

Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española

Fernando Casado Cañeque

Documento de Trabajo 22/2008



FUNDACIÓN
alternativas

Fernando Casado Cañeque

Doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global. Ha trabajado como asesor de diversas organizaciones internacionales, como el PNUMA, UNDESA, la ONUDI, el PNUD, y ha sido coordinador general de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas. Asimismo, ha trabajado como consultor senior en el departamento de desarrollo sostenible y responsabilidad social de PricewaterhouseCoopers (PwC) en Nueva York. 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 la 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 posgrado de gestión ambiental a través del Instituto de Economía Pública de la Universidad de Barcelona. Actualmente, es director del Centro de Alianzas para el Desarrollo y asesor regional para América Latina y el Caribe de la OCDE-PARÍS21.

Ninguna parte ni la totalidad de este documento puede ser reproducida, grabada o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de la Fundación Alternativas

© Fundación Alternativas

© Fernando Casado Cañeque

ISBN: 978-84-92424-11-5

Depósito Legal: M-16631-2008



Índice

Abstract	5
Resumen ejecutivo	7
1. Las alianzas público-privadas y su contribución al desarrollo	12
1.1 Introducción	12
1.2 Principales ventajas de las alianzas para el desarrollo	14
1.3 Prácticas realizadas en alianzas para el desarrollo	18
1.4 Principales carencias de las alianzas para el desarrollo	20
1.5 Conclusiones	22
2. La gestión para resultados: un modelo necesario para lograr objetivos en el desarrollo	24
2.1 Introducción	24
2.2 Gestión para resultados de instituciones públicas	26
2.3 Conclusiones sobre la gestión para resultados	40
3. Alianzas público-privadas a través de una gestión para resultados: los nuevos paradigmas de la RSE y la cooperación española	42
3.1 Introducción	42
3.2 Fondos de cooperación e inversión privada española en América Latina	43
3.3 La gestión para resultados: una herramienta útil en las alianzas para el desarrollo	45
3.4 Las alianzas para el desarrollo y el papel de la cooperación española	48
4. Conclusiones y recomendaciones sobre cómo promover alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados	52
5. Anexos	58
6. Índice de Tablas y Gráficos	70
7. Bibliografía	72

Siglas y abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APP	Alianzas público-privadas
CE	Comisión Europea
DFID	Department for International Development
DQAF	Data Quality Assessment Framework
ENDE	Estrategia Nacional de Desarrollo de la Estadística
ERP	Estrategias de reducción de pobreza
GpRD	Gestión para resultados
IBLF	International Business Leaders Forum
M&E	Monitoreo y evaluación
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OTC	Oficina técnica de cooperación
PND	Planes nacionales de desarrollo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RSE	Responsabilidad social de la empresa
S&E	Seguimiento y evaluación
SEN	Sistema Estadístico Nacional
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound.



Abstract

El objetivo de esta investigación ha sido analizar las principales ventajas y carencias de las alianzas público-privadas, como mecanismos que potencian el impacto de las políticas de cooperación a través de la participación de diferentes actores multisectoriales, estableciendo una gestión más eficaz de los fondos públicos y con mayor capacidad de potenciar los resultados. A la hora de garantizar resultados, se ha descrito la tendencia de gestión para resultados (GpRD) aplicada a la gestión de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) para valorar qué mecanismos existentes pueden funcionar a la hora de mejorar la eficacia y eficiencia de la cooperación al desarrollo, y se han descrito los sistemas de gestión y cuantificación para promover alianzas para el desarrollo a través de la GpRD. La investigación ha prestado especial énfasis a la región de América Latina, y establece una serie de recomendaciones a las instituciones públicas españolas para incorporar y potenciar dichos mecanismos.

The main goal of this report has been to analyze advantages and disadvantages of public-private partnerships, as mechanisms that maximize the impact of development policies through the interaction of multistakeholder actors, establishing a more efficient management of public funds and enabling achievement of better results. The report has also described the Management for Results (MfR) approach applied to Official Development Assistance (ODA), considering existing mechanisms that can improve efficiency of development cooperation on partnerships management. Special emphasis has been given to Latin America, and a range of recommendations have been formulated to Spanish public institutions in order to apply such mechanisms.

Resumen ejecutivo

Es difícil delimitar la definición de lo que implica concretamente una alianza público-privada para el desarrollo, y, sin embargo, se han generado muchas expectativas en cuanto a lo que puede aportar este tipo de concertación promoviendo el logro de objetivos de desarrollo. Existe cierto consenso en que, en general, las alianzas deberían establecer una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes a través de una responsabilidad compartida, donde se puedan identificar beneficios mutuos, compartir riesgos e inversiones asociadas y gestionarse a través de una distribución equitativa del poder.

Han surgido de las ineficiencias del mercado, de la mala formulación de políticas públicas y/o de la carencia de financiación para el desarrollo, y presentan un medio para llegar a soluciones que de otra manera no hubieran sido propuestas. También plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales y soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación con su contexto y con los miembros que participan.

Las alianzas han demostrado tener el potencial de multiplicar el impacto en los objetivos de desarrollo, conseguir beneficios financieros, fortalecer las instituciones y asegurar la transparencia y buena gestión tanto entre las inversiones realizadas como en los resultados obtenidos en términos de desarrollo, así como centrar las políticas en la erradicación de la pobreza y garantizar el apoyo político y de la sociedad civil.

Sin embargo, después de casi diez años muy activos en materia de alianzas para el desarrollo a nivel mundial, es preciso reconocer que en pocos casos se han establecido objetivos comunes en las alianzas. Dada la interdisciplinariedad sectorial de los grupos



que participan, carecer de un objetivo cuantitativo común ha dispersado enormemente las sinergias creadas. Por otro lado, 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 transparencia sobre sus intereses particulares, y en el desarrollo de alianzas no se debatan temas prioritarios, como es el posicionamiento de cada sector.

Al valorar la viabilidad de la alianza y ver si sus costes de transacción son rentables (en vez de desarrollar un programa unilateral a través de un solo agente), es preciso evaluar los resultados que se obtienen en los objetivos de desarrollo marcados. Debido a ello, es recomendable promover una gestión para resultados (GpRD) y orientar las sinergias entre las interacciones entre sectores hacia garantizar dichos resultados.

- Los principios básicos de la GpRD invitan a centrar el diálogo en resultados; alinear los programas, el monitoreo y la evaluación con los resultados; promover y mantener procesos sencillos de medición e información; gestionar para, no por, resultados; y utilizar la información sobre resultados para aprender y apoyar la toma de decisiones.

Ante el nuevo entorno global y los retos de desarrollo actuales, los Estados empiezan a entender que es preciso promover una GpRD para maximizar la eficiencia de la gestión de la ayuda y garantizar que la AOD logre mejoras en las vidas de la gente que vive por debajo del umbral de la dignidad humana.

