percibidos por las comunidades precisamente en esta dirección.

Pero en todo caso, no se debe olvidar que estas empresas-país a las que queremos responsables, debieran de ser líderes de la responsabilidad social en América Latina. Por todas las razones que ya hemos dicho. Líderes quiere decir, líderes en la excelencia, en la dignidad laboral, en el compromiso sostenible, en la modernización del país, en ser amigas de los pueblos de América Latina, en favorecer sobre todo su cohesión social. Esos son los nuevos retos.

Fernando Casado Cañequé *

Tanto a lo largo de las ponencias de la *II Conferencia España-Iberoamérica de responsabilidad social empresarial: las alianzas público-privadas para el desarrollo*, como de los capítulos presentados en esta publicación, las alianzas para el desarrollo han demostrado ser una fuente de conocimientos para los gobiernos; una aportación de apoyo técnico, material y financiación adicional (tanto pública como privada) a la sociedad civil; y una contribución al sector privado, que le permiten compartir la gestión de riesgos y expectativas, acceder a nuevos contratos y desarrollar productos y servicios orientados a la base de la pirámide, además de ayudarlo a mejorar su conocimiento y experiencia en el acceso a comunidades de países empobrecidos.

La Conferencia puso en evidencia que, como mecanismo, las alianzas tienen el potencial de promover una mejor cohesión social en América Latina y conjugar intereses intersectoriales en beneficio del desarrollo humano. Aunque también reflejó que tan sólo se está en el comienzo de su implementación, y que por lo tanto queda un largo camino por recorrer antes de poder instrumentalizarlas ampliamente como herramienta de gestión para el desarrollo.

A continuación se definen algunas recomendaciones obtenidas a raíz del diálogo

generado en la Conferencia que permitirán avanzar en ese camino necesario para definir un lenguaje común y convertir a las alianzas para el desarrollo en un mecanismo válido orientado a promover la cohesión social.

Un aspecto que quedó reflejado en las intervenciones y ponencias de la Conferencia es que el sector público ha de ser el agente principal a la hora de potenciar las alianzas, ya que el marco de objetivos de desarrollo es, en esencia, un compendio de bienes públicos que debe ser garantizado por las instituciones políticas. Dada esta responsabilidad que tienen las instituciones públicas de ser las garantes de la gran mayoría de los objetivos de desarrollo, es obvio que su implicación en generar el entorno propicio y el marco legal para su puesta en marcha es esencial.

Aunque para que alianzas para el desarrollo funcionen, uno de los principales retos es garantizar la equidad de las partes implicadas. Para ello es preciso promover una gestión de poder que permita a los miembros tener una representación equitativa, y evitar las situaciones en que la aportación financiera determina el liderazgo de la alianza, ya que correría el peligro de que en vez de unir aliados estratégicos para el desarrollo, se crearían estructuras contractuales de financiadores y subcontratados.

Otro aspecto crucial es la identificación de una visión y objetivos comunes

* Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo y Asesor Regional de América Latina y el Caribe para OCDE-PARIS21.

entre las partes. Al ser formadas por miembros con diferentes culturas institucionales e intereses particulares, el hecho de generar una visión de conjunto que permita marcar objetivos comunes será vital para una implementación exitosa.

También es básico promover una gestión con transparencia y honestidad, ya que sólo este aspecto permitirá a las partes generar confianza y tener la certeza de estar colaborando con contrapartes fiables. Será esencial que aporten un beneficio mutuo a las partes implicadas, y que mientras satisfagan el beneficio singular de cada una de ellas, logren generar un valor añadido común para todos.

Para ello es recomendable que las alianzas estén orientadas a garantizar resultados concretos de desarrollo, y por lo tanto, a que se gestionen a través de criterios y herramientas específicas que garanticen su eficacia y eficiencia.

Al margen de los múltiples y diversos beneficios que pueden aportar la implementación de alianzas, la experiencia nos obliga a ser un poco autocríticos con su implementación durante los últimos diez años, y a reconocer que en pocos casos se han consensuado objetivos comunes. Dada la interdisciplinariedad sectorial de los grupos que participan y sus intereses particulares, carecer de un objetivo cuantitativo común ha dispersado enormemente las sinergias creadas.

No ha existido tampoco un reconocimiento sincero de las partes que participan, y al sector público, privado y asociativo les sigue costando entender y respetar los intereses de los otros sectores. En este sentido, el diálogo intersectorial está todavía en una fase muy embrionaria y en cierta manera se lleva a cabo con carácter partidista. Esta falta de definición de objetivos y carencias en el lenguaje intersectorial ha facilitado que los diferentes sectores no actúen con transparencia sobre sus intereses particulares, y que en muchos casos, no se debatan temas esenciales, como es, por ejemplo, el posicionamiento de cada sector.

En el proceso de implementación y gestión de alianzas, el sector público no ha priorizado criterios de eficiencia o eficacia ni orienta su gestión basada en resultados en el desarrollo, quizá debido a la excesiva burocratización de sus procesos. Por lo general, suele adoptar una implicación limitada en la alianza, ejerciendo un papel más orientado a donante de fondos y gestor de los mismos. También carece de una amplia comprensión sobre las necesidades y circunstancias en las que opera el sector privado, que frecuentemente dificulta la gestión conjunta de proyectos, y no siempre ha sabido estar a la altura de la voluntad política necesaria para priorizar el logro de objetivos de desarrollo, contrastada con otras prioridades nacionales y reflejando cierta falta de coherencia interministerial a nivel de programas.

Por otro lado, el sector privado es poco conocedor de aspectos de desarrollo, con tendencia a promover un paternalismo filantrópico separando su inversión social de la línea tradicional de negocio. Frecuentemente, aplica una percepción errónea de que la financiación soluciona todo, y suele tener poca paciencia con los procesos de diálogo y formación de consenso necesarios para la sostenibilidad de la alianza, así como una concepción de valor generado usualmente desvirtuada, orientando sus actuaciones para satisfacer a sus principales agentes de interés (accionistas y clientes). Asimismo, existe cierta tendencia corporativa a vincular su implicación en las alianzas para el desarrollo como una inversión a amortizar a través de la imagen de marca social.

En el caso del sector asociativo, existen notables carencias a nivel de recursos humanos, tendiendo a un perfil más bien ideológico que técnico, con una estructura de voluntariado y alta rotación de personal. Su implicación en las alianzas suele estar condicionada a intereses determinados (en función de sus fuentes de financiación o causas ideológicas, más que a contenidos técnicos u objetivos de desarrollo), y en algunos casos se percibe cierto complejo de identidad institucional. A nivel etimológico se definen como tercer sector (por no ser el primero —público— o el segundo —privado—) o como no gubernamentales, aunque su financiación sea mayoritariamente pública. Por otro lado, existe poco conocimiento sobre el

funcionamiento del sector privado, y ciertas dificultades de aceptar conceptualmente las actividades lucrativas en sus programas.

Este compendio de carencias sectoriales pone en evidencia las dificultades intrínsecas para trabajar con alianzas para el desarrollo. Ello conlleva a replantear el *modus operandi* tradicional de los sectores, y a sugerir que es necesario crear un nuevo lenguaje intersectorial donde converjan estas diferencias y se pueda trabajar a través de objetivos comunes.

Debido a la necesidad de que el sector público sea el garante de crear este espacio intersectorial, es necesario que la cooperación española diseñe un modelo financiero orientado a dotar de fondos la promoción, la gestión y la evaluación de alianzas público-privadas para el desarrollo a través de canales existentes (Convocatoria abierta y permanente de la AECID, Fondos FAD, FIFE, FEV), y asimismo que explore canales nuevos creando fondos específicos o asignando el mandato a una Fundación.

En este sentido, sería beneficioso que la AECID creara una unidad responsable de las alianzas público-privadas dentro de su estructura, para que se responsabilizara de promoverlas, así como de fomentar sinergias con los agentes de interés externos y salvaguardar su transversalidad con las otras líneas de actuación de la Agencia.

Por otro lado, y considerando las diferentes vías públicas de financiación y apoyo a la internacionalización de la empresa, sería también recomendable fomentar la coherencia interministerial a través de comisiones mixtas que eviten la duplicidad y solapamiento de iniciativas y maximicen el impacto en el desarrollo, en especial, promoviendo sinergias entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y el Ministerio de Economía y Hacienda, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y el Ministerio de Medioambiente.

Para el buen funcionamiento de las alianzas, también es de suma importancia fomentar el diálogo social con los agentes sociales implicados a través de mesas de diálogo con sindicatos, patronales, universidades y asociaciones sociales con el fin de capitalizar los recursos económicos, tecnológicos y a nivel de capital humano de todos los grupos y facilitar programas encaminados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

El sector público podría incentivar dicho diálogo promoviendo mesas de debate a través de los principales sectores estratégicos de la economía española (energía, agua, telecomunicaciones, turismo, construcción, etc.), y a través de objetivos de desarrollo (accesibilidad a servicios básicos, salud, educación, agua, género, etc.) para canalizar los recursos disponibles entre todos los agentes de interés a proyectos y programas efectivos.

Otra necesidad básica para generar el contexto social propicio para fomentar un diálogo constructivo sobre alianzas es promover cursos de formación a personal técnico de cooperación, tanto de la AECID como de la DGPOLDE, como de otros ministerios (como el de Economía y Hacienda, el de Medioambiente, o el de Industria, Turismo y Comercio), así como de técnicos especialistas de las agencias de cooperación de comunidades autónomas, personal técnico de las OTC, y profesionales del sector privado y/o asociativo implicado en estas áreas. Ello podría potenciarse financiando y promoviendo el diseño de talleres de capacitación intersectoriales por país y por región con los agentes sociales implicados en la implementación de los Planes Nacionales de Desarrollo y las Estrategias de Reducción de Pobreza para promover una gestión para resultados enmarcada en las líneas estratégicas nacionales.

Por otro lado, dada la situación estratégica entre actores españoles y latinoamericanos, y las necesidades específicas de cohesión en América Latina, sería beneficioso promover sinergias entre las empresas españolas activas en la región y los gobiernos locales, de manera que sus inversiones en materia de responsabilidad social empresarial (RSE), estén orientadas a lograr resultados en el desarrollo y enmarcadas en los planes nacionales de desarrollo local.

Existe la necesidad, especialmente en América Latina, de replantear los modelos de negocio para conjugar crecimiento

to económico con desarrollo y cohesión social, aumentando las exigencias laborales y las implicaciones de la empresa en la sociedad. Por lo tanto, las empresas también tienen un papel muy importante a jugar en este proceso, y deberían adoptar políticas corporativas que mejoren la creación de trabajo digno, aumenten la productividad de la región, y promuevan instrumentos y mecanismos de formalización del empleo para beneficio de las personas que trabajan en el sector informal de la economía. Asimismo, se considera esencial impulsar un mayor desarrollo y una mejor coordinación de las políticas sociales y sus programas de RSE para garantizar el acceso universal a los servicios sociales y la calidad de las prestaciones públicas, especialmente en educación, salud, vivienda, seguridad y protección social, de manera que se pueda superar la pobreza, la desigualdad y el hambre y se logre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

América Latina ha experimentado un crecimiento económico estable sin pre-

cedentes a lo largo de esta década. Sus sectores económicos y la creación de sus empresas *translatinas* están adoptando una internacionalización cada vez más consolidada, constituyendo una proyección con gran potencial. Sin embargo, tal y como se ha dicho anteriormente, la región sigue enfrentándose a grandes retos sociales, con los índices más altos de desigualdad en el mundo, grandes carencias en los sistemas de bienestar social y un sistema institucional frágil y debilitado. Las alianzas para el desarrollo tienen el potencial de poder fomentar esas sinergias entre sectores para promover la cohesión social que se necesita. Para ello hará falta crear un lenguaje común entre las partes implicadas que se basen en definir programas para garantizar resultados concretos en los objetivos del desarrollo. Instituciones como la Fundación Carolina, de por sí una alianza público-privada, se harán cada vez más necesarias para hacer de catalizadoras y promotoras de este lenguaje entre sectores.

ANEXO
CASOS PRÁCTICOS SOBRE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

AGUA Y SANEAMIENTO

1. AGUA PARA TODOS

Objetivo

El proyecto “Agua Para Todos” es una alianza multisectorial que tiene como objetivo facilitar el acceso de servicios de agua segura y saneamiento a poblaciones de escasos recursos en zonas periurbanas de la ciudad de Cochabamba, Bolivia, a través de la construcción de sistemas de distribución de agua.

Miembros

- Programa AGUATUYA de la empresa privada Plastiforte.
- Servicio Municipal de Agua de Cochabamba (SEMAPA).
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Honorable Alcaldía Municipal de Cochabamba.

Presupuesto

Inversión total: 576.310 USD.

Periodo

Desde el año 2004.

Descripción

El proyecto fue iniciado por el Programa AGUATUYA a fines de año 2004. Inicialmente se firmó un convenio bilateral entre AGUATUYA y el Servicio Municipal de Agua de Cochabamba (SEMAPA) para coordinar los esfuerzos en el desarrollo de sistemas secundarios de distribución de agua. En virtud de este acuerdo, AGUATUYA construye sistemas descentraliza-

dos de distribución de agua en barrios de bajos ingresos. AGUATUYA trabaja con la comunidad en el desarrollo de cada proyecto, desde el diseño hasta la implementación del mismo, con un enfoque de demanda y con un alto nivel de participación por parte de la población. En una primera fase del proyecto, la comunidad se organiza creando un comité de agua.

Los miembros de la comunidad (usuarios) participan activamente en la construcción de la infraestructura y en la inversión para cubrir los costes. AGUATUYA diseña y construye las redes de agua y facilita el financiamiento a la comunidad y la capacitación a los nuevos comités de agua. La construcción de los sistemas de agua se lleva a cabo bajo la supervisión técnica de SEMAPA. Las redes secundarias comienzan a funcionar de inmediato con fuentes alternativas de agua.

En una segunda fase, SEMAPA interconectará estas redes secundarias a sus matrices principales. En ese momento, el Comité de Agua tendrá dos opciones: 1) mantener el control de su red secundaria mediante la adquisición de agua de la Empresa Municipal en bloque (en un punto de entrada a la red); o 2) transferir la propiedad del sistema de SEMAPA para que se haga cargo de la operación y mantenimiento del mismo y hacer que cada usuario firme un contrato de servicio individual.

En 2005 el proyecto “Agua Para Todos” ganó el reconocimiento SEED Awards que se basa en un apoyo técnico brindado por la iniciativa SEED (*Supporting Entrepreneurs for Environment and Development*). El hecho de que el proyecto haya ganado este premio originó la inclusión en el proyecto dos nuevas instituciones: El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Honorable Alcaldía Municipal de Cochabamba.

El PNUD se comprometió a prestar asistencia técnica, así como a canalizar financiamiento de

distintos donantes. La participación del municipio alivia en gran medida la inversión por parte de la comunidad (usuarios), que de otra manera tenía que pagar el coste total del proyecto.

Además, AGUATUYA ha creado la Unidad de Apoyo a la Sostenibilidad que se constituye en un espacio permanente, neutral y participativo que promueve el intercambio de información y la gestión del conocimiento. Su objetivo principal es garantizar la sostenibilidad de los pequeños operadores periurbanos de agua segura y productiva a través de soluciones apropiadas a problemas comunes de gestión.

Resultados

El resultado inmediato cuando un nuevo sistema se implementa es que el coste del agua para los usuarios finales se reduce al 50%; en la primera fase del proyecto (los usuarios pagaban 2,50 USD/metro³ por el agua que los camiones cisterna entregaban en turriles. El coste del agua entregada por los comités es de aprox. 1,50 USD/metro³). Se prevé que una vez interconectados a SEMAPA, el precio bajaría a alrededor de 0,60 USD/metro³. Desde el establecimiento de esta alianza, 15.317 personas se han beneficiado de ella al contar con el servicio de agua potable en casa.

En octubre de 2007, se llevó a cabo una evaluación para determinar la percepción de los aliados y los actores que están relacionados con APT. Entre los entrevistados participaron dirigentes de la comunidad, comités de agua, usuarios, ejecutivos del Sistema Municipal de Agua (SEMAPA), funcionarios de alto nivel del municipio, así como representantes del personal ejecutivo de AGUATUYA. La percepción general es que los objetivos planteados por el proyecto están siendo cumplidos. Es evidente que el Proyecto se percibe como participativo y eficaz. También está claro que el Proyecto debe trabajar en la mejora de la coordinación entre

las entidades participantes y también en la elaboración de una estrategia de comunicación para la comunidad.

Contacto

Programa AGUATUYA
www.aguatuya.com
P.O. Box 6264
Cochabamba, Bolivia
Tel.: (591) 4 424 5193
Fax: (591) 4 411 6592

2. ALIANZA SEDIF, VÉOLIA, ASOCIACIÓN DE LOS NATIVOS DE YELIMANÉ, EAU VIVE

Objetivo

La alianza tiene como objetivo reforzar las capacidades locales de gestión técnica y financiera de la red de agua en el marco de una dirección de obras por el municipio conforme con la estrategia nacional de Mali.

Se trata más específicamente de:

- Rehabilitar la red primaria histórica;
- Extensión de la red de distribución al vecindario de Yelimané.
- Apoyo a la organización de la asociación de los usuarios (formación de técnicos y gestores).

Miembros

- Sindicato de las Aguas de la Isla de Francia – SEDIF
- Véolia
- Asociación de los nativos de Yelimané en Francia
- Eau Vive, Mali
- Ciudad de Montreuil, Francia

- Municipio de Guidimé, Francia.
- Empresas locales.
- Comité de gestión de la traída de agua potable de Yelimané.
- pS-EAU.

Presupuesto

Inversión total: 310.000€.

Periodo

Desde el año 2006.

Descripción

La primera etapa del proyecto ha consistido en la evaluación exacta de las necesidades actuales de traída de agua y en concebir respuestas adaptadas favoreciendo, entre otras cosas, alianzas operacionales para satisfacer a las necesidades expresadas. A continuación, se definió un programa de refuerzo de capacidades locales de gestión técnica y financiera de las redes de agua en el marco de una dirección de obras por el municipio y conforme a la estrategia nacional de Mali.

Las primeras obras empezaron a finales del 2006. Se concentraron sobre la rehabilitación de la red de distribución de agua potable de la capital de la provincia de Yelimané. La rehabilitación se basó en la renovación de la red "histórica" (1956) así como en obras de rehabilitación de la perforación actual. Al mismo tiempo, la red de distribución se ha extendido a tres municipios vecinos. A continuación cada usuario ha podido pedir una conexión a la red al comité de gestión siguiendo un procedimiento definido. Ese aumento del consumo ha entrenado la necesidad de movilizar nuevos recursos. Para ello el proyecto se ha beneficiado de una nueva perforación financiada por la cooperación alemana (KfW).

Resultados

La realización del proyecto se ha enfocado en proveer equipos y servicio a los usuarios que sean durables. Operadores locales han sido solicitados para la ingeniería social del programa. La ONG Eau Vive así como 2 AEP (Grupo de Interés Económico – GIE) han trabajado meses antes, durante y después de las obras para la apropiación y el control de las instalaciones. Para ello se han desarrollado cuatro áreas de trabajo:

- Apoyo al refuerzo de capacidades organizacionales de estructuras de gestión. Ha resultado en la recomposición de la asociación de usuarios de tal forma que estén representados todos los usuarios de los nuevos pueblos.
- Apoyo al refuerzo de las capacidades de gestión de los responsables de la explotación: restauración de la oficina, normalización de las suscripciones, impagados saldados, etc. Con nuevas instalaciones óptimas, el equilibrio de la explotación se basa sobre el rigor de los gestores y técnicos encargados del mantenimiento. Se espera así bajar los precios de manera significativa.
- Apoyo al refuerzo de capacidades de dirección de obras del municipio.
- Desarrollo de estrategias de mejora de higiene y saneamiento con el municipio y los usuarios.

Contacto

Eau Vive - Mali
Daoudabougou rue 258 porte 383
BP 2691
Bamako, Mali
Tel.: 223 220 02 11
Fax: 223 220 50 78
E-mail: eauvive@afribone.net.ml

3. CAP-NET. RED INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HÍDRICOS

Objetivo

Cap-Net es una red internacional dedicada al desarrollo de capacidades en gestión integrada de recursos hídricos (GIRH). Representa una alianza de instituciones internacionales, regionales y nacionales autónomas y de redes dedicadas al desarrollo de capacidades en el sector del agua.

Tiene como objetivos:

- Ayudar a los países a desarrollar capacidades humanas e institucionales en gestión del agua para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Utilizar el potencial de las redes para asegurar relevancia, sostenibilidad e incrementar el alcance de las acciones de desarrollo de capacidades.

Miembros

- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).
- UNOPS.
- UNESCO-IHE.
- Ministerio holandés de Asuntos Exteriores.
- Global Water Partnership.
- Redes globales y regionales de Cap-Net.

Presupuesto

Importe fase 2 (2006-2010): 10.000.000\$.

Periodo

Desde el año 2002.

Descripción

Cap-Net ha sido creado en 2002 como un programa global promovido por el PNUD para responder a las necesidades de implementar reformas en el sector del agua encaminadas a promover una gestión sostenible de los recursos hídricos.

- Ayuda a las organizaciones internacionales de desarrollo e institutos de investigación a aumentar el alcance e impacto de sus acciones en el terreno, a incorporar los conocimientos locales y a asegurar la relevancia de su trabajo.
- Incentiva las organizaciones locales, regionales y nacionales a compartir herramientas y conocimientos, acceder a formación y otros recursos y mejorar la coordinación de sus actividades.
- Contribuye a incrementar el alcance y el impacto de las inversiones en desarrollo de capacidades de los donantes y agencias multilaterales.

Cap-Net desarrolla y organiza cursos internacionales de capacitación de formadores que procuran sintetizar la mejor investigación disponible, conocimientos locales y experiencias de terreno. Luego se adapta y replica a nivel local.

Los participantes a las formaciones utilizan sus conocimientos y técnicas para:

- Adaptar y difundir: llevando a cabo cursos regionales y nacionales de capacitación; adaptando los materiales de formación para su uso local; organizando talleres dentro de sus entidades para sus colegas.
- Desarrollar nuevas capacidades a través de: habilidades para responsables del agua en sus actividades diarias; postgrados; nuevos cursos; materiales de enseñanza.
- Sensibilización de los responsables: proporcionando formación a los miembros de gobiernos; sensibilizando a los responsables de diseño de políticas de alto nivel.

Resultados

Las redes de Cap-Net están actualmente bien establecidas a nivel global y representan un mecanismo eficaz para coordinar y incrementar el alcance y el impacto de los esfuerzos de desarrollo de capacidades en gestión integrada de recursos hídricos. Cap-Net constaba en 2006 con 19 redes geográficas y 3 redes temáticas para desarrollar sus actividades.

La red global actual permite facilitar la comunicación y la cooperación norte-sur y sur-sur para responder a las necesidades de desarrollo de capacidades en temas de agua.

Contacto

Cap-Net
Marumati Building
491, 18th Avenue Rietfontein
Pretoria 0084, África del Sur
E-mail: info@cap-net.org
Tel.: +27 12 3309077
Fax: +27 12 3314860

4. PROYECTO PILOTO DE PEQUEÑAS LOCALIDADES DEL PERÚ (PPPL)

Objetivo

El objetivo del proyecto es desarrollar nuevos modelos de gestión para mejorar los servicios de agua y saneamiento en pequeñas localidades del Perú.

Miembros

- Viceministerio de Construcción y Saneamiento del Perú.

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI).
- Programa de Agua y Saneamiento (WSP).
- Operadores especializados (privados, comunitarios o mixtos).
- Gobiernos locales.
- ONG locales.

Presupuesto

Contribución de la ACDI: 6.500.000\$ canadienses.

Periodo

Desde octubre de 2003 hasta febrero de 2008.

Descripción

En la mayoría de las pequeñas localidades del Perú, las municipalidades brindan de manera directa los servicios de agua y saneamiento y toman todas las decisiones sobre las características del servicio y las cuotas. La conclusión de un estudio realizado por el PPPL es que las municipalidades tienen grandes limitaciones para administrar de forma eficiente estos servicios. En respuesta a esta situación, y dentro del proceso de descentralización que inicia el país en 2002, el Viceministerio de Construcción y Saneamiento, con el apoyo financiero de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y la asistencia técnica del Programa de Agua y Saneamiento (WSP por sus siglas en inglés) inició el Proyecto Piloto de Pequeñas Localidades (PPPL), para desarrollar nuevos modelos de gestión de los servicios de agua y saneamiento.

La intervención en las localidades del proyecto piloto comenzó en octubre de 2003. Su conclusión se estableció en febrero de 2008.

El concepto esencial del PPPL es que la municipalidad y la comunidad debían tomar la decisión de cambiar el modelo de gestión, después de conocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones. Es decir, era una propuesta sustentada en la demanda de los interesados. Por consiguiente, las municipalidades interesadas en cambiar la gestión de los servicios fueron invitadas a participar en el proyecto. Cincuenta y seis municipalidades respondieron y once fueron seleccionadas a partir de su ubicación geográfica, tamaño de su población, y calidad y cobertura inadecuadas del servicio. En el último año fiscal había 8 localidades participando en el proyecto (con la retirada de Urcos [Cusco]).

En sesión de concejo, las municipalidades acordaron buscar un nuevo modelo de gestión, y se comprometieron a promover mecanismos participativos, para que la comunidad aprobara la propuesta y decidiera cambiar el modelo de gestión. Para diseñar la estrategia de intervención y los componentes del nuevo modelo de gestión, se realizó un diagnóstico rápido y un análisis sobre la oferta y la demanda de nuevos operadores. Posteriormente, se procedió a delinear el nuevo modelo de gestión, definiéndolo como el nuevo arreglo institucional local para atender las principales funciones vinculadas con la prestación de los servicios. En él participaban tres actores claves: la municipalidad, la sociedad civil y los operadores especializados privados, comunitarios o mixtos, con roles debidamente diferenciados.

Para mejorar los servicios de agua y saneamiento y garantizar la sostenibilidad, el PPPL propuso una redistribución de roles entre tres actores locales: la municipalidad, la población y un operador especializado, dando inicio a una alianza tripartita, en donde:

- La municipalidad seguía aprobando la cuota –en vista de su atribución legal–, pero con el consentimiento previo de la población y la

asociación a niveles de calidad y cobertura explicitados.

- La municipalidad seguía siendo propietaria de la infraestructura, pero la población y el operador especializado la apoyaban en su tarea de mejorar y ampliar los sistemas.
- La municipalidad, de manera participativa, normaría la prestación de los servicios en la localidad, fijando los derechos y los deberes de los usuarios y del operador especializado.
- La población, mediante una junta vecinal comunal de supervisión, supervisaría la calidad del servicio recibida por los usuarios.
- El operador especializado contratado por la municipalidad prestaría los servicios de agua y saneamiento.