Sin embargo, a la hora de maximizar los resultados en el desarrollo es preciso que el sector público integre a todos los agentes que pueden contribuir a estas iniciativas. Debido a ello, la promoción de alianzas público-privadas y alianzas multisectoriales para el desarrollo son una herramienta necesaria que debe ser potenciada por las agencias de cooperación.

Por un lado, los gobiernos y Estados han reconocido que los retos del desarrollo 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 otro lado, la tendencia ascendente de la AOD hacia el 0,7% hace que las agencias de cooperación no tengan la capacidad para gestionar con eficacia los fondos públi-

cos, y necesiten de otros agentes para desarrollar programas y multiplicar los resultados en el desarrollo.

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. Sin embargo, la multiplicidad de nuevos agentes en el 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.

- En este sentido, los gobiernos tienen la legitimidad, y por ende la responsabilidad, de impulsar, promover, desarrollar y potenciar sinergias entre sectores para promover resultados en el desarrollo. Son, de hecho, la única institución capacitada para 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 esta razón, las alianzas público-privadas o las alianzas multisectoriales para el desarrollo 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.
- El Gobierno español dejó clara su apuesta por las alianzas para el desarrollo en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, donde se establecía que la cooperación española fomentaría iniciativas piloto de alianzas público-privadas, priorizando aquellas en las que se compartan recursos, riesgos, gestión y dirección en proyectos que permitan alcanzar objetivos importantes para el desarrollo socioeconómico. A nivel conceptual, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha planteado que las alianzas público-privadas para el desarrollo deberían cumplir con los principios de compatibilidad, complementariedad, contribución de la empresa, neutralidad competitiva, y subsidiariedad.

Sin embargo, a lo largo de la pasada legislatura, la cooperación española no ha ejercido el liderazgo esperado en esta materia. A pesar de la voluntad política, no se han establecido líneas claras de actuación y se desconoce cómo van a desarrollar estos

mecanismos para promover la concertación necesaria entre el sector privado y el público. El nuevo estatuto de la AECID, aprobado a finales de 2007, ha desaprovechado la oportunidad de dotar una unidad específica para fomentar alianzas intersectoriales, no ha asignado una dotación presupuestaria definida a esta área, y hay que reconocer que no existe una visión clara sobre el papel de facilitador que debería ejercer el Gobierno.

- Las alianzas para el desarrollo se conciben como un proceso de formación de sinergias de agentes con intereses diferentes, compartiendo objetivos comunes, que deberían estar en línea con los objetivos establecidos en los planes nacionales de desarrollo de los países socios, y las estrategias de cooperación española definidos en sus planes directores de cooperación. El Gobierno, en este sentido, debería adoptar un papel facilitador que enmarcara las iniciativas de los diferentes agentes dentro de los marcos consensuados y ser el agente principal a la hora de potenciar alianzas para el desarrollo, ya que el marco de objetivos de desarrollo es, en esencia, un compendio de bienes públicos que debe ser garantizado por las instituciones políticas. Debido a ello, es recomendable generar mecanismos e instrumentos públicos que faciliten la promoción de estas iniciativas, gestionen su puesta en marcha y evalúen sus resultados y logros en materia de objetivos de desarrollo.

Actualmente, las inversiones españolas en América Latina de las seis primeras empresas del IBEX-35 ascienden a alrededor del 30% de las ventas, creando unos 300.000 empleos directos, y la cooperación española asigna a la región más del 40% de la Ayuda Oficial al Desarrollo, una cantidad que supera los 1.500 millones de euros anuales. Estos flujos económicos, y los retos de cohesión social y desarrollo actuales de la región, deberían posicionar a América Latina como un escenario idóneo para promover las alianzas público-privadas para el desarrollo, y el Gobierno español está bien posicionado para fomentar un liderazgo promoviendo alianzas para el desarrollo.

- Sin embargo, para poder ejercer dicho liderazgo será necesario crear una estructura que facilite la gestión de un mecanismo de promoción de alianzas para el desarrollo en la AECID, idóneamente a través de una unidad responsable de promoverlas fomentando la coherencia interministerial y el diálogo social con los diferentes grupos. Asimismo, también será necesario fomentar una gestión de alianzas para el desarrollo con eficiencia y vinculada a iniciativas internacionales, así como diseñar sistemas de evaluación y monitoreo rigurosos sobre las alianzas, de manera que se garantice su impacto positivo en los objetivos de desarrollo, y permita establecer un sistema de mejora continua en esta materia en la gestión de la cooperación española.

- Por otro lado, dada la situación actual del país en esta materia, también será necesario promover la formación de técnicos y profesionales en gestión de alianzas para el desarrollo, ya sea a través de cursos de formación a personal técnico de cooperación, de talleres de capacitación intersectoriales por país, o financiando módulos formativos en los másters de cooperación y elaborando manuales de difusión y capacitación.
- Por último, también será recomendable incluir la promoción de alianzas para el desarrollo y de mecanismos de gestión para resultados en los planes estratégicos del país de cooperación, y fomentar líneas de actuación y difusión de casos prácticos que permitan transferir las buenas prácticas y promover el intercambio de conocimiento entre los principales agentes de interés implicados en la región.

1. Las alianzas público-privadas y su contribución al desarrollo

1.1 Introducción

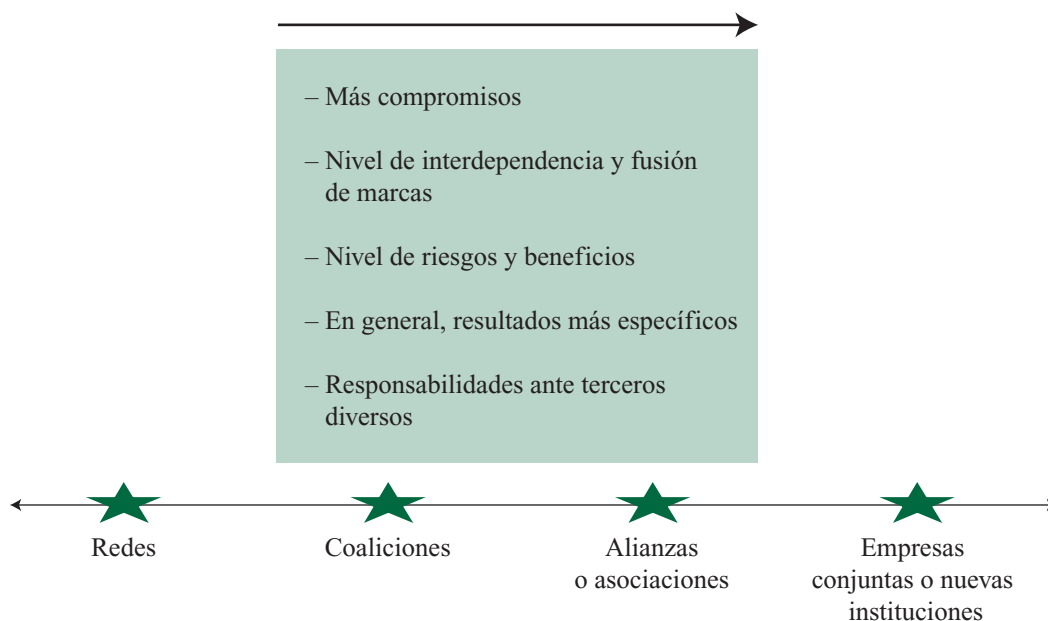
Las alianzas público-privadas han generado muchas expectativas en cuanto a lo que pueden ofrecer para promover un mejor desarrollo. Sin embargo, las relaciones entre el sector privado y el sector público no son fáciles de acotar, y debido a los diferentes intereses existentes, no siempre suelen ser la mejor opción para garantizar resultados sostenibles.

Es difícil delimitar la definición de lo que implica y lo que no una alianza para el desarrollo. Sobre todo, debido a las diferencias existentes entre alianzas estrictamente público-privadas y alianzas multisectoriales para el desarrollo. Por lo general, las alianzas público-privadas 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.

Por otro lado, las alianzas 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.

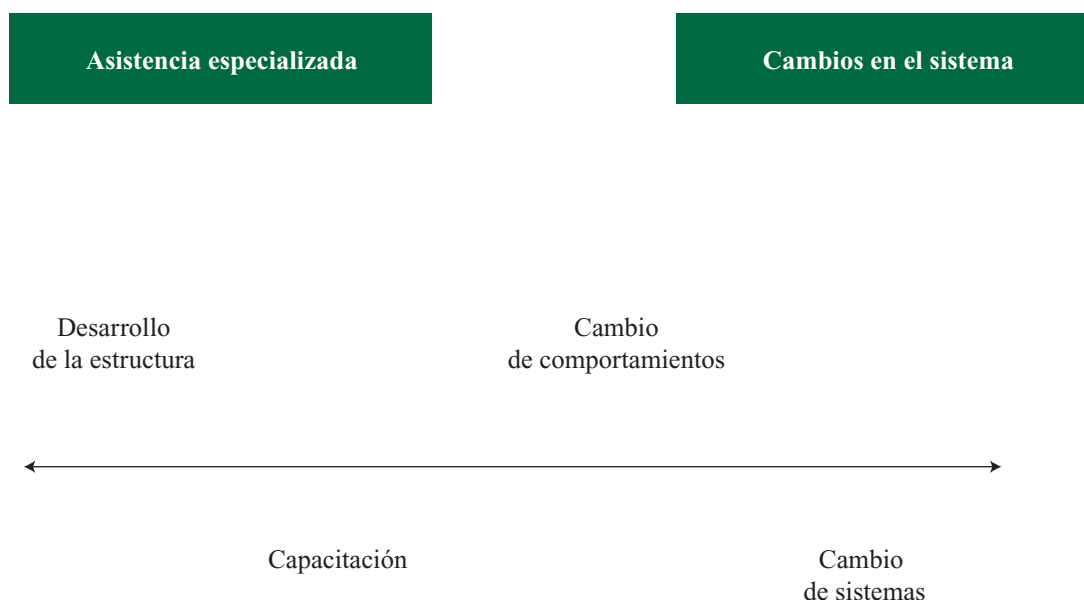
Asimismo, la naturaleza de las alianzas varía enormemente según el grado de implicación y compromisos de las partes. En función de su formalidad, pueden pasar de

Gráfico 1. Tipos de alianzas según su implicación



Fuente: Building Partnerships for Development (BPD). www.bpd-waterandsanitation.org.

Gráfico 2. Objetivos concretos de alianzas



Fuente: Building Partnerships for Development (BPD). www.bpd-waterandsanitation.org.

ser redes sectoriales o coaliciones descentralizadas a agrupaciones de entidades con objetivos comunes, o hasta incluso llegar a formarse en asociaciones o nuevas instituciones con entidad jurídica propia (Gráfico 1).

También varían en función de sus objetivos y de su aplicación, soliendo diferenciarse 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 (Gráfico 2).

No en vano, la Fundación de Naciones Unidas define las alianzas para el desarrollo como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto” (Fundación Naciones Unidas, 2003).

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

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

1.2 Principales ventajas de las alianzas para el desarrollo

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

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

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

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

Asimismo, el enfoque de alianzas permite:

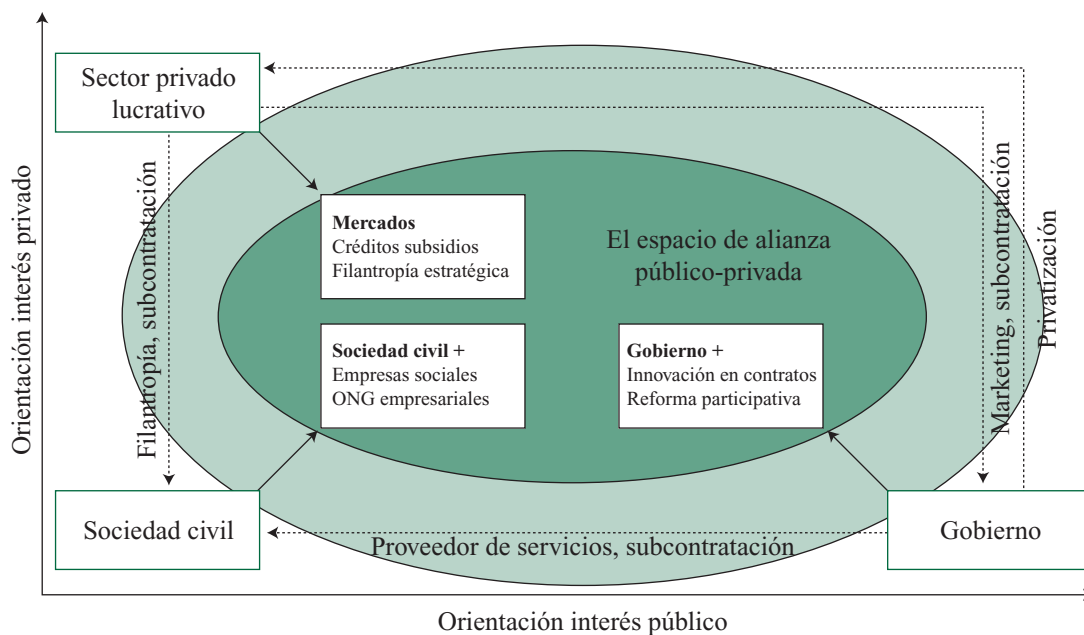
- Recurrir a las competencias de distintos sectores para alcanzar un objetivo común más sostenible, eficaz y de manera más legítima que si cada sector trabajase por separado.
- Ser más innovadores y dinámicos en nuestros métodos de trabajo ante los principales desafíos del desarrollo.
- Acceder a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información.