El operador especializado debería ser una organización privada o con una participación minoritaria municipal. El tipo de organización privada podía ser cualquiera que estuviera prevista en el ordenamiento jurídico nacional, analizando en cada caso las ventajas tributarias y laborales para la adopción de una forma jurídica en particular, así como los usos y costumbres de la localidad. El resultado fue que en seis localidades se optó por operadores especializados privados y en tres localidades por la conformación de operadores especializados con participación municipal.

Resultados

El PPPL ha generado en el Perú una primera promoción de operadores especializados en servicios de agua y saneamiento para pequeñas localidades. Los beneficios que aporta el nuevo modelo de gestión de los servicios de agua y saneamiento para las municipalidades son los siguientes:

1. Se logra establecer cuotas reales por los servicios de agua y saneamiento basadas en estudios técnicos y socioeconómicos, asociadas a niveles de calidad del servicio y consentidas por la población.

2. Libera recursos municipales que antes se destinaban para cubrir los costos de operación y mantenimiento de los sistemas –subsidiando el servicio de los que más tienen y que son por lo general, quienes tienen acceso al servicio–, permitiendo una mayor focalización del subsidio municipal en beneficio de aquellos que realmente lo necesitan.
3. Permite establecer y explicitar metas de calidad del servicio, que son exigibles al operador especializado por parte de la municipalidad y de la sociedad civil.
4. Se fijan y explicitan metas de eficiencia en la gestión de los servicios que el operador especializado debe alcanzar y que sirven de base para el cálculo de las cuotas que se cobran por el servicio, evitando trasladar las ineficiencias de la gestión a los usuarios y manteniendo cuotas por el servicio más accesibles para los usuarios.
5. Permite que la sociedad civil apoye a la municipalidad en la observancia de la calidad del servicio que los usuarios reciben del operador especializado.

Contacto

Programa de Agua y Saneamiento, Región América Latina y el Caribe
Oficina Banco Mundial, Lima.
Álvarez Calderón N° 185, San Isidro, Lima 27, Perú
E-mail: wsplac@worldbank.org
www.wsp.org

5. INICIATIVA DE ÁFRICA OCCIDENTAL PARA EL AGUA (WAWI)

Objetivo

La Iniciativa de África Occidental para el Agua (*West African Water Initiative, WAWI*) tiene

como objetivo general mejorar la salud y el bienestar de familias y comunidades de Ghana, Malí y Níger. Se pretende:

- Incrementar el acceso a servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento sostenibles para las poblaciones más pobres y vulnerables;
- Reducir la proporción de enfermedades transmitidas por agua, incluso el gusano de Guinea y diarreas;
- Asegurar una gestión del agua sostenible tanto a nivel ecológico como financiero;
- Promover un nuevo tipo de alianzas y sinergias institucionales.

Miembros

- UNICEF
- USAID
- Fundación Conrad N. Hilton
- WaterAid
- Hellen Keller International
- World Vision
- Lions Clubs International
- Desert Research International

Presupuesto

Inversión total: 76.000.000\$.

Periodo

Desde el año 2002.

Descripción

WAWI fue creada en 2002 a raíz de la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo como Alianza Público-Privada para el Desarrollo. Tiene una secretaría en Niamey, Níger.

En el momento de su creación, WAWI definió unos objetivos cifrados muy claros:

Construcción de 865 pozos.

- Rehabilitación de 420 pozos.
- Acceso a 150 fuentes de agua alternativas.
- Construcción de 110.000 letrinas.
- Promoción de la irrigación, la higiene, la Gestión Integrada de Recursos Hídricos, así como de temas de género y agua.

La población beneficiaria tenía que superar las 650.000 personas.

WAWI también apoya el fortalecimiento de capacidades y capacitación de capacitadores para organizaciones miembros, oficiales de gobiernos locales, y miembros de la comunidad en promoción de la higiene.

Resultados

En el transcurso de sus primeros cinco años de actividad (2002-2007), WAWI ha hecho una contribución significativa en los tres países objetivos:

- Construcción de más de 1.000 pozos.
- Construcción de más de 25.000 letrinas.
- Más de 11 puntos de agua periurbanos.
- Más de 13 zonas desarrollaron microirrigación y técnicas de jardinería, incluyendo capacitación de formadores.
- Miles de comunidades han recibido educación sobre saneamiento, sobre el gusano de Guinea, sobre diarrea o tracoma y sobre higiene o gestión de recursos hídricos.
- WAWI participó en planificación sectorial, grupos de trabajo sobre saneamiento en escuelas, prevención de la ceguera, coordinación del sector de agua y saneamiento.
- WAWI ha creado una instalación en Tamale, Ghana, a disposición de los miembros de la alianza y otros actores.

Contacto

Información: Faustinus_Yirilabuo@wvi.org
Director: Jean-Baptiste Kamate
E-mail: jeanbaptiste_kamate@wvi.org
<http://www.wawipartnership.net>

ENERGÍA

6. ELECTRIFICACIÓN RURAL EN MALI (PROGRAMA DE ACCESO EDF)

Objetivo

El objetivo del Programa de Acceso EDF es llevar electricidad a las zonas rurales de los países en desarrollo a través del impulso de Empresas de Servicios de Energía Rural (Rural Energy Services Companies RESCOs). Mejorando el acceso a la energía en zonas pobres y rurales se ayuda a generar oportunidades económicas y se apoya la auto-sostenibilidad local.

El Programa de Acceso EDF está estudiando actualmente la viabilidad de iniciativas similares en África y el Sudeste asiático. Bajo este programa se han creado otras dos RESCOs: Temasol en Marruecos (destinada a 58.500 clientes) y KES en Sudáfrica (dirigida en su primera fase a 15.000 clientes, extensibles a 45.000 en una segunda fase posterior).

Socios

- Electricité de France (EDF)
- TOTAL
- NOUN
- Agencia Maliense para el Desarrollo de la Energía en los Hogares y la Electrificación Rural (AMADER)
- Agencia para el Medioambiente y la Energía Eficiente (ADEME)
- Gobierno holandés

Presupuesto

En el caso de la empresa Koraye Kurumb se ha realizado una inversión financiera a través de acciones (EDF: 70% y Total: 30%) sin más subsidios externos. En términos de financiación, Koraye Kurumba ha venido contando originariamente con los inmigrantes de Mali en París para apoyar los costes de la operación.

Respecto de la empresa Yeelen Kura el presupuesto es de 5.500.000€ (EDF: 2,2; NUON: 2,2; Gobierno holandés: 0,76; y Cargo de conexión de los clientes: 0,3).

Periodo

Las empresas RESCOs fueron creadas en 1999 (Koraye Kurumba) y en 2001 (Yeelen Kura).

Descripción

Sólo un 10% de los 21 millones de habitantes de Mali tienen acceso a electricidad, una cifra que desciende dos o tres puntos en las zonas rurales, donde los electrodomésticos funcionan a base de baterías de coches y lámparas de queroseno y se utilizan velas como iluminación. Koraye Kurumba y Yeelen Kura son dos Empresas de Servicios de Energía Rural (RESCOs) creadas en 1999 y 2001 para dos zonas rurales de Mali. Las empresas se crearon en Francia por la compañía de electricidad EDF en asociación con la compañía de energía holandesa NUON, la francesa TOTAL, contando asimismo con el apoyo de la Agencia Francesa ADEME.

EDF inició su cooperación en Mali siguiendo tres criterios clave de su estrategia en este ámbito: rentabilidad, sostenibilidad y replicabilidad del proyecto, incluyendo el hecho de que aquellas compañías en las que se contribuya y en aquellas que se formen con socios locales

deberán, en última instancia, pertenecer y estar dirigidas por actores locales. En el modelo RESCO, tal y como fue diseñado por EDF, las compañías instalan y dirigen los sistemas de generación de electricidad locales con el fin de ayudar a estimular la economía local y reducir la pobreza. Se manejan con criterios comerciales y están dirigidas por gestores y empleados locales. Las RESCOs son compañías malienses independientes y toman sus decisiones de forma autónoma. Mantienen un enlace con sus accionistas a través de su Junta (Patronato, Comité) de Directores. De este modo, EDF proporciona un fuerte apoyo a sus filiales mediante programas de formación (entrenamiento), desarrollo de equipamiento adecuado y de apoyo a su gestión. EDF comenzó su proceso exploratorio para la creación de RESCOs en Mali a mediados de los años noventa, a través de un estudio integral referido a la viabilidad socioeconómica, técnica y medioambiental de la electrificación rural en el país. Estos estudios de viabilidad se llevaron a cabo en asociación con la Agencia Francesa de Medio Ambiente ADEME y sus socios TOTAL y NOUN en 1996-1997.

La autorización para poner en marcha una RESCO venía siendo originalmente concedida por el Ministro maliense de Minería y Energía, no obstante en estos momentos el interlocutor público principal es la AMADER. Esta Agencia contribuye al desarrollo de la electrificación en Mali a través de subsidios, dentro de su programa marco financiado por el Banco Mundial y otros donantes internacionales (por ejemplo KfW, el Banco Africano, etc.). AMADER es también la institución responsable del establecimiento de un entorno legal, regulador y fiscal adecuado para la electrificación rural por parte de operadores privados, y contribuye en el arbitraje de las posibles disputas entre los operadores y las comunidades vecinales.

La primera RESCO, Koraye Kurumba («Nueva luz» en la lengua soninké) fue creada en 1999 por EDF (accionista al 70%) y TOTAL (al 30%),

una gran compañía petrolífera francesa. Esta primera RESCO opera en la región de Kayes, situada al este del país y a lo largo de la frontera con Senegal y Mauritania. Produce habitualmente energía para 510 clientes distribuidos en cuatro pueblos seleccionados a través de la demanda de los propios inmigrantes malienses en París. Además de dotar de energía eléctrica para uso doméstico, Koraye Kurumba produce la iluminación de la vía pública, para el bombeo del agua, escuelas, centros de salud y otros usos productivos. Koraye Kurumba da empleo a quince personas, distribuidas entre los pueblos y las oficinas centrales.

La segunda RESCO, Yeelen Kura («Nueva luz» en la lengua bambara) se creó en 2001. Sus accionistas son EDF (con el 50%) y NOUN, una compañía energética holandesa (que cuenta con el otro 50%). Los dos socios tienen los mismos objetivos —suministrar energía a la población rural para contribuir a la erradicación de la pobreza— con pequeñas diferencias. El objetivo de NOUN era también el de desarrollar energías renovables. La idea detrás de la creación de Yeelen Kura era la de encargar los servicios eléctricos a una compañía local. La Agencia francesa ADEME (con su historial en energía renovable en países en vías de desarrollo) también se asoció al proyecto con el propósito de formar y apoyar a los operadores locales en el manejo de la infraestructura eléctrica. Yeelen Kura opera en la zona algodonera, en el sudeste de Mali, en la frontera con Burkina Faso. Yeelen Kura produce habitualmente energía moderna para 1.700 clientes en docenas de pueblos. Como sucede con Soraya Kurumba, su base clientelar representa aproximadamente el 60 o 70% de la población que habita en esos pueblos. Hasta el momento, Yeelen Kura cuenta con quince oficinas descentralizadas y treinta y tres empleados, veinticinco de los cuales viven en los pueblos.

Con 510 clientes Koraye Kurumba beneficia a 10.200 personas, mientras que Yeelen Kura beneficia a más de 30.000 (1.700 clientes). Entre

sus clientes pueden incluirse grupos de funcionarios, artesanos, granjeros, propietarios de negocios, escuelas, así como centros médicos y centros comunitarios locales. Según su contrato con el Gobierno de Mali, las RESCOs pueden fijar libremente los tramos de sus tarifas. Las tarifas se computan de modo que procuren abaratar el servicio todo lo posible, en tanto que aseguren que la compañía cubra el coste de sus operaciones y siga siendo económicamente viable. En muchos casos, los gastos familiares en electricidad son los mismos o incluso menores que los que procedían previamente de fuentes tradicionales de luz y de energía (lámparas de gasolina, baterías, velas, etc.).

Resultados

El suministro de electricidad en las áreas rurales ayuda a crear oportunidades económicas y apoya la auto-sostenibilidad local. Dado que la provisión de electricidad es un prerrequisito para el desarrollo a muchos niveles, Koraye Kurumba y Yeelen Kura permiten avanzar hacia la consecución de la mayoría de los ODM, facilitando la mejora de la salud, la educación y los modos de vida, teniendo en cuenta además la prevención del cambio climático. Más aún, la importancia de estos valores añadidos del modelo RESCO es que garantizan la apropiación local y pueden ser por tanto fácilmente replicables. De hecho, ambas compañías están continuamente expandiendo su cobertura dentro de Mali y se están desarrollando proyectos similares en otros países.

Contacto

Programa de Desarrollo de Naciones Unidas.
División de Sector Privado, Oficina de Asociaciones.

Edificio de Naciones Unidas, planta 23.
Código Postal, 10017 Nueva York, EE.UU.
gim@undp.org
www.growinginclusivemarkets.org

7. PROGRAMA ECOELCE (ENDESA BRASIL)

Objetivo

El objetivo principal del programa ECOELCE es incentivar a la población del estado Ceará, Brasil, a adoptar la recogida selectiva de residuos reciclables en sus residencias, dando una alternativa a la liquidez de sus cuentas de energía, cambiando estos residuos por créditos en sus cuentas de energía eléctrica.

Miembros

- Coelce, Companhia Energética do Ceará (ENDESA Brasil).
- Empresas de reciclaje.
- Cooperativas de chatarreros.
- Asociaciones de vecinos.

Presupuesto

265.000€.

Periodo

Desde febrero de 2007.