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

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.

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

Gráfico 3. El espacio de alianza público-privada



Fuente: Foro Económico Mundial (2005).

mayor impacto posible. Para lograr este cometido, es preciso que los tres agentes principales orienten sus políticas a entrar en el espacio de las alianzas público-privadas (APP) (Gráfico 3).

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

- En primer lugar, la dimensión que han adoptado los retos globales y la incapacidad de los gobiernos y los organismos internacionales de poder responder por sí solos ante esos retos.
- En segundo lugar, el creciente papel que han adquirido el sector privado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos, tanto locales como globales.

Tabla 1. Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo

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 donde encuadrar los derechos económicos, políticos y sociales, y la generación de compromisos políticos de desarrollo. • El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos así como la adhesión a los compromisos internacionales. • Proporcionar servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicos estén 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 productivo, 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>

Fuente: Tennyson, 2003.

- Por último, la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernanza en la gestión de estos bienes y servicios, debido al creciente poder, tanto político como económico, de los nuevos actores no estatales.

Dada esta situación, si no se genera un marco integrado que permita enfrentarse a estos retos capitalizando las sinergias de cada actor, simplemente no será posible aumentar el crecimiento económico de manera que impacte positivamente en la erradicación de la pobreza y mejore las oportunidades de los seres humanos. Entender el papel de cada uno de los actores involucrados, así como sus intereses básicos y las cualidades que puede aportar es, por lo tanto, un aspecto fundamental para desarrollar alianzas con éxito (Tabla 1).

1.3 Prácticas realizadas en alianzas para el desarrollo

La Agenda 21 y la Declaración de la Tierra adoptadas en Río de Janeiro en 1992¹ propusieron por primera vez un programa ambicioso para cambiar el sistema social, económico y político a nivel global. El reto generó muchas expectativas y puso en evidencia que los gobiernos deberían trabajar a través de alianzas con el sector privado y la sociedad civil para poder asumirlo.

La propia Agenda 21 establece que el sector privado debe pasar a ser un participante activo, y que el sector público y privado deberían fortalecer las alianzas para implementar los principios y los criterios del desarrollo sostenible (Naciones Unidas, Agenda 21, 1992). Tal y como afirma J. Hugh Faulkner, la “urgente insistencia de la Conferencia de Río en que el sector privado debería tener un papel más activo en promover la Agenda 21 fue la llave que abrió las puertas a una perspectiva totalmente diferente: el concepto de alianzas público-privadas” (Faulkner, 1997). A raíz de la Cumbre, diferentes organizaciones empezaron a trabajar el concepto de alianzas para el desarrollo, sobre todo en las áreas de infraestructura urbana, para solucionar los problemas de agua, residuos y eficiencia energética en países empobrecidos. En 1994, una alianza entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)² crea uno de los

1 Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio ambiente y Desarrollo, “Cumbre de la Tierra” organizada en Río de Janeiro en 1992, donde se produjeron la Declaración de la Tierra y la Agenda 21.

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

primeros modelos para gestionar APP, denominado el Sustainable Project Management (SPM), especializado en promover procesos de eco-eficiencia, cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidades para lograr un desarrollo sostenible³.

Durante 2002, tanto la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible de Johannesburgo⁴ como la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo de Monterrey⁵, 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 apoyará “la creación de nuevos mecanismos de financiación en los que participen los sectores público y privado y en que se utilicen instrumentos de deuda y valores, tanto en los países desarrollados como en los países con economías en transición, y que beneficien, en particular, a los pequeños empresarios, las empresas pequeñas y medianas y los servicios de infraestructura” (artículos 23 y 24 del Consenso de Monterrey, Naciones Unidas, 2002b).

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

3 SPM acabó convirtiéndose en una organización basada en Suiza especializada en promover alianzas público-privadas para el medioambiente (www.spminternational.com).

4 Véase página web: www.un.org/spanish/conferences/wssd/coverage/.

5 Véase página web: www.un.org/spanish/conferences/ffd/.

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

Aunque todavía no existe una iniciativa internacional orientada a evaluar el impacto de las alianzas para el desarrollo, varias organizaciones han puesto en evidencia la necesidad de evaluar los resultados asociados a la puesta en marcha de estas prácticas. Concretamente, organizaciones como The Partnering Initiative (TPI)⁶ o el Business Partners for Development (BPD)⁷ han puesto en marcha iniciativas orientadas a evaluar el impacto de las alianzas en el desarrollo, aunque todavía están en una fase muy incipiente.

Si bien es cierto, por un lado, 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 implementación⁸, por otro lado, varias alianzas han sido capaces de multiplicar el impacto positivo en los objetivos de desarrollo, 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 entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil para erradicar la pobreza.

1.4 Principales carencias de las alianzas para el desarrollo

Las alianzas para el desarrollo implican una serie de costes, tanto económicos como en el ámbito de los recursos humanos, y no siempre suelen ser la mejor opción para poder lograr resultados concretos en el desarrollo. Existen asimismo varias carencias sectoriales que dificultan la generación de un diálogo productivo entre los tres sectores principales. Algunas de las carencias se describen a continuación:

6 Véase www.thepartneringinitiative.org.

7 Véase <http://www.bpdweb.com/>.

8 Véase, por ejemplo, la vigencia de las alianzas propuestas de Tipo II en la Cumbre de Johannesburgo en 2002: <http://www.earthsummit2002.org/>.

A) En el sector público

- La gestión de los proyectos implementados no suele priorizar criterios de eficiencia o eficacia debido a la excesiva burocratización de sus procesos.
- Implicación limitada en la implementación de proyectos, donde suelen adoptar un papel más orientado a donante de fondos y gestor de los mismos.
- Cierta falta de comprensión sobre las necesidades y circunstancias en las que opera el sector privado.
- La voluntad política de priorizar el logro de objetivos de desarrollo suele contrarrestarse con otras prioridades nacionales y no existe coherencia interministerial a nivel de programas.

B) En el sector privado

- Poco conocedor de aspectos de desarrollo, con tendencia a promover un paternalismo filantrópico separando su inversión social de la línea tradicional de negocio.
- Percepción errónea de que la financiación soluciona todo y poca paciencia con los procesos de diálogo y formación de consenso.
- Concepción de valor generado desvirtuada, centrando actuaciones para satisfacer sus principales agentes de interés (accionistas y clientes), mientras la generación de valor social no suele ser una prioridad.
- Tendencia a vincular su implicación en las alianzas para el desarrollo como una inversión a amortizar como imagen de marca social.

C) En el sector asociativo

- A nivel de recursos humanos tiende 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 a sus fuentes de financiación o causas ideológicas, más que a contenidos técnicos u objetivos).

- Cierta complejidad 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 suele ser mayoritariamente pública.
- Poco conocimiento sobre el funcionamiento del sector privado, y con dificultades de aceptar conceptualmente las actividades lucrativas en sus programas.
- Problemas de representación, ya que las coordinadoras suelen estar lideradas por grandes ONG, y en países socios son consideradas como entidades internacionales, no siempre trabajando en beneficio de las comunidades más desfavorecidas.

1.5 Conclusiones

El informe El impulso del empresariado, presentado al Secretario General de Naciones Unidas en 2005, a través de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo, estableció que los gobiernos, las instituciones públicas que trabajan para el desarrollo, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil pueden modificar sus actuaciones y estrategias con el fin de mejorar notablemente la capacidad del sector privado promoviendo el desarrollo⁹. Una de las principales recomendaciones del informe fue que se fomentaran acciones en la esfera público-privada a través de alianzas e innovación para que “todas las partes acometan conjuntamente esfuerzos coordinados en los ámbitos financiero, de capacitación y de las asociaciones público-privadas para la prestación de servicios básicos”.

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

- Facilitar el acceso a más opciones de financiación: hacen un llamamiento a que continúe el desarrollo de los mercados financieros nacionales en conjunción con el desarrollo de la capacitación de los reguladores y las instituciones financieras privadas.
- Ayudar al desarrollo de la capacitación y el conocimiento: solicitan que las diversas actividades de desarrollo de la capacitación vayan dirigidas a formar tanto a

9 Véase informe de Naciones Unidas (2005b).

profesionales clave en el desarrollo, como a líderes principales de los sectores público y privado, a microempresarios, a autoridades públicas y a sindicatos, y a mejorar la capacitación de los trabajadores.

- Habilitar la prestación sostenible de los servicios básicos: en este campo, la Comisión sugiere desarrollar modelos innovadores para asociaciones de empresas locales, multinacionales y proveedores de servicios gubernamentales.

Sin embargo, después de casi diez años muy activos en materia de alianzas para el desarrollo a nivel mundial, es preciso remarcar algunos de los obstáculos que han impedido que su implementación haya garantizado los resultados esperados.

- 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, carecer 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 transparencia sobre sus intereses particulares, y 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 y varias dificultades debido al estado de diálogo intersectorial actual. Para valorar la viabilidad de la alianza, y ver si sus costes de transacción son rentables (en vez de desarrollar un programa unilateral a través de un solo agente), es preciso evaluarla a través de los resultados que se obtienen en los objetivos de desarrollo marcados. Debido a ello, es necesario promover una GpRD y orientar las sinergias entre las interacciones entre sectores hacia garantizar dichos resultados.

2. La gestión para resultados: un modelo necesario para lograr objetivos en el desarrollo

2.1 Introducción

Históricamente los gobernantes han centrado su atención en el ingreso de recursos (lo que gastan), las actividades (lo que hacen) y lo que logran o producen. Ello, si bien es importante, actualmente no satisface la demanda de información por parte de los contribuyentes y el poder legislativo, de relacionar los resultados conseguidos con el dinero de impuestos usado. Debido a ello, los administradores en el sector público necesitan más flexibilidad y discrecionalidad en decidir cómo usar los recursos y entregar servicios. Pero, para garantizar esta gestión, se requiere una programación transparente, una medición o contabilización de resultados rápida, lo cual ayuda a transmitir la información de forma creíble al Congreso, y ayuda a que la comunidad se involucre en un diálogo constructivo acerca de las necesidades y prioridades.

El informe de la OCDE-CAD de 2002 define los resultados como los cambios observables de conducta, institucionales y sociales, que tienen lugar durante un período de 3 a 10 años, generalmente como resultado de inversiones coordinadas y de corto plazo para el fortalecimiento de la capacidad individual y organizativa de interesados clave de desarrollo (como gobiernos nacionales, sociedad civil y el sector privado). Asimismo, en su informe de Armonización, Alineamiento y resultados¹⁰, definen la GpRD como el modelo de recursos públicos que propone la Administración, centra-

10 Véase la publicación *Harmonization, Alignment, Results: Progress report on aid effectiveness* publicada por la OCDE y el Banco Mundial en 2005.

da en el cumplimiento de las acciones estratégicas detalladas en el plan de gobierno, durante un período de tiempo determinado (OCDE, Banco Mundial 2005).

Meier, por otro lado, la definía como un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño tanto en los resultados como en la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño (Meier, 2003).

Este proceso, por lo tanto, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Debido a que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, toda la relevancia del éxito de gestión se centra en poder lograr productos y resultados.

Los organismos públicos son responsables de una determinada producción pública utilizando insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Tal y como define el libro de consulta de buenas prácticas sobre GpRD¹¹, existen diferentes connotaciones a la hora de enmarcar los sistemas de evaluación y monitoreo de productos y de resultados: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, en el interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

Tabla 2. Ventajas de cuantificar resultados

El poder de medir resultados

- Si no mides resultados, no sabes si estás teniendo éxito o fracaso.
 - Si no ves el éxito, no puedes recompensarlo.
 - Si no lo puedes recompensar, probablemente estás recompensando el fracaso.
 - Si no ves el éxito, no puedes aprender de él.
 - Si no reconoces el fracaso, no puedes corregirlo.
 - Si puedes demostrar resultados, puedes ganar apoyo público.
-

Fuente: Kusek & Rist: 10 pasos hacia el sistema de monitoreo y evaluación basados en resultados.

11 Véase Libro de Buenas Prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo: Libro de Consulta, publicado por la OCDE y el Banco Mundial en 2007.

La GpRD permite no sólo cuantificar resultados, sino además establecer estrategias de gestión orientadas a lograrlos y, por lo tanto, ofrece un sistema integral innovador de cómo gestionar los fondos públicos. Las ventajas de la GpRD quedaron evidenciadas en el informe de Kusek & Rist (Tabla 2).

Es evidente que, dada la urgencia de demostrar logros concretos en el ámbito de la cooperación que mejoren la situación en la que vive un porcentaje tan alto de la humanidad, la comunidad internacional de desarrollo requiere de un enfoque y un lenguaje común de la gestión de sus procesos que facilite la colaboración y permita proponer conceptos comunes.

La GpRD no formula recetas ni entra en conflicto con otros enfoques de la gestión del sector público. Su planteamiento provee principios y estrategias generales que los países y las agencias de desarrollo pueden usar para mejorar lo que ya están haciendo. En este sentido, también es importante diseñar un enfoque práctico para lograr resultados de desarrollo basado en enseñanzas concretas y promover mejores enfoques para generar eficiencias de gestión en el proceso de desarrollo internacional.