Descripción

COELCE es la tercera mayor distribuidora del nordeste de Brasil por el volumen de energía comercializada y responsable de la distribución de energía eléctrica a más de 2,6 millones clientes, de los cuales aproximadamente 2 millones son consumidores residenciales. Forma parte de Endesa, que es la primera compañía eléctrica de España, Chile, Argentina, Colombia y Perú, además de su presencia en Brasil, a través de varias empresas, entre las que se encuentra COELCE. Ésta opera en el estado de Ceará y Fortaleza, su capital, con más de 95.000

kilómetros de líneas de distribución y transmisión de energía y cuenta con un equipo de aproximadamente 8.000 colaboradores. Esta infraestructura permitió la venta de 6.900 GWh de energía en 2006, volumen 2,4% superior con el registrado en 2005, e ingreso operacional bruto de R\$ 2.300 millones.

Basado en una investigación realizada en 184 comunidades de bajo ingreso, del área metropolitana de Fortaleza (*a Grande Fortaleza*), se observó que una considerable parte de la basura generada por sus habitantes era indebidamente dejada en el medio ambiente. Esta misma población presentaba los niveles más altos de insolvencia y de hurto de energía eléctrica, produciendo un incremento del gasto y el uso ineficiente de la energía. Haciendo frente a esta realidad y teniendo como objetivo contribuir a la preservación del medio ambiente, COELCE desarrolló el programa ECOELCE, que consiste básicamente en el cambio de residuos urbanos reciclables por créditos en la cuenta de energía eléctrica de los consumidores, destinando el material recogido a la industria de reciclaje.

El cliente que quiere participar del programa ECOELCE recibe la tarjeta ECOELCE y después de separar los residuos en su hogar, va a un puesto de recogida con los residuos seleccionados y su tarjeta ECOELCE. A través de una máquina de registro, el operador del puesto de recogida registra los residuos en la tarjeta del cliente, informándole del tipo y del peso del material recibido. La máquina calcula la cantidad de crédito del cliente, basada en el valor corriente de los residuos reciclables, y registra en su tarjeta el crédito, fecha y hora, imprimiéndole un recibo. Al final del período de facturación, el sistema de COELCE suma la prima alcanzada por cada cliente y genera la cuenta de la energía con el valor reducido. Si el valor total de los créditos alcanzados es más alto que el total debido por el cliente, el exceso de los créditos se remite automáticamente a la cuenta siguiente.

ECOELCE está diseñado como una alianza estratégica entre COELCE y las empresas de reciclaje, cooperativas de chatarreros y asociaciones de vecinos de la región. El éxito del programa está muy relacionado con la actuación de sus aliados. Las empresas de reciclaje, las cooperativas de chatarreros y las asociaciones de vecinos son las organizaciones responsables de la administración de los puestos de recogida. Ellos son responsables de la logística del recibimiento, pesaje y almacenamiento de los residuos recolectados. Son responsables de la conversión del valor del material en créditos en la cuenta de energía eléctrica de los clientes. Y también son responsables de separar los residuos de acuerdo con su tipo y destinar el material recogido a la industria de reciclaje.

COELCE desarrolló el sistema computacional de control, operación y gestión de ECOELCE y opera y gerencia el sistema de recogida de residuos y créditos en las cuentas de energía de los clientes participantes del programa. Sin embargo, sus principales roles son garantizar que todas las organizaciones aliadas estén desarrollando sus actividades de la mejor forma, con el objetivo de ampliar cada vez más el número de beneficiarios, y formular nuevas estrategias para incrementar el impacto del programa en las poblaciones de bajo ingreso.

Resultados

En las áreas donde el programa se ha implantado ha sido posible elevar el índice de reciclaje de los residuos, disminuir las enfermedades causadas por el vertido inadecuado de los residuos en el medio ambiente (por ejemplo, el dengue), y disminuir el impacto ambiental provocado por las basuras en las calles. El programa, además de potenciar la sensibilización ambiental de la población, concienciar del beneficio de la reutilización de los residuos y disminuir los vertidos incontrolados de basu-

ras, también contribuye a minimizar el uso clandestino de la red eléctrica y a poder controlar mejor el impago de los clientes: más del 57% de los clientes morosos participantes del programa consiguieron alguna reducción de su deuda con COELCE. En mayo de 2008 el programa contaba con más de 42.000 clientes (familias) participantes, 45 puntos de recogida en el estado de Ceará, se habían contabilizado más de 315.000 reales (aproximadamente 127.000 euros) en créditos a clientes y recaudado más de 2.000.000 de toneladas de residuos, que corresponde a una economía de aproximadamente 725 MWh de energía. El objetivo para diciembre de 2008 es llegar a las 100.000 familias y ya se ha extendido a la otra empresa distribuidora de Endesa en Brasil, AMPLA con sede en Río de Janeiro. Por otro lado, está sirviendo como prueba piloto para su implantación progresiva en otras empresas de Endesa en Latinoamérica.

Además, el programa ECOELCE ha contribuido positivamente con la imagen de la empresa, que ha ganado mucha atención de la prensa los últimos años. Ha favorecido el reconocimiento de COELCE como una empresa socialmente responsable y preocupada por el medio ambiente y la sensibilización en estos temas hacia sus clientes, recibiendo el premio de la Federación de las Industrias del Estado de Ceará (Premio por el Desempeño Ambiental). El proyecto ECOELCE fue elegido como una de las 25 mayores innovaciones brasileñas de la última década por la revista de negocios *Exame* y como uno de los proyectos más importantes de América Latina delineados según los principios del Pacto Global.

Contacto

Programa ECOELCE
www.coelce.com.br
Tel.: 55 85 3216-1256
E-mail: vlconsultoria@coelce.com.br

8. LOKOHO HYDRO PARA EL DESARROLLO RURAL

Objetivo

El objetivo del proyecto es integrar la electricidad generada por nuevas plantas hidráulicas de pequeña escala en una extensa aproximación del desarrollo rural.

La instalación de la planta de energía hidráulica de pequeña escala de Lokoho promueve el desarrollo rural en el noreste de Madagascar. La electricidad producida hace posible procesos económicos productivos y crea ingresos para la población rural. El crecimiento de los ingresos rurales da lugar a un aumento en la demanda de energía y consecuentemente, a un aumento en la rentabilidad para los distribuidores privados de energía involucrados.

Miembros

- e8 (anteriormente e7) Network of Expertise for the Global Environment (Électricité de France, RWE, Hydro Québec).
- Electricité de Madagascar (EDM).
- Distribuidor nacional Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA).
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Cooperación Técnica Alemana).
- Iniciativa Growing Sustainable Business (GSB) del PNUD.
- Donantes: Banco Mundial, Unión Europea, Banco Africano de Desarrollo (BAD).
- Agencia de Desarrollo de la Electrificación Rural (ADER), Fondo de Intervención para el Desarrollo.

Presupuesto

23.000.000€.

Periodo

Este proyecto se ha llevado a cabo desde 2005 y finalizará en el año 2009.

Descripción

El acceso seguro a la energía de bajo coste es una condición esencial para el desarrollo social y económico de un país. La electricidad es especialmente idónea para estimular procesos económicos productivos y generar mayor valía. En zonas rurales la electrificación mejora las condiciones de vida de la población local creando oportunidades de trabajo, disminuyendo la migración hacia las ciudades y mitigando la degradación ambiental.

Actualmente en Madagascar sólo una tercera parte de los 17.500.000 de habitantes tiene acceso a energía eléctrica. Sin embargo, esta proporción hace referencia principalmente a áreas urbanas; el porcentaje de electrificación en las zonas rurales es incluso menor al 3%. Por eso, el gobierno malayo ha declarado la electrificación rural como una prioridad nacional. Con el fin de alcanzar este objetivo, las estrategias del gobierno se centran en el compromiso del sector privado y la inversión extranjera, ya que el distribuidor nacional Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA) no posee los recursos financieros suficientes.

Madagascar ofrece excelentes posibilidades para el uso de la energía hidráulica, que hoy en día representa la principal fuente generadora de electricidad del país. Sin embargo, un gran potencial para la energía hidráulica sigue inexplorada. Este potencial sería suficiente para aumentar significativamente la tasa de electrificación y sustituir así las costosas plantas de gasoil que generan la cuota de electricidad sobrante. En este contexto, tanto el gobierno malayo, como organizaciones internacionales, prestan apoyo a las plantas hidráulicas de pequeña escala con la participación de inversores y operadores privados.

El proyecto “Lokoho” es una alianza público-privada (APP) entre la GTZ y los miembros privados del e8 y Electricité de Madagascar (EDM). El objetivo del proyecto es integrar la electricidad generada por nuevas plantas hidráulicas de pequeña escala en una extensa aproximación del desarrollo rural.

Electricité de France (EDF), miembro del e8, se ocupa de la relación comercial con el distribuidor privado Electricité de Madagascar (EDM). Ambas empresas se unen para constituir una compañía para el funcionamiento de la planta energética y otra para la distribución de la energía en las áreas rurales.

Una parte de la electricidad generada es vendida a la empresa de servicio público nacional JIRAMA para su distribución en los dos centros urbanos de Andapa y Sambava. De esta forma, JIRAMA puede sustituir los generadores de gasoil, que son costosos, inseguros y perjudiciales para el medio ambiente.

La electricidad sobrante se usa para la electrificación de 30 aldeas en las áreas circundantes a las dos ciudades y a la planta energética. La GTZ apoya a la gente de estas aldeas para aprovechar las oportunidades creadas a través de la provisión de electricidad, generando la posibilidad de ingresos adicionales. Para llegar a ello, la GTZ provee asistencia técnica de diferentes modos: análisis de mercado, desarrollo de conceptos para un uso productivo de la energía, servicios financieros, formación profesional y mantenimiento de la infraestructura del transporte, entre otros.

El proyecto “Lokoho” fue desarrollado en estrecha cooperación con la iniciativa Growing Sustainable Business (GSB) que está coordinada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El grupo coordinador del GSB en Madagascar proporciona una plataforma para alianzas de empresas privadas con el gobierno, ONG y organizaciones internacionales.

Además, la GTZ coordina estrechamente sus actividades con otros donantes (Banco Mundial, Unión Europea, BAD) así como agencias nacionales e internacionales de desarrollo activas en la región (Agencia de Desarrollo de la Electrificación Rural [ADER], Fondo de Intervención para el Desarrollo).

Resultados

La electrificación de las áreas rurales en el noreste de Madagascar, en combinación con la promoción del uso productivo de la energía, contribuye al desarrollo económico y social de la región. Además, 16.000 hogares o aproximadamente 80.000 personas en las zonas rurales obtendrán por primera vez acceso a una provisión de energía moderna y asequible. En las dos ciudades de Andapa y Sambava unas 50.000 personas y múltiples empresas locales se beneficiarán de un suministro eléctrico más seguro y barato.

Además, la sustitución del gasoil por energía hidráulica disminuye los costes de producción para el distribuidor nacional así como los gastos energéticos de los hogares y empresas. Como la energía hidráulica constituye una opción relativamente rentable para la electrificación rural, el proyecto puede servir como modelo para futuros proyectos similares en Madagascar u otros países en desarrollo. PNUD y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) ya están planeando un proyecto, basándose y tomando como modelo el de Lokoho, para crear un ambiente que permita inversiones en energía hidráulica en Madagascar.

Contacto

GTZ
Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

D - 65726 Eschborn
Tel.: 06196 / 79 7377
Fax: 06196 / 79 7378
E-mail: ppp-buero@gtz.de
www.gtz.de/ppp

EDUCACIÓN

9. PROYECTO: SANTANDER UNIVERSIDADES

Objetivo

Desde su puesta en marcha en el año 1996 con la firma de un Convenio de Colaboración con la Universidad de Cantabria, el Banco Santander ha hecho del programa Santander Universidades su principal eje de actuación y germen de su responsabilidad social corporativa, articulando esta relación con el mundo universitario y la sociedad a través de cinco grandes áreas de actuación:

- Los convenios bilaterales de colaboración que se mantienen con cada una de las universidades.
- El apoyo a proyectos especiales que agrupan a varias universidades.
- La colaboración con redes académicas.
- Universia, la mayor red universitaria que existe en internet.
- La Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

Miembros

- Banco Santander.
- Colaboraciones con varias instituciones universitarias y de investigación.

Presupuesto

La entidad bancaria destinó 82 millones de euros al patrocinio de proyectos académicos, de investigación y tecnológicos en apoyo de la educación superior.

Descripción

Santander creó en 1996 su programa Santander Universidades, que vertebra la acción social del Banco y que le permite mantener una alianza estable con el mundo universitario en España, Portugal, América y Reino Unido. Entre las actividades de Santander Universidades destaca la colaboración con las instituciones universitarias y de investigación, que puede considerarse el proyecto fundamental. Santander, a través de Santander Universidades, ayuda también al desarrollo de otros proyectos nacidos de la colaboración del Banco con distintas universidades y que merecen especial mención por su dimensión global.

Colaboración institucional con las universidades: El Santander colabora con las universidades ofreciendo una propuesta de proyectos y servicios personalizada para cada universidad, lo que permite trabajar con 79 instituciones universitarias en España, es decir, el 95% de las universidades españolas, públicas y privadas, y con 470 instituciones académicas de Portugal, América y Reino Unido.

Colaboración académica: El Banco Santander ofrece su apoyo institucional y económico a aquellos programas docentes y de investigación que cada universidad considera que son más importantes para ella en el ámbito académico. Una buena parte de los convenios vigentes incluye el apoyo a aquellos proyectos de cooperación entre universidades de varios países que contribuyen a la creación del espacio iberoamericano de educación superior, como es el caso de los recientes programas de becas de movilidad internacional. El Santander ha apoyado la creación de 70 cátedras mixtas, de las que medio centenar se han creado con el auspicio de la UNESCO. De todas ellas, podrían destacarse las que, en 2006, han nacido para el estudio académico de la responsabilidad social corporativa, el fomento de la cultura emprendedora y los nuevos enfoques del desarrollo integral.