2.2 Gestión para resultados de instituciones públicas

Los principios básicos de la GpRD se definieron en la segunda mesa redonda internacional sobre gestión de resultados que tuvo lugar en Marrakech en febrero de 2004¹². Durante la mesa redonda se concibieron los cinco principios centrales para promover una GpRD en el área de cooperación (Gráfico 4). Cada principio de GpRD está asociado a unas características clave definidas en los contenidos de sus planteamientos que se establecieron durante la Mesa Redonda de Marrakech (OCDE, Banco Mundial, 2007):

A) Centrar el diálogo en resultados

- El diálogo con los múltiples interesados tiene lugar a lo largo de cualquier iniciativa de desarrollo (por ejemplo, planificación, implementación y evaluación del marco de pobreza de un país, la estrategia de asistencia al país, marco del sector/programa, o proyecto) para asegurar que la concentración se mantenga siempre en la gerencia con miras a los resultados.

12 Véase www.mfdr.org/2ndRoundtable.html.

Gráfico 4. Los cinco principios de la gestión para resultados para la cooperación



Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

- Todos los socios e interesados directos clave se apropian conjuntamente del proceso de definir y ejercer una gerencia para resultados en todas las fases (sin importar cuándo entran en el proceso) y acuerdan asumir la responsabilidad colectiva de la orientación de los resultados de cualquier iniciativa.
- Los gerentes usan estrategias de evaluación y de gestión de riesgos para asegurarse de que todos los interesados directos comprendan las contingencias que probablemente afecten el logro de los resultados y para ayudarles a que trabajen juntos para encarar dichas contingencias.

B) Alinear los programas, el monitoreo y la evaluación con los resultados

- Las estrategias y actividades de implementación están diseñadas para apoyar directamente los resultados (tal como se ha definido en los propios planes nacionales o sectoriales de desarrollo del país socio) y se adaptan continuamente con el transcurso del tiempo para asegurar el logro de los resultados planificados.
- Los indicadores y las estrategias de monitoreo y evaluación (M&E) se vinculan lógicamente a los efectos e impactos deseados, y demuestran claramente si los resultados identificados se están logrando.

- El mismo conjunto de indicadores se usa sistemáticamente a lo largo de cualquier intervención de programa o proyecto para aportar pruebas del desempeño de los resultados en curso. Las actividades de M&E continuas analizan el grado en que los resultados planificados realmente se logran, con el fin de ir ajustando la implementación según sea necesario.

C) Promover y mantener procesos sencillos de medición e información

- La medición y la información sobre los resultados se mantienen lo más exactas posible para crear eficiencias y apoyar la comunicación eficaz entre los interesados directos.
- Los resultados del país se miden a través de indicadores definidos por este mismo; esos indicadores son selectivos, económicos y realistas en la manera de generar sólo la cantidad correcta de datos de desempeño.
- Se usan los indicadores de riesgo y de desempeño institucional para seguir los cambios clave de contexto que puedan afectar el logro de los resultados.
- Los países y las agencias de desarrollo están comprometidos a reducir al mínimo los costos y evitar la duplicación mediante el uso de indicadores definidos por el país, que sirven de base para la evaluación e información de desempeño y que se emplean para la toma de decisiones acerca de ajustes o medidas de mitigación.

D) Gestionar para, no por, resultados

- Los resultados planificados se definen de forma clara al comienzo de cualquier intervención, y luego se identifican los recursos y los insumos requeridos para lograr estos resultados (no viceversa, como era el caso en el pasado).
- Los gerentes de desarrollo tienen la laxitud, flexibilidad y autoridad para organizar los recursos según sea necesario para lograr los resultados deseados según la intervención de desarrollo vaya avanzando.
- Los resultados planificados forman el punto focal para cualquier decisión de gestión en curso.
- Si las metas clave no se alcanzan, los interesados directos y los gerentes analizan conjuntamente cómo y por qué los planes o las estrategias se han salido de curso,

cómo podrían retomar el curso y posteriormente tomar las medidas correctivas de forma constructiva y de apoyo mutuo para alcanzar los resultados.

E) Utilizar la información sobre resultados para aprender y apoyar la toma de decisiones

- La información generada mediante la medición continua del desempeño es fácilmente accesible a todos los interesados directos en cualquier intervención de desarrollo.
- Ya sea positiva o negativa, la información de desempeño se usa para apoyar la toma de decisiones constructiva y proactiva en la gestión y para fomentar el aprendizaje.
- La evaluación del desempeño y la rendición de cuentas para el logro de resultados tiene en cuenta tanto los factores contextuales como los riesgos y hace los ajustes correspondientes.
- Ante los retos y riesgos que se presentan, los gerentes de programas y proyectos todavía continúan preguntando “¿por qué estamos haciendo esto?” y siguen centrados en las oportunidades de aprendizaje inherentes en el proceso de gestión del desempeño.

Asimismo, la Mesa Redonda estableció un plan de acción donde se establecían objetivos a medio plazo, las acciones a desarrollar e indicadores de progreso para cuantificar y promover los principios y compromisos adoptados en la Conferencia de Monterrey¹³.

En marzo de 2005, durante el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París, los gobiernos aprobaron la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo: apropiación, armonización, alineación, resultados y mutua responsabilidad¹⁴, como el primer documento consensuado para “administrar e implementar la ayuda de manera que se centre en resultados deseados y permita utilizar la información para mejorar la toma de decisiones” (Declaración de París, 2005).

En este sentido, la Declaración de París se ha convertido en uno de los hitos de los esfuerzos a nivel mundial para aumentar la eficacia con que se utilizan los recursos

13 <http://www.mfdr.org/documents/3MarrakechActionPlan05febA4.pdf>.

14 <http://www.aidharmonisation.org/>.

para el desarrollo. Como se ha mencionado anteriormente, se trata de una sucesión de compromisos e iniciativas que se pusieron en marcha en los años noventa con el objetivo de mejorar tanto la gestión de la cooperación al desarrollo, como los resultados obtenidos.

Su principal objetivo fue preparar un documento en el que se reconocieran los progresos realizados y, al mismo tiempo, se manifestara el compromiso de la comunidad interesada en el desarrollo de seguir avanzando con el programa sobre armonización, coordinación y gestión orientada a la obtención de resultados para el desarrollo. La Declaración contiene seis compromisos específicos relacionados con la gestión para resultados, cada uno asignado a unas metas concretas a cumplir antes del 2010 (véase Anexo II).

Es relevante constatar cómo la Declaración enfatiza que, a la hora de garantizar el cumplimiento de resultados, es preciso promover una gestión que administre e implemente la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizar la información para mejorar la toma de decisiones. Los países socios se comprometieron a reforzar los vínculos entre las estrategias de desarrollo nacional y los procesos presupuestarios anuales y multianuales, así como a marcos de información y de inspección orientados a resultados que supervisen el avance de acuerdo con dimensiones clave de las estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales y que estos marcos sigan un número de indicadores de fácil gestión, cuyos datos son disponibles sin costes excesivos.