A título de ejemplo Santander colabora en la financiación de más de 50 proyectos de investigación científica, en ramas tan diversas como la arqueología, la medicina, la biodiversidad, la biotecnología, la nanotecnología o la economía.

Fomento de las nuevas tecnologías en el ámbito universitario: La puesta en marcha de proyectos docentes y de formación continua en donde se incorpore el uso de nuevas tecnologías es otra de las aspiraciones de la universidad actual a la que el Banco trata de contribuir. Con el fin de actualizar los métodos de docencia y aprendizaje, y de estimular el acceso de los estudiantes a las tecnologías más avanzadas, las universidades destinan parte de los recursos procedentes de los convenios con el Santander a la creación de campus virtuales y plataformas de enseñanza a distancia a través de internet. En este campo, el Santander ha colaborado en la puesta en marcha de 175 aulas de navegación y acceso a internet, y 25 proyectos de creación de campus inalámbricos. Decenas de universidades españolas y americanas han integrado su información académica y financiera en un solo sistema de gestión interna promovido por la Oficina de Cooperación Universitaria. Esta empresa de servicios tecnológicos ha sido creada por varias universidades españolas y cuenta con la participación y colaboración del Banco Santander.

Innovación y fomento de la cultura emprendedora: El Banco Santander apoya a las universidades en la creación de mecanismos que faciliten la transferencia de conocimiento y recursos entre la universidad y la empresa. Las líneas principales de colaboración con las universidades son: 1) Fomento de la Cultura emprendedora, 2) Colaboración en el desarrollo de los parques científicos y tecnológicos universitarios, e 3) Impulso de proyectos de incubación de empresas universitarias.

Universia: Universia nació como una iniciativa en internet para los universitarios iberoamericanos. El proyecto fue impulsado con el apoyo fi-

nanciero del Santander, la colaboración de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas español (CSIC) y un grupo de universidades españolas. Hoy es uno de los proyectos más singulares impulsados por la División Global Santander Universidades, mantiene portales en los once países en que está presente e impulsa acciones como red de universidades. En 2006, la Red Universia amplió hasta 985 el número de universidades socias y accionistas. Su objetivo como red es aportar un servicio de valor añadido para las universidades, desarrollar proyectos globales y generar nuevas oportunidades para la comunidad universitaria. Universia está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Desde enero de 2006, la empresa Nielsen Netratings mide la actividad de todos los portales.

Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes: Concebida en 1999 por la Universidad de Alicante, el Banco Santander y la Fundación Marcelino Botín, tiene como objetivo principal la difusión de las culturas hispánicas y las obras más relevantes de la literatura iberoamericana, manteniendo portales en los once países en los que está presente. La Biblioteca permite el acceso gratuito a sus colecciones, compuestas por más de 24.000 obras digitalizadas en distintos formatos que abarcan a los autores más representativos de las letras iberoamericanas como Cervantes, Quevedo, Lope de Vega, entre otros. Sus contenidos se enriquecen continuamente, manteniendo siempre un equilibrio entre la literatura clásica y la contemporánea, gracias a la firma de acuerdos con las más prestigiosas instituciones culturales, como la Biblioteca Nacional de España, la Biblioteca Real de Palacio y las Bibliotecas Nacionales de Argentina, Chile, Venezuela y Brasil. El refuerzo de la dimensión iberoamericana es una prioridad para cervantesvirtual.com, al proceder más de la mitad de sus usuarios del continente americano. Con este objetivo, la Fundación Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes ha

iniciado su colaboración con instituciones implicadas en la creación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento, como el Consejo Universitario Iberoamericano (CUIB) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

Resultados

Los resultados de esta colaboración institucional se reflejan en los siguientes indicadores de actividad:

- 549 convenios integrales de colaboración con universidades y centros de educación superior e investigación en España, Portugal, América y Reino Unido.
- 5 millones de universitarios representados en los convenios de colaboración.
- 3,7 millones de universitarios con tarjetas universitarias inteligentes.
- 77 millones de euros: mecenazgo total en educación superior en el año 2006.
- 2.010 proyectos destinados a apoyar la docencia, la investigación, la movilidad internacional de los universitarios y la relación Universidad-Empresa.
- 70 cátedras financiadas por el Santander.
- 10.161 becas y ayudas al estudio concedidas en el 2006.
- 11 Portales Universia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico, Venezuela y Uruguay.
- 82 millones euros invertidos en el Portal Universia en el periodo 2000-2006.
- 985 universidades socias de los Portales Universia.
- 10.704.798 estudiantes y profesores conectados por Universia.
- 24.000 obras digitalizadas con acceso libre a través de la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- 70 portales temáticos e institucionales, y 54 Bibliotecas de autor y obra.
- 400 millones de euros en apoyo a las universidades desde 1998.

- 375 millones de páginas servidas por la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

Lecciones aprendidas

La dimensión y alcance geográfico de Santander Universidades y la diversidad y naturaleza de los proyectos que se están poniendo en marcha, han llevado al Grupo a dar un paso más en su compromiso con la educación superior: la creación de la División Global Santander Universidades.

Esta división significa institucionalizar el compromiso con la educación superior, y asumir una mayor responsabilidad ante la sociedad y el sector universitario.

El modelo de relación con las universidades establecido por el Santander no sólo es una forma de apoyar a estas instituciones y a sus colectivos, sino que también es un instrumento que facilita la cooperación de las universidades de uno y otro continente.

Por todo ello, el Banco Santander, a través de sus políticas, contempla como una vía imprescindible para el progreso de las sociedades en las que se encuentra presente, el desarrollo de los espacios de educación superior y la necesaria transferencia del conocimiento generado en la Universidad al entorno empresarial, contribuyendo así al bienestar social y a la sostenibilidad económica de estos países.

Contacto

Ciudad Grupo Santander
División Santander Universidades
Edificio Pampa, Planta 1ª
Avenida de Cantabria s/n
28660 - Boadilla del Monte (Madrid)
www.santander.com/universidades
santanderuniversidades@gruposantander.com

10. PROGRAMA YES (YOUNGSTERS EDUCATIONAL SUPPORT)

Objetivo

El objetivo del programa es dar acceso a jóvenes trabajadores a programas de formación profesional específicos para así incrementar sus capacidades y conocimientos profesionales. Ello les proporcionará nuevos horizontes y les ayudará a mejorar las condiciones de ellos y sus familias.

Miembros

- Swisscontact (organización suiza para el desarrollo).
- Switcher (empresa textil suiza).
- Instituciones educativas chinas (Universidad HEHAI de Changzhou, Centro Estatal Chino de Capacitación Técnica) y Collège Beausoleil International de Suiza.

Periodo

Desde el 2004 hasta el 2006 con participación de Swisscontact.

Presupuesto

24.668 francos suizos para India y 46.576 francos suizos para China, financiado por Switcher.

Descripción

Los trabajadores jóvenes se ven obligados a dejar sus estudios escolares a una edad demasiado temprana para apoyar financieramente a sus familias. Por esta razón, muchos de ellos carecen de educación básica y están condenados a permanecer para siempre en ocupacio-

nes poco remuneradas y sin perspectiva profesional alguna. Muchos trabajadores en la industria textil son emigrantes, provenientes de diferentes regiones con idiomas diferentes, lo que les aísla socialmente dados sus escasos conocimientos de idioma y su incapacidad de lectura y escritura.

La empresa textil suiza "Switcher" ha comenzado en colaboración con la organización suiza para el desarrollo Swisscontact, el programa YES (*Youngsters Educational Support*) en la India y China. El programa consiste en sesiones regulares de formación profesional en las fábricas textiles en temas tales como: leer y escribir, inglés, salud y prevención de enfermedades. Por otra parte, se imparten clases de deporte (yoga, aeróbic) y formación profesional para futuros pequeños empresarios. Dichas clases son voluntarias y gratuitas.

Swisscontact, organización especializada en educación para adultos, ayuda a la empresa Switcher en la planificación y estructuración de los programas de capacitación, ajustándolos a las necesidades específicas de jóvenes trabajadores. Una vez que el programa está en marcha y funcionando, Swisscontact colabora en la supervisión e información, facilitando así la transferencia de *know-how* entre los diferentes lugares y países donde la empresa Switcher tiene fábricas.

En los primeros 20 meses de operación en la India, se han inscrito un total de más de 1.200 participantes en cinco de dichas fábricas. Muchos estudiantes han participado en más de un curso.

En China, durante el primer año, 420 participantes asistieron a los cursos en dos ciudades. En todos los lugares, la oferta para los trabajadores de participar en cursos gratuitos es absolutamente única y excepcional, y por lo tanto, la reacción de los trabajadores es altamente positiva. La participación en los programas ha

aumentado su autoestima y su habilidad para aprender.

Para las empresas y fábricas, el programa cuenta con dos beneficios adicionales: por un lado, es bien recibido en la comunidad y por lo tanto mejora la buena imagen de las empresas. Por otra parte, mejora la imagen del empleador, lo que ayuda a retener en la empresa al personal motivado.

Resultados

Se destaca la colaboración con el Gobierno chino en lo siguiente: en China se ha logrado la cooperación con la Universidad HEHAI de Changzhou y con un Centro Profesional de Enseñanza Lingüística. El Centro Estatal Chino de Capacitación Técnica implementa en colaboración con Swisscontact los cursos de computación. Además, todos los profesores vienen de institutos de capacitación licenciados por el Estado. Los cursos de yoga se implementan en colaboración con el Gobierno de Yuyao. Los estudiantes de computación en Longjie reciben certificación del Gobierno después de atender exitosamente a los cursos. En total, en China, más que 650 estudiantes asistieron a los cursos, accediendo así a nuevos conocimientos y experiencias.

El programa de capacitación en la India no está diseñado como en un colegio con profesores y currículos fijos, sino más bien como una plataforma que ofrece cursos según el interés y la demanda de los trabajadores y empleados de la fábrica. Se ofrecen cursos de los siguientes temas: inglés, tamil, computación, artesanía, electrónica, costura, matemática, salud.

Se colabora con Collège Beausoleil International de Suiza que ha donado ordenadores y que también colabora en el intercambio entre estudiantes indios y suizos. En total, más de 1.500 trabajadores y empleados participaron en los cursos ofrecidos en la India.

Contacto

Swisscontact, Fundación Suiza para la Cooperación Técnica
Claudia Ulrike Gminder
ulrike.gminder@swisscontact.ch
Plaza de España 10, 9 izq.
28008 Madrid, España
Tel. +3491-5598491
www.swisscontact.org

SALUD

11. CONTROL DEL VIH/SIDA EN LA INDUSTRIA DEL TÉ DE TANZANIA

Objetivo

Brindar un mejor acceso a la educación, prevención, pruebas, tratamientos y cuidados relacionados con el VIH/sida en las comunidades de las áreas rurales remotas circundantes a cuatro fábricas de té en Tanzania.

Miembros

- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Cooperación Técnica Alemana).
- Compañías privadas: Mufindi Tea & Coffee Ltd., Kibena Tea Company Ltd., Wakulima Tea Company Ltd., Lupembe Tea Estates Ltd.
- AIDS Business Coalition Tanzania (ABCT).

Periodo

El proyecto comenzó el 01.11.2007 y finalizará el 31.12.2009.

Presupuesto

Inversión total: 906.000€.

Descripción

Tanzania está fuertemente afectada por la epidemia del sida, con un porcentaje nacional de prevalencia de VIH del 7% en la población adulta de entre 15 y 49 años. Desde hace 5 años, el gobierno de Tanzania dispone de una estrategia política para combatir el VIH, pero el país no alcanza a proveer los equipamientos necesarios para la realización de tests y tratamientos, ni los servicios paliativos para los 2.300.000 personas afectadas y el medio millón de pacientes con sida que necesitan el tratamiento antirretroviral (TAR). 200 centros de asistencia sanitaria y tratamiento en el distrito y las ciudades regionales proveen habitualmente el TAR a 70.000 pacientes con sida. La mayoría de la población de Tanzania que vive en aldeas remotas, incluyendo los agricultores de té, no pueden tener acceso a los tests, preservativos, tratamientos y cuidado doméstico.

Mufindi Tea & Coffe Ltd. forma parte de Rift Valley Holding y tiene 450 empleados fijos y 2.000 temporales. Kibena Tea Company Ltd., perteneciente a Mufindi, tiene 300 empleados fijos y 1.100 temporales. Wakulima Tea Company Ltd. nació en el año 2000 y tiene 276 empleados. Lupembe Tea Estates Ltd. fue fundada en 2005 y tiene 150 empleados fijos y 200 temporales. Todas las compañías del consorcio cultivan y cosechan té en sus propios terrenos, dando soporte a la producción de té a pequeña escala, elaborando y empacando té para exportar.

Las cuatro compañías de té operan en áreas rurales de Tanzania con plantaciones remotas. Se ven fuertemente afectadas con pérdida de mano de obra, siendo difícil para ellos reemplazar empleados cualificados que fallecieron o que ya no pueden trabajar debido al sida. A consecuencia de ello, la producción de té en las aldeas se encuentra seriamente amenazada. Los comités de té de las aldeas (Village Tea Committees) reconocen que las familias cada vez son menos capaces de ocuparse de los terrenos de té debido a que tienen que cuidar de

los pacientes con sida. Como todos los miembros de la familia tienen que contribuir desde la plantación hasta la cosecha, la productividad de un hogar disminuye inmediatamente si un miembro de la familia enferma y necesita cuidados. Como resultado, el ingreso de dinero al hogar decrece y al mismo tiempo los gastos generados por el miembro enfermo de la familia aumentan.