Por otro lado, se comprometieron a vincular la programación y los recursos con los resultados y alinearlos con los marcos de evaluación del desempeño de los países socios, evitando introducir indicadores de desempeño que no sean coherentes con las estrategias de desarrollo nacionales, y a armonizar sus requerimientos del concepto de supervisión y realización de informe. Para ello decidieron ponerse de acuerdo en formatos comunes para informes periódicos, de la manera más extensa posible, hasta que puedan confiar más ampliamente en los sistemas de evaluación estadística y supervisión de los países socios.

Por último, entre otros compromisos, también establecieron trabajar juntos en enfoques participativos para fortalecer las capacidades de los países a la hora de desarrollar una gestión basada en los resultados y su necesidad.

2.2.1 La GpRD a nivel nacional: el enfoque de las agencias de desarrollo

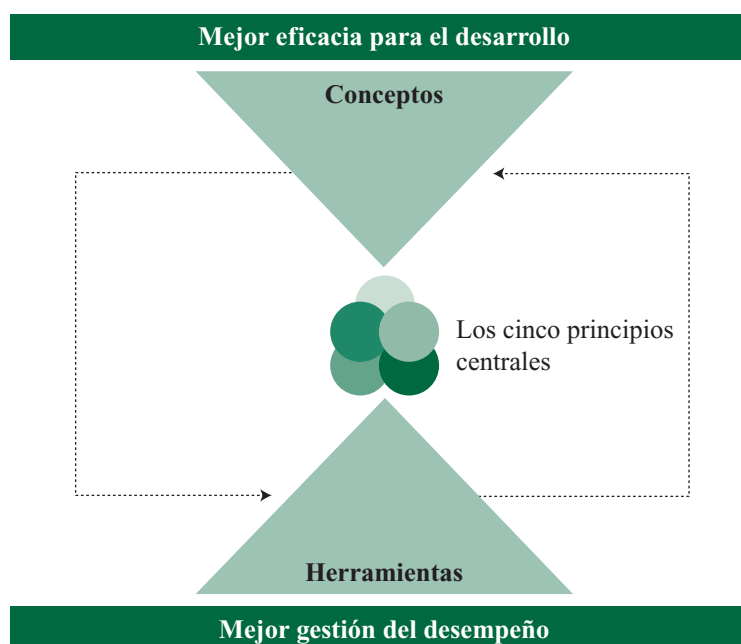
Varios gobiernos han iniciado diversos procesos para integrar la GpRD dentro de sus procesos de gestión, y establecido mecanismos orientados a adoptar enfoques basa-

dos en resultados. La principal prioridad de este proceso es fortalecer los aspectos clave que permitirán ese cambio cultural institucional a una cultura por desarrollo. Se basará principalmente, por un lado, en promover una planificación estratégica nacional identificando objetivos nacionales y elaborando estrategias concretas para lograrlas; y por el otro, promoviendo una gestión estratégica del gasto público que permita vincular los presupuestos anuales a los resultados de desarrollo sin importar las presiones sociales e institucionales para mantener el *statu quo* en las prácticas del gasto.

Asimismo, también será necesario establecer un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados, que muestre el grado en que actividades o programas específicos contribuyen a lograr los resultados nacionales establecidos. Por último, también será necesario fomentar la capacidad estadística de los países, ya que la capacidad de recopilar y usar estadísticas e introducirlas en el sistema de monitoreo y evaluación es uno de los aspectos más cruciales para administrar con éxito una gestión para resultados.

En este sentido, los gobiernos han adaptado varias herramientas a los cinco principios generales de la GpRD, pretendiendo mejorar la eficacia de la ayuda oficial y mejorar la gestión del desempeño (Gráfico 5).

Gráfico 5. Enfoque metodológico de la GpRD



Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

De la misma forma, los países han adaptado varias herramientas existentes para promover una gestión para resultados a nivel nacional (véase Anexo III).

A raíz de estas iniciativas, en 2004, el CAD-OCDE realizó una serie de encuestas a las agencias de cooperación, los organismos internacionales y algunos gobiernos concretos sobre cuál era su experiencia en gestión para resultados. Las encuestas se basaron en definir cuál era el enfoque principal del país concreto en relación a los ODM, la Conferencia de Monterrey y la primera generación de estrategias contra la pobreza; cuáles eran los principales retos de la organización, tanto internos como externos, a la hora de promover una gestión para resultados; y por último, cuáles eran los principales obstáculos que deberían ser superados para promover reformas orientadas a establecer en GpRD. Las agencias principales analizadas fueron las siguientes:

- AUSAID, Australia.
- DANIDA, Dinamarca.
- DFID, Reino Unido.
- AFD, Francia.
- NORAD, Noruega.
- SIDA, Suecia.
- DGIS, Países Bajos.
- Alemania.
- CIDA, Canadá.
- Japón.

A continuación se elaboran algunas reflexiones sobre el estado de la GpRD y los retos que ello implica por parte de cada agencia de cooperación analizada:

A) Australia (AUSAID)

La postura del AUSAID es que tanto los objetivos y las metas de los ODM, como los compromisos adoptados en la Conferencia de Monterrey, a pesar de ser útiles al permitir adoptar una visión de conjunto con objetivos a largo plazo, no son capaces de ofrecer un marco de gestión operativo para la GpRD. Ello implica que para el AUSAID, los ODM son útiles para desarrollar conceptos y sistemas de cuantificación a largo plazo, pero para lograrlos es preciso centrarse en aspectos como el crecimiento económico, la estabilidad y las mejoras de buena gobernanza.

Por lo tanto, para crear sistemas de gestión basados en GpRD orientados a lograr los ODM, se propone crear objetivos a corto y medio plazo y centrarse en la implementación. En este sentido, el AUSAID se apoya en promover las estrategias de reduc-

ción de pobreza (ERP) tanto a nivel anual como en plazos trianuales con objetivos específicos por país y por área.

En cuanto a los retos de la cooperación australiana, detectaron que la principal dificultad de generar una gestión para resultados es el cambio cultural de las instituciones responsables, así como crear sistemas de cuantificación y medición que consideren aspectos intangibles.

B) Bélgica

Enfatizó, tras la finalización de la reforma de 2003, una mayor rendición de cuentas y dónde la gestión para resultados adquirió más relevancia, diseñando marcos lógicos de cooperación basados en resultados, así como sistemas de monitoreo y evaluación orientados en resultados de desarrollo, más que en entradas o en información sobre actividades.

A nivel global, se han seleccionado 30 indicadores genéricos (de los cuales, 25 están incluidos en la propuesta de los ODM), definidas en 10 áreas prioritarias, indicando qué indicador es relevante a nivel de actividad y proyecto o programa, y considerando también los aspectos de género de cada uno de ellos.

Actualmente, se está identificando la manera en que esta propuesta puede complementarse con las ERP y cómo vincular los resultados de programas específicos a resultados globales propuestos.

Para la cooperación belga, el principal reto al que se enfrenta una implementación exitosa de la GpRD es el gran número de agentes de cooperación existentes, y tal y como la incorporación de estos nuevos conceptos requiere, por un lado, desarrollar un nuevo sistema que se adapte al contexto belga, y por el otro, que se adapte a los estándares internacionales y considere los sistemas y necesidades de los países socios.