Los programas comunitarios del VIH que están siendo implementados por los cuatro productores de té se establecen en un programa a nivel industrial que tiene como objetivo la población de agricultores rurales de té en Tanzania. Como los miembros involucrados tienen tipos de producción muy similar pero diferentes niveles de conocimientos y experiencias con programas comunitarios sobre el VIH, la APP responde a necesidades específicas de cada compañía, diseñando soportes a medida para llevar a las cuatro compañías al mismo nivel.

El proyecto está coordinado con el programa nacional de control de sida de Tanzania. Todas las intervenciones están integradas en los esfuerzos del gobierno de Tanzania, particularmente teniendo en cuenta el cuidado y el tratamiento de los pacientes con sida. La coordinación y el establecimiento de contactos (*networking*) deben ser gestionados por la AIDS Business Coalition Tanzania (ABCT) que actúa como miembro local de la APP.

Los resultados comprenden una extensa aproximación de control del sida, consistente en educación y prevención, realización de tests y asesoramientos voluntarios, cuidado y tratamiento, cuidados domésticos, servicios paliativos y control: se forman educadores entre iguales y son los encargados de aumentar la conciencia de sus compañeros sobre el VIH/sida en las cuatro compañías; se organiza el suministro gratuito de preservativos y se constituyen campañas de salud en las aldeas.

Se da formación en jardinería doméstica y nutrición a trabajadores de la capacitación agrícola para que aprendan a dar consejo referente a estos temas a agricultores, a sus dependientes y a miembros de la comunidad, y se facilita también formación a 106 asesores acerca de cuidado doméstico. Se lleva a cabo un estudio de línea base de datos por distrito sobre Asesoramiento y Test Voluntario (ATV) y tratamiento antirretroviral (TAR). Se da formación a dos asesores de ATV en las instalaciones de salud ya existentes en los estados de Lupembe y Mufindi. En cada uno de estos equipamientos de salud, un doctor y una enfermera son formados en suministro de TAR y el equipo de las instalaciones de salud es mejorado de acuerdo con estándares nacionales. En las regiones en que Wakulima y Kibena operan, se proporcionan dos unidades móviles para ATV y educación en salud. El ABCT apoya la provisión de fármacos y kits de tests de acuerdo con las necesidades de las compañías.

Las cuatro compañías de té utilizan los rendimientos mencionados anteriormente para conectar sus respectivas actividades comunitarias de VIH/sida con un programa coordinado que une los recursos y equipamientos existentes. Unos informadores entrenados se encargan de concienciar sobre métodos efectivos de prevención, tests y cuidado en las comunidades y de crear la capacidad para la jardinería doméstica y nutrición entre las aldeas. Unos asesores formados, doctores y enfermeros proveen de servicios de cuidado doméstico, de servicios de ATV, móviles o accesibles, o tratamientos antirretrovirales para los pacientes afectados de sida en las poblaciones comunitarias. Las compañías de té que ya tienen instalaciones de salud accesibles usan el equipo mejorado proporcionado por el proyecto para ajustar la provisión y reponer fármacos antirretrovirales a estándares internacionales, asegurando de este modo una provisión regular de antirretrovirales.

La GTZ supervisa la coordinación del proyecto de la AIDS Business Coalition Tanzania (ABCT). Ayuda a integrar un experto técnico del CIM (Centro de Migración Internacional) en la ABCT dentro de la red de trabajo nacional de sida. La GTZ cubre parte de los costes financieros del proyecto incluyendo los gastos de uso de un coche para el coordinador general, viajes y formaciones para los coordinadores de las compañías, así como bicicletas y teléfonos móviles para los educadores y asesores de cuidado doméstico. Además, todas las medidas de formación para los educadores y asesores de cuidado doméstico comunitarios, así como campañas de salud y ATV, también son supervisadas por la GTZ. Asimismo, la GTZ da soporte a Mufindi y *Blenders* de Té de Tanzania para mejorar sus instalaciones de salud con equipo e infraestructuras así como *reactivos* de acuerdo a sus necesidades. Para la implementación de ATV móviles, la GTZ proporciona formación y dietas diarias.

Resultados previstos

Se espera que hasta 180.000 personas en las comunidades circundantes a las cuatro fábricas de té tengan un mejor acceso a la prevención, diagnóstico y servicios de cuidado de VIH/sida. A medio plazo, esto dará lugar a un mejor comportamiento preventivo entre los agricultores y aldeanos y como resultado habrá una reducción en el número de nuevas infecciones de VIH. A través de mejores suministros de cuidado de salud, la condición de salud de los aldeanos infectados de VIH se estabiliza, y el número de niños que sobrevivan será mayor. Como se restablecen la productividad del trabajo de los aldeanos infectados por el VIH, los hogares se enfrentan a menos gastos y esfuerzos para cuidar a miembros enfermos de la familia. Como resultado, su productividad e ingresos aumentan y su condición de vida mejora.

Las cuatro compañías de té, siendo capaces de confiar en trabajadores más sanos, tienen una provisión de té de calidad más estable y tienen unos gastos de plantilla más reducidos. Este hecho aumenta su productividad, ingresos y voluntad y a largo plazo mejora la posición competitiva de la industria del té de Tanzania en el mercado internacional.

Los controles extensivos del VIH/sida desarrollados como una aproximación a nivel industrial son un buen ejemplo para aprendizajes entre iguales y la creación de efectos sinérgicos. Esto puede motivar a otras industrias a coordinar sus recursos hacia la prevención y tratamiento del VIH/sida. El proyecto contribuye al OMD 6 –el control del VIH/sida– así como a mejorar la salud maternal y reducir la mortalidad infantil (OMD 4 y 5). Indirectamente, gracias a la restablecida productividad económica de los miembros comunitarios, el proyecto también contribuye a la erradicación de la pobreza (OMD 1).

Contacto

GTZ
Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
D - 65726 Eschborn
Tel.: 06196 / 79 7377
Fax: 06196 / 79 7378
E-mail: ppp-buero@gtz.de
www.gtz.de/ppp

12. PROVEER A LOS MÁS POBRES DE MOSQUITERAS RESISTENTES A LA MALARIA

Objetivo

El objetivo principal de la APP es abordar los problemas sociales y económicos causados por la malaria en África. Esta alianza público-

privada beneficia a las personas con bajos ingresos y al mismo tiempo permite a las empresas privadas conseguir beneficios monetarios. Asimismo, ayuda a las organizaciones sin ánimo de lucro como el gobierno de Tanzania, la OMS y UNICEF, a alcanzar sus respectivos objetivos.

Miembros

- A to Z Textile Mills (empresa textil privada de Tanzania).
- Sumitomo Chemical Company (empresa privada de Japón).
- Exxon Mobile.
- Fondo Acumen (Organización sin ánimo de lucro).
- Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Fondo Mundial de Lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria.
- UNICEF.

Presupuesto

250.000\$. Donación de Exxon Mobile a UNICEF.
12 millones\$ del Fondo Mundial para financiar el sistema de vales.
325.000\$ crédito del Fondo Acumen a A to Z.

Periodo

Desde el año 2003.

Descripción

En Tanzania se registran cada año alrededor de 16 millones de casos de malaria, que producen la muerte de 125.000 personas, 80.000 de las cuales afectan a niños menores de cinco años. El 93% de la población está en riesgo de infección. En las zonas rurales las probabilidades de infección son mayores en el periodo de lluvias, que

coincide con el momento de actividad agrícola. Y el acceso por parte de la población rural de un tratamiento efectivo está muy limitado.

Las mosquiteras son uno de los medios más efectivos para prevenir la transmisión de la malaria. Las mosquiteras se utilizan en el continente africano desde hace casi un siglo, pero su uso es limitado entre los sectores más pobres debido al coste que suponen. Una ITN cuesta alrededor de 5\$ en el mercado, y considerando que cada miembro de una familia debería tener una, el coste es prohibitivo para quienes viven por debajo de la línea de pobreza (1 dólar al día).

A to Z Textile Mills de Tanzania (A to Z) se convirtió en la única productora africana de mosquiteras resistentes tratadas con insecticidas (*insecticide-treated bed nets, ITN*) en África en 2004. Las mosquiteras resistentes ITN son una mejora significativa de las mosquiteras tradicionales ITN, ya que el insecticida mata los mosquitos durante cinco años sin necesidad de ser sometido a un nuevo tratamiento, resistiendo también rasgaduras y desgarrones. Por el contrario, las mosquiteras ITN tradicionales necesitan ser tratadas con insecticida cada seis meses y son propensas a sufrir desgarros. A to Z manufactura mosquiteras ITN usando una nueva tecnología inventada por la empresa química Sumitomo.

La APP implica la transferencia de tecnología de sustancias químicas desde Sumitomo a A to Z Textile Mills, a través de un préstamo del Fondo Acumen. A to Z compra resina para las mosquiteras a Exxon Mobile. Exxon Mobile, a su vez, ha donado fondos a UNICEF para comprar mosquiteras resistentes ITN para los niños más vulnerables. UNICEF y el Fondo Mundial actúan como compradores de último recurso a A to Z. Estas organizaciones han garantizado que comprarán todas las mosquiteras resistentes que no lleguen a ser vendidas en el mercado. Los miembros lanzaron la nueva tecnología en noviembre de 2003.

El concepto final para la alianza se basó en la economía de mercado antes que en la caridad, lo que significa que los miembros comerciales consiguen sus objetivos de maximización de beneficios y los miembros sin ánimo de lucro consiguen sus metas sin interferir en los principios del mercado. A to Z compró polímeros a Exxon en Arabia Saudí e insecticidas a Sumitomo en Japón para manufacturar las mosquiteras en Tanzania. Sumitomo suspendió la tasa de licencia y formó a la plantilla técnica de A to Z. Exxon Mobile donó 250.000 dólares a UNICEF (esta cantidad fue el valor de la resina necesaria para manufacturar 400.000 mosquiteras). UNICEF usó la donación para comprar mosquiteras de A to Z y distribuir las entre grupos vulnerables de África.

La APP también inició un sistema nacional de vales (*Tanzania National Voucher Scheme*), mediante el cual el gobierno subvenciona el coste de las mosquiteras ITN para mujeres embarazadas y niños, mientras A to Z se encarga de su distribución y ventas. El sistema se basa en simples vales de papel que se reparten en las clínicas de salud maternal e infantil. Los vales se entregan a mujeres embarazadas cuando visitan las clínicas, así como a madres de niños menores de cinco años. Para ayudar al gobierno de Tanzania a extender la iniciativa de mosquiteras ITN, el Fondo Mundial de Lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria estuvo de acuerdo en dar apoyo al programa. El Fondo Mundial usó 12 millones de dólares en la financiación del sistema de vales, para que las embarazadas y sus hijos (el grupo de mayor riesgo de contraer la malaria) pudiesen tener acceso a las mosquiteras ITN a precios muy reducidos.

Resultados

Actualmente, en Tanzania, las mosquiteras ITN protegen a más de cinco millones de personas de mosquitos y malaria. La OMS ha certificado las mosquiteras como seguras para los niños.

Las mosquiteras producidas por A to Z Textiles son asequibles para las personas más afectadas por la malaria gracias a la adopción de marketing social como estrategia para repartir las mosquiteras ITN. Los vales de descuento facilitan el acceso a las mismas para las embarazadas y niños, sin excluir a los más pobres. El programa hace posible que las mosquiteras ITN sean accesibles para los pueblos rurales más remotos donde se concentra la población más pobre.

La producción de las mosquiteras resistentes ITN ya ha creado unos 2.000 nuevos puestos de trabajo (el 90% son mujeres) en los que los empleados de A to Z ganan un 20 o 30% más que los trabajadores de las empresas de mosquiteras ITN tradicionales. Estos mayores ingresos ofrecen oportunidades para mejores hogares, mejor calidad en la educación infantil, así como un mejor acceso al servicio de salud y unos estándares de vida más elevados.

Contacto

United Nations Development Programme
Private Sector Division, Partnerships Bureau
One United Nations Plaza, 23rd floor
New York, NY 10017, USA
gim@undp.org
www.growinginclusivemarkets.org

13. FUNDACIÓN DE SALUD SIYAKHANA. (PROYECTO PILOTO Y PROYECTO DE AMPLIACIÓN)

Objetivo

Proyecto Piloto: Implementación piloto de programas sobre VIH/sida en Centros de Trabajo en pequeñas y medianas empresas selecciona-

das (SME¹) dentro del Ayuntamiento de la ciudad de Buffalo, en Eastern Cape Providence, Sudáfrica, con el objeto de mejorar la gestión del impacto del VIH y el sida en los centros de trabajo y acelerar el acceso a servicios de atención sanitarios básicos de calidad, incluyendo el tratamiento con anti-retrovirales.

Proyecto de Ampliación: Durante esta fase el Proyecto Siyakhana se ampliará y aumentará incorporando nuevas SMEs a la iniciativa, incluyendo el sistema de detección y tratamiento de la TB (tuberculosis) y apoyando a las clínicas de atención primaria (PHCs) a superar los significativos límites actuales de preparación y recursos humanos.

Socios

- Mercedes Benz Sudáfrica (antigua Daimler Chrysler SA)
- Inversiones Alemanas – und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)
- Cámara de Comercio de Border-Kei
- Cuidados Médicos BroadReach LLC (BRHC)
- Departamento de Sanidad de Eastern Cape
- Ayuntamiento de Buffalo City

Presupuesto

Proyecto Piloto: 557.000 euros (ayuda pública de 200.000 euros)

Proyecto de Ampliación: 908.006 euros (ayuda pública de 200.000 euros)

Periodo

Proyecto Piloto: de octubre de 2005 a diciembre de 2007.

Proyecto de Ampliación: de enero 2008 a diciembre de 2009.

¹ SME; en inglés Small Medium Enterprises.

Descripción

Proyecto piloto: La Fundación de Salud Siyakhana se creó en 2006 fruto del éxito del Programa para centros de Trabajo Mercedes-Benz para el VIH y el sida y como reconocimiento de que los centros de trabajo son los espacios ideales desde los que lanzar respuestas coordinadas y permanentes contra el VIH y el sida. No obstante, empresas más pequeñas encuentran a menudo dificultades cuando intentan establecer programas integrales para sus centros de trabajo. Pequeñas y medianas empresas en Sudáfrica absorben más de la mitad de la población legalmente empleada en el sector privado y contribuyen aproximadamente a la generación del 42% del PIB del país. El VIH y el sida están teniendo ya un impacto directo e indirecto significativo en las SMEs (pequeñas y medianas empresas) y muy pocas han puesto tan siquiera en marcha controles rudimentarios en los centros de trabajo sobre el VIH y el sida.

Ante la urgente necesidad de aumentar del nivel de respuesta local en la prevención, cuidado y tratamiento del VIH y del sida, Mercedes-Benz, la Cámara de Comercio de Border Kei y la Agencia Alemana de Desarrollo (DEG) se asociaron para formar la Fundación de Salud Siyakhana. La aportación de DEG ha sido posible a través de fondos públicos del Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.

La Fundación de Salud Siyakhana ofrece un servicio integral a las empresas con el propósito de ayudarlas a mitigar el riesgo del VIH y el sida en sus centros de trabajo a través de la prevención y servicios de atención primaria y de tratamiento. Entre las medidas de prevención se incluyen:

- Concienciar, a través de información, sobre la importancia para la prevención que supone hacerse las pruebas y someterse al tratamiento. En el proceso de formación se tratará de reducir el estigma y el rechazo del VIH y el

sida como componentes necesarios para la prevención.

- Formación para reducir de conductas de riesgo y tratar la enfermedad de modo que se evite la discriminación y el rechazo. Se pone énfasis también en señalar que las respuestas de los centros de trabajo al VIH y al sida necesitan ser sostenibles y continuadas en el tiempo.
- La creación de un plan modelo para los centros de trabajo capaz de identificar un enfoque estructurado a la hora de tratar el VIH y al sida en los centros de trabajo, y que además pueda identificar a sujetos concretos (personas que actúan como puntos focales) dentro de las empresas que defiendan la atención continuada que requiere el VIH y el sida. También identificara y formará a educadores paritarios (inter pares) que den consejo y apoyo y promuevan las conductas adecuadas frente al VIH y el sida entre sus iguales.

La atención se presta a través de la provisión de los siguientes servicios:

- Asesoramiento y consulta para promover entre los empleados su toma de conciencia acerca de las ventajas de hacerse la prueba del VIH/sida.
- Realizar las pruebas correspondientes sin utilizar métodos de análisis invasivos.
- Prestar tratamiento a los portadores del VIH a través de una red de médicos de cabecera especialmente preparados que les permita minimizar su ausencia laboral y recibir mejores cuidados médicos que si accedieran a las clínicas del sector público.
- Apoyo a las empresas mediante reuniones periódicas con las personas focales, así como con los empleados portadores del VIH y sus familiares a cargo.

Al comienzo del proyecto hasta diecisiete SME fueron seleccionadas de acuerdo con determinados criterios establecidos, por ejemplo ser miembro de la Cámara de Comercio de Border Kei, pero no necesariamente ser un proveedor

de Mercedes-Benz S. A. El número de empleados varía de 40 a 2.000 según la empresa de que se trate, incluyendo cuatro familiares dependientes por persona, lo que supone unas 33.000 personas que quedan cubiertas por el proyecto.

Una vez seleccionadas todas las SME, uno o dos empleados fueron seleccionados en cada empresa como Persona Focal. Este trabajador es responsable de la mediación y comunicación sobre el VIH/sida. Junto con la Cámara de Comercio de Border Kei se ha elaborado para cada empresa un programa sobre la política sobre el VIH/sida, incluyendo el desarrollo de unos sistemas de seguimiento y evaluación que permiten medir la provisión de determinados niveles clave de intervención, la actividad del personal, la gestión del VIH/sida, STDs y TB.

El coste de los antirretrovirales y demás medicación complementaria corre a cargo del Departamento de Salud de Eastern Cape, mientras que el proyecto asume los costes del médico de cabecera, el laboratorio y otros gastos relacionados. En cuanto a la gestión de los servicios de tratamiento de la enfermedad (incluyendo el seguimiento clínico y el apoyo constante a los médicos que lo llevan a cabo) y algunos costes de reembolso a la red de Médicos de Cabecera (GP, General Practitioners) es responsable el centro de Cuidados Médicos BroadReach LLC a través del subsidio PEPFAR (US President's Emergency Plan for AIDS Relief²)

Proyecto de Ampliación: Se pondrán en marcha nuevos programas integrales sobre el VIH/sida en los centros de trabajo basados en el éxito del modelo del actual proyecto Siyakhana en 50 empresas más, seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios: que no empleen a más de 250 trabajadores y que preferiblemente sean propiedad y/o que estén gestionadas por sudafricanos negros; que estén situadas en las comunidades más pobres del

tipo de Mdantsane, Zwelitsha, Bimbaza y el pueblo de Duncan. Se prevé que estas medidas extiendan el proyecto Siyakhana a 4.500 empleados adicionales y hasta 18.000 familiares dentro de las comunidades atendidas.

Se incorporará un sistema de detección y tratamiento de la TB (tuberculosis) al proyecto Siyakhana. Personas Focales y educadores paritarios serán formados en campañas de IEC (Información, Educación y Comunicación) que se impartirán por centro de trabajo. La red de Médicos de Cabecera será formada de nuevo para el tratamiento de la TB.

Los límites de capacidad y preparación en la salud primaria, serán afrontados mediante la adopción de una serie de auditorías sobre la calidad de los cuidados clínicos prestados, se extenderán hasta diez nuevos centros a finales de 2009; un instructor clínico de atención primaria (enfermera retirada) y tres trabajadores sociales de salud se insertarán en cada una de las 10 PHCs (Primary Health Clinics, Clínicas de Atención Primaria de Salud) ya insertas en el proyecto Siyakhana. Se prevé intentar expandir la red de GPs en función del incremento del número de pacientes así como recabar el apoyo de servicios privados de médicos de cabecera (GP) para las clínicas que participan en el proyecto.

Resultados

Proyecto piloto: en estos dos años de la fase del proyecto piloto la Fundación de Salud Siyakhana ha llegado a tener 17 empresas participantes, más de 7.000 empleados y aproximadamente 26.000 beneficiarios dentro de la iniciativa. Se ha prestado consulta y se han ofrecido pruebas con carácter voluntario a 4.717 empleados de los cuales 3.129 se hicieron los análisis correspondientes, resultando positivos 272.

² Literalmente: Plan de Emergencia del Presidente de los EE.UU. para la Ayuda al sida.

El tratamiento para los empleados cuya prueba haya resultado positiva y hasta cuatro familiares dependientes, es posible gracias a la red de 10 médicos de cabecera (GP) asociados al programa a lo largo de toda el área del proyecto. Más aún, 10 Clínicas de Salud Primaria situadas a lo largo del área de intervención se han sumado al proyecto.

El proyecto de SME, que fue rebautizado como el proyecto "Siyakhana", estableció un programa excepcional para combatir el VIH/sida en el sector de las pequeñas y medianas empresas (SME) con el apoyo de los agentes públicos y privados implicados.

Proyecto de Ampliación: El proyecto permitirá realizar las pruebas correspondientes para que puedan recibir tratamiento un número máximo aproximado de 4.500 empleados y 18.000 familias dependientes. Como mínimo 50 Personas Focales y 100 educadores paritarios serán formados en prevención y gestión del VIH/sida en los centros de trabajo.

Siyakahana dispone de un Memorandum de Entendimiento con los servicios de tratamiento y formación de capacidades a nivel clínico, del Departamento de Salud de Eastern Cape. Mediante la creciente participación del sector público de clínicas de atención primaria de salud, el Proyecto complementa y apoya la aplicación del Plan Integral Nacional del Gobierno sudafricano sobre el VIH/sida, mejorando las capacidades y limitaciones existentes. Se dará apoyo a servicios clínicos y de gestión en diez Clínicas de Salud Primaria (PHCs), creando nuevos puestos de trabajo para diez enfermeras, treinta trabajadores sociales de salud, un farmacéutico (a tiempo parcial) y un auxiliar farmacéutico.

La especial atención que plantea la TB y los esfuerzos relativos al incremento de servicios asistenciales para atender los casos de tuberculosis en las SME y a nivel de las comunidades, han derivado en la necesidad de adoptar

un programa urgente referido especialmente a la creciente amenaza que se ha venido observando en Sudáfrica, de una mayor resistencia a los medicamentos TB.

Contacto

Fundación de Salud Siyakhana
Tel: +27 43 722 9620
info@siyakhana.com
simeon@bkcob.co.za
www.siyakhana.com

Inversiones Alemanas- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)
Programas Especiales
Belvederestraße 40, D-50933 Colonia, Alemania
Tel: +49 (0) 221/4986-14 76
ppp@deginvest.de
www.deginvest.de

ERRADICACIÓN DE LA POBREZA

14. INCOPA: INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA PAPA PERUANA

Objetivo

El propósito del Proyecto INCOPA es: «Mejorar la competitividad de la cadena de la papa, con énfasis en pequeños productores, aprovechando nuevas oportunidades de mercado y promoviendo el uso de la papa peruana, en el marco de una institucionalidad público-privada que favorezca las modernización del sector».

Las diferentes acciones se articulan alrededor de cuatro productos esperados: 1) Plataformas de concertación entre actores de la cadena fortalecidas y operando de manera sostenible; 2) Acciones de incidencia pública y de políticas implementadas con los socios para fortalecer el sector papa; 3) Capacidades de los socios locales forta-

lecidas para mejorar la competitividad de los pequeños productores mediante mercados locales de servicios; 4) Mayor participación del sector privado empresarial en la cadena productiva de la papa peruana. El proyecto INCOPA está coordinado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) con el financiamiento de la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE).

Miembros

- Centro Internacional de la Papa (CIP).
- Financiamiento de la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE).

El Proyecto INCOPA trabaja con una amplia red de socios locales y socios estratégicos como:

- Plataformas de Concertación (CAPAC-Perú, Alianza Institucional Puno y las Alianzas en proceso Huánuco, Huancavelica, Ayacucho, Junín, Cajamarca).
- Socios Operativos Locales: ONGs, gobiernos locales, gobiernos regionales, ministerios, asociaciones locales, plataformas.
- Productores organizados (zona de intervención).

Presupuesto

El aporte de COSUDE para la presente fase es de 160.000\$.

Periodo

Duración del proyecto: 01.04.2007 – 31.05.2010 (Fase III).

Descripción

El Perú tiene todavía muchos desafíos en términos de desarrollo, calidad de vida, equidad y ex-

clusión. A pesar del reciente auge económico, todavía existen desbalances territoriales y sectoriales. La gravedad y el impacto de la pobreza son mayores en las zonas rurales de la sierra, donde se encuentra el 78,3% de personas que viven en situación de pobreza y 51,3% en extrema pobreza. En este contexto el cultivo de papa y su gran biodiversidad constituyen una fuente principal de alimento y un componente importante de los ingresos de las familias rurales. Sin embargo, la productividad y calidad de papa es generalmente baja por factores técnicos y riesgos climáticos además de otros factores socio-económicos como la falta de acceso a la información, un marco institucional desarticulado y la débil organización al nivel de los productores, lo cual dificulta que estas comunidades accedan y se vinculen a mercados en condiciones ventajosas. En este contexto, una alternativa para reducir la pobreza es promover el acceso a nuevos y mejores mercados de los productores andinos aprovechando nichos en mercados urbanos para las papas nativas que se desatacan por diferentes colores y cualidades tanto nutricionales como culturales.

En el marco de la iniciativa regional Papa Andina del CIP que promueve enfoques para estimular innovaciones en cadenas productivas, el proyecto INCOPA está implementando el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP; Thiele y Benet, 2005) y las plataformas de concertación que involucran pequeños productores con actores de la cadena y proveedores de servicios con el fin de generar innovaciones que mejoren la competitividad de la cadena productiva (Devaux *et al.*, 2007; Bernet *et al.*, 2006). Se ha aplicado el EPCP desde el año 2002 en dos oportunidades. El reto ha consistido en incentivar el aprovechamiento de la biodiversidad de la papa para fomentar negocios sostenibles que puedan reducir las condiciones de pobreza en zonas rurales. Las diferentes actividades implementadas se han orientado a dar una «mejor imagen y valor agregado» a las papas nativas en función a nichos de mercado buscando así

estimular su consumo (Ordinola *et al.*, 2007). Las plataformas de concertación fueron implementadas a diferentes niveles para ayudar a los diversos actores a entender los intereses y perspectivas de los otros actores de la cadena y a ayudar a los agricultores a acceder a servicios para aprovechar mejor nuevas oportunidades de mercado. Las plataformas son herramientas para promover acciones colectivas.

Resultados

Aumentar los ingresos promoviendo una mejor calidad y una mejor coordinación de toda la cadena de producción de la papa.

T'ikapapa es una innovación comercial obtenida a través del EPCP. T'ikapapa es la primera marca de papas nativas de alta calidad vendidas en la principal cadena de supermercados del Perú, desde 2004. INCOPA estima que en total, alrededor de 500 familias de 21 organizaciones campesinas han participado y se han beneficiado del concepto detrás de T'ikapapa. Los resultados más importantes de T'ikapapa pueden resumirse en mejores ingresos para los agricultores, un nuevo acceso para los productores de papas nativas a un mercado estable, precios más altos por papas nativas, imagen mejorada de la papa nativa y mejora en la autoestima de los agricultores.

Nuevas oportunidades de mercado permiten el aumento de los ingresos

Promoviendo en el mercado nuevos productos que explotan las singulares características de las papas indígenas, como son su calidad culinaria, el estatus de producto natural así como su variedad de colores y formas, es posible aumentar el margen de ingresos de los diferentes actores de la cadena de producción. Esto es cierto, sobre todo, si se respetan los principios del comercio sostenible y de la promoción de la biodiversi-

dad. Esto es precisamente lo que trata de promover el proyecto INCOPA. El Centro Internacional de la Papa (CIP) coordina esta acción, en la que participan dos ministerios peruanos, institutos de investigación y desarrollo, diferentes asociaciones de productores, comerciantes y transformadores. La gama de los nuevos productos comprende papas seleccionadas y lavadas; productos transformados a partir de variedades indígenas (papas fritas coloreadas, purés de papa de color, sopas liofilizadas). Los actores concernidos han emprendido durante estos últimos meses un gran esfuerzo de promoción de este patrimonio nacional, cuyos frutos han sido una gran toma de conciencia de los consumidores.

La concertación entre los actores es la clave del éxito

La base del éxito de un proyecto como éste es la concertación de los actores. Solamente una acción coordinada y una mejor interacción basada en la confianza en toda la cadena de producción permiten garantizar el mantenimiento de los criterios de cantidad, de calidad y de puntualidad, esenciales en una economía de mercado. Los actores de la cadena de producción, apoyados por el CIP, han decidido constituir una asociación central, la CAPAC-Perú (www.capacperu.org) conformada por 22 socios incluyendo 5 asociaciones de productores, que garantiza la coordinación futura y la sostenibilidad de las acciones conjuntas.

Generar innovaciones como fuente de agregación de valor

- Innovación comercial: son los cambios a nivel de productos finales que permiten mayor y mejor acceso de los pequeños productores a mercados dinámicos con mejor valor agregado. En esta línea se encuentran: "Mi Papa, Seleccionada & Clasificada" (comercio mayorista), Chuño blanco (tunta) embol-

sado (mercado local y exportación); "Puré Andino" (exportación); "Tikapapa" (surpermercado); Jalca Chips (exportación).

- Innovación institucional: son los cambios en reglas de juego según las cuales los agentes de la cadena y otros actores públicos se relacionan e interactúan. Pueden ser nuevas instituciones (CAPAC Perú, Alianza Institucional Tunta) o nuevas normas (Día Nacional de la Papa, Año Internacional de la Papa, Norma Técnica de la Tunta, Ley de Comercio Mayorista de Papa).
- Innovación tecnológica: son los cambios en tecnología requeridos para incrementar la eficiencia o la calidad de los procesos de producción y transformación en respuesta a demandas del mercado. Se pueden mencionar: normas y estándares de calidad de "Mi Papa", inhibidores de brotes, difusión de estrategias de manejo integrado del cultivo, técnicas de almacenamiento, técnicas de producción de semilla.

Referencias

BERNET, T., THIELE, G. y ZSCHOCKE, T. (2006): *Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide*. International Potato Center (CIP), Lima, Perú. <http://papandina.cip.cgiar.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf>.

DEVAUX, A., VELASCO, C., LÓPEZ, G., BERNET, T., ORDINOLA, M., PICO, H., THIELE, G. y HORTON, D. (2007): *Collective Action for Innovation and Small Farmer Market Access: The Papa Andina Experience*. CAPRI Working Paper 68. <http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp68.pdf>

ORDINOLA, M., BERNET, T., MANRIQUE, K. y FONSECA, C. (2007): *Promoviendo innovaciones con los actores de la cadena y revalorizar la biodiversidad de la papa*. International Potato Center (CIP), Lima, Perú. 55 pp. <http://papandina.cip.cgiar.org/fileadmin/document-pool/Institucional/Articulo/07-Pe-EPCP-Peru.pdf>.

THIELE, G. y BERNET, T. (eds.) (2005): *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación. Proyecto Papa Andina*, Centro Internacional de la Papa (CIP).

Contacto

Miguel Ordinola
Coordinador Proyecto INCOPA
Apartado 1558, Lima 12, Perú
E-mail: cip-incopa@cgiar.org
Web: www.cipotato.org/incopa o www.cipotato.org/papandina

15. SEGURIDAD SOCIAL PARA LOS POBRES DE LA INDIA, INDONESIA Y LAOS

Objetivo

El objetivo del proyecto es que las personas más pobres tengan acceso a servicios de microseguros sociales en los países pilotos de la India, Indonesia y Laos, complementando cualquier beneficio público existente.

Miembros

- Grupo Allianz.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Cooperación Técnica Alemana).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Presupuesto

650.000€.

Periodo

El proyecto comenzó en 2004 y finalizó en 2007.

Descripción

El Grupo Allianz es uno de los proveedores de servicios financieros y de aseguradoras más

importante en el mundo. Fue fundada en Berlín en el año 1890 y en la actualidad, Allianz actúa en más de 70 países y tiene unos 174.000 trabajadores en plantilla. El proyecto está siendo implementado en cooperación con las filiales de Allianz: Allianz Bajaj en Pune, la India, PT Asuransi Allianz en Jakarta, Indonesia, Assurances Générales en Laos y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Allianz S.A. es un miembro de Global Compact.

Actualmente más de un billón de personas en todo el mundo viven con un ingreso diario inferior a un dólar, del cual dos tercios son mujeres. Sin embargo, hasta ahora casi ningún programa estatal de seguros (y aún menos programas del sector privado) ha resultado asequible para los grupos más pobres de la población, los empleados del sector informal y otras personas desaventajadas que, en consecuencia, están expuestas a riesgos para sus vidas como por ejemplo, accidentes, enfermedades o desastres naturales.

Los programas estatales tienen tendencia a fallar debido a una falta de voluntad por parte del gobierno y la frecuente escasez de fondos públicos. Además, la perspectiva comercial para los seguros privados en este sector no es atractiva. Los costes de marketing y elaboración son demasiado elevados para las aseguradoras privadas y debido a que el poder adquisitivo es extremadamente bajo, dichos costes no pueden ser repartidos entre los grupos objetivo. Por consiguiente, no están disponibles ni los productos ni los servicios apropiados.

El proyecto está diseñado como una alianza estratégica entre el PNUD, Allianz S.A. y la GTZ. Allianz implementará el proyecto principalmente a través de sus filiales en la India, Indonesia y Laos. Actualmente, no hay ningún programa privado de microseguros adecuado que proporcione apoyo a la seguridad social de los

más pobres, ni ninguna estructura que ofrezca servicios adecuados. Por lo tanto, se trata de una cuestión primordial de la política de desarrollo, en primer lugar, para desarrollar beneficios de *seguros adecuado*, y en segundo lugar, para establecer estructuras apropiadas sin ánimo de lucro (intermediarios) para distribuir y desarrollar los microseguros. Esto debería producir los siguientes resultados:

Dentro del proyecto, se desarrolla una serie de microseguros para la protección social de la población más desfavorecida, llevada al mercado como modelo base en la India, Indonesia y/o Laos. La experiencia se copiará, si es posible, en otros países. Se diseña el programa de seguros para complementar cualquier beneficio público ya existente en los países piloto y así contribuir significativamente en la construcción de un sistema de seguridad social en estos países. En el seno de la APP, inicialmente se analiza la existencia de una perspectiva comercial a medio plazo para las aseguradoras privadas y al mismo tiempo con un alto beneficio para los grupos más pobres de la población. La medida está implementada en cuatro pasos: En el primer paso, se examinan y evalúan los riesgos y necesidades más urgentes en la seguridad social de los grupos más pobres. En el segundo paso, se analizan los beneficios de seguros ya existentes en los países piloto y se desarrollan o rediseñan para que se adapten a los grupos objetivo. Los productos con más demanda (accidentes, salud y seguros privados, etc.) se prueban en forma de tests preliminares y serán modificados si es necesario. El siguiente paso está orientado directamente a la implementación y está enfocado en la India y Laos. Se identifican las estructuras locales ya existentes de la sociedad civil capaces de ofrecer beneficios de seguros a sus miembros y de gestionar su funcionamiento. Estos pueden ser, por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales (ONG) o sindicatos. Estos intermediarios poseen contratos de seguro colectivo entre sus miembros y las

compañías de seguros. Son formados para esta tarea y son aconsejados y apoyados. Se ha llevado a cabo una experiencia inicial en cooperación con Allianz Bajaj en la India dentro del marco de seguros de vida para mujeres en el sector informal. El cuarto paso consiste en sensibilizar a más posibles intermediarios y promover la gama de servicios de seguros entre los grupos objetivo. Asimismo, se preparan extensos materiales de formación para los intermediarios y se realizan sesiones de formación.

Resultados anticipados

Fundamentalmente, el proyecto minimiza riesgos críticos para los grupos más pobres de la población mediante microseguros con precios asequibles para los más pobres y desaventajados. A través del proyecto, esta población recibe ayuda para poder gestionar riesgos, aumentando su accesibilidad a recursos que son necesarios para su sustento y su generación de ingresos.

Un mejor acceso a servicios de seguros privados que complementa los beneficios públicos ya existentes contribuye significativamente a construir un sistema de seguridad social en los países objetivo. Si la provisión de servicios de seguros a los grupos más pobres de la población es beneficiosa para el sector privado, se abre un mercado potencial para los servicios de seguros y microseguros en países en desarrollo, proporcionando perspectivas de ingresos y crecimiento en el sector de seguros.

El proyecto contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU ODM 1: «Erradicar la pobreza extrema y el hambre», ODM 3: «Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer» y ODM 8: «Fomentar una alianza mundial para el desarrollo».

Contacto

GTZ
Büro für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
D - 65726 Eschborn
Tel.: 06196 / 79 7377
Fax: 06196 / 79 7378
E-mail: ppp-buero@gtz.de
www.gtz.de/ppp

TECNOLOGÍA

16. INTÉGRAME

Objetivo

El objetivo del proyecto "Intégrame" en Perú es la expansión del servicio de telecomunicaciones en zonas "no rentables", con el apoyo del sector público, dotando de servicios integrados de telecomunicaciones a 122.400 beneficiarios de 481 centros poblados.

"Intégrame" surge en Perú como parte del compromiso del Grupo Telefónica para promover el desarrollo social y económico de la sociedad en su conjunto y específicamente, en los estratos menos desfavorecidos.

Miembros

- Grupo Telefónica.
- Gobiernos Regionales y Locales en Perú.

Presupuesto

No comunicado.

Periodo

No comunicado.

Descripción

“Intégrame” es un proyecto basado en el establecimiento de alianzas con el sector público para contribuir a mejorar la gestión de los gobiernos, locales y regionales, a acelerar el desarrollo de las poblaciones rurales, implementando la infraestructura para el acceso a servicios integrados de telecomunicaciones como herramienta clave para la reducción de la pobreza.

A través del proyecto “Intégrame” el Grupo Telefónica brinda un asesoramiento integral a los gobiernos locales y regionales, que permitirá a las comunidades disfrutar de los servicios de telefonía fija inalámbrica, telefonía móvil, telefonía pública, internet y cable, a través de:

- Difusión: Difundiendo e informando sobre los beneficios del proyecto.
- Alianzas: Consolidando las alianzas con los gobiernos locales y regionales.
- Estudios: Elaborando los perfiles, estudios de prefactibilidad y factibilidad, así como otros estudios de campo necesarios para la ejecución del proyecto.
- Infraestructura: Construyendo la infraestructura para la provisión de los servicios de telecomunicaciones.
- Gestión: Administrando la infraestructura y realizando labores de mantenimiento de la red.
- Servicio: Garantizando la continuidad y la calidad de los servicios de telecomunicaciones brindados a las comunidades.

Resultados

El primer hito de esta iniciativa tuvo lugar a finales de 2006, en el departamento de Cusco, al concertarse la alianza público-privada entre Telefónica Móviles y la municipalidad de Canas, en el distrito de Yanaoca, permitiendo actualmente que más de 8.400 pobladores cuenten con el servicio de telefonía móvil, telefonía fija inalámbrica y telefonía pública inalámbrica.

Posteriormente, se han concretado una serie de alianzas público-privadas con los gobiernos regionales de Cusco, Piura y Moquegua, que permitirán el acceso a los servicios de telecomunicaciones a más de 60.000 habitantes y a 293 centros poblados.

Asimismo, como parte del proyecto, se han suscrita alianzas con gobiernos locales como Municipalidad Provincial de Echaratí (Cusco), Municipalidad Distrital de Coasa (Puno), Municipalidad Distrital de Huamarca (Piura), Municipalidades Distritales de Carumas, Cuchumbaya, Ichuña, y San Cristóbal Calacoa (Moqueagua).

Contacto

Elizabeth Galdo
Directora de Telefónica de Perú
Av. Juan de Arona 786 (Distrito de San Isidro)
Lima. Perú
Tel: 511 215 7400-7940
E-mail: egaldo@telefonicomoviles.com.pe