C) Canadá (CIDA)

CIDA ha aplicado la GpRD desde mediados de los noventa, y se ha convertido en la principal herramienta de la Agencia tanto en la planificación y diseño de sus estrategias, como en la implementación, en el monitoreo y en la evaluación. Sus principales herramientas a la hora de promover este concepto han sido los siguientes:

- Pasar de una gestión y monitoreo por proyecto a una gestión por programas, tanto a nivel regional como nacional.
- Alinear la GpRD y el marco de rendición de cuentas (RMAF)¹⁵ a un nuevo marco denominado Resultados de Agencia Claves (KAR)¹⁶ incorporando resultados a nivel de desarrollo, de gestión y de capacitación.
- Promover una cultura basada en resultados, dando mayor importancia a los *outcomes* y a resultados de impacto, a la hora de diseñar e implementar los programas de desarrollo.
- Integrar la gestión de riesgos en la GpRD.
- Integrar en un marco común los ODM, las ERP, los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) por país y a nivel regional, centrándose en resultados a corto, medio y largo plazo.
- Promover las políticas prioritarias de CIDA en un proceso de armonización con otras agencias y donantes.

En este sentido, los principales retos identificados por CIDA son precisamente crear una cultura de GpRD que incida en el ciclo de vida de los programas, orientados a promover un enfoque sistémico basado en resultados, que fomente la coherencia entre todos los agentes activos en el proceso de cooperación. Esta prioridad se ha aplicado tanto a nivel externo como interno, ya que, considerando que el 40% del personal de CIDA se contrató entre 2001 y 2004, es relevante asegurarse de que los procesos de gestión y definición de programas sean coherentes con los resultados que se pretenden obtener.

D) Dinamarca (DANIDA)

El Ministerio de Asuntos Exteriores danés está integrado por Asuntos Exteriores, Asistencia al Desarrollo, Servicios Consulares y Promoción a la Exportación, y todos ellos han integrado el concepto de GpRD. A la hora de promover la GpRD, DANIDA ha creado la Unidad de Calidad (KVA)¹⁷ fortaleciendo el proceso de descentralización

15 RMAF: Results-Based Management and Accountability Framework, en sus siglas en inglés.

16 KAR: Key Agency Results, en sus siglas en inglés.

17 KVA: Quality Assurance Unit, en sus siglas en danés.

de su ayuda bilateral, así como mejorando su sistema de cooperación multilateral. Este proceso incluye crear guías de gestión para la ayuda al desarrollo, mejorar el formato para estrategias de país, crear planes corporativos y consultas anuales, y, especialmente, introducir revisiones anuales de las contribuciones periódicas a nivel bilateral basadas en sus logros de GpRD.

En este proceso de adaptación a una cultura para resultados, DANIDA ha identificado varios retos estratégicos definidos en cuatro áreas principales:

- En el ámbito institucional: creando coherencia de GpRD dentro del Ministerio y en relación con otros agentes con los que se colabora.
- En el ámbito técnico: estableciendo objetivos medibles diferenciando los resultados esperados a nivel bilateral y a nivel multilateral.
- En el ámbito cultural: introduciendo un cambio de comportamiento institucional que promueva la GpRD en todos los niveles de gestión y a través de todas las oficinas técnicas de cooperación.
- A nivel de desarrollo de recursos humanos: generando un equipo humano con las competencias necesarias, preparado para liderar y promover la GpRD en todos sus niveles de aplicación.

E) Reino Unido (DFID)

DFID ha identificado las principales aportaciones de la GpRD en sus procesos de gestión. Básicamente, las resume en tres:

- Definición más clara y resultados cuantificables.
- Descripción, monitoreo y evaluación en el progreso logrado, promoviendo una gestión para resultados (utilizando indicadores intermedios).
- Utilizar información de los resultados obtenidos para procesos de mejora continua y de toma de decisiones.

A la hora de poder lograr estos objetivos, DFID destaca que es necesario tener un liderazgo fuerte e inspirador, planificar estratégicamente, generar una gestión sólida, estar más abierto al talento y la diversidad y valorar los recursos humanos de las organizaciones.

Tabla 3. Sistemas de cuantificación del DFID

Qué deberíamos asumir como rendición de cuentas		
	Qué es evaluado	Rendición de cuentas
Efectividad en ayuda al desarrollo	Resultados en desarrollo	Todos lo gobiernos, agencias internacionales y organizaciones de la sociedad civil
	Resultados inmediatos	DFID y sus socios
Efectividad organizacional	Resultados en procesos y sistemas de gestión	DFID
	<i>Inputs</i> e insumos	Gobierno británico

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a asumir las responsabilidades propias de la organización promoviendo una GpRD, DFID diferencia entre la efectividad de la ayuda para el desarrollo y la efectividad organizativa (Tabla 3).

Concretamente, en lo que se refiere a efectividad en ayuda al desarrollo, DFID se centra en dos grupos determinados: el primero, derivado del acuerdo de Monterrey, se basa en volumen de ayuda, coherencia política y eficacia de la ayuda (en el sentido de ayuda no vinculada, destino de la ayuda, armonización y alineamiento). El segundo grupo está relacionado con las entradas, las actividades de procesos y las salidas concretas de DFID en sus objetivos más globales, principalmente, los ODM. En los retos identificados por DFID a la hora de promover una GpRD, se priorizó integrar el logro de resultados dentro de un sistema de gestión más completo que considere tanto el análisis de riesgos como la efectividad organizacional.

F) Países Bajos (DGIS)

La GpRD de la cooperación holandesa se basa en las reformas realizadas en 1996, cuando por un lado, se decidió descentralizar el proceso de toma de decisiones a las embajadas de los países donde se trabajaba y, por el otro, se integró la cooperación al desarrollo dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores.

Parte de la concreción del DGIS de basar su estrategia a través de la GpRD ha pasado por integrar de manera más activa a la sociedad civil y al sector privado, así como

reducir los países prioritarios (de 50 a 35) y reducir los sectores prioritarios dentro de estos países (a un máximo de 3 por país).

Las iniciativas concretas del DGIS han sido elaborar un mapa de indicadores para el logro de los ODM en cada uno de los 35 países prioritarios (diferenciando indicadores de entrada, de proceso y de salida) así como un plan estratégico anual que marca los objetivos y resultados que se esperan obtener, y los sistemas de evaluación para lograrlos.

Los retos identificados por DGIS determinan aplicar la GpRD de manera que sea útil a la acción exterior del país, fortalecer el equipo humano de las embajadas en los países, y formarlos en estos aspectos, así como reconceptualizar la planificación, el diseño, el monitoreo y la evaluación en los países en los que se trabaja para aumentar las capacidades y el potencial de la gestión a la hora de lograr resultados.

G) Francia (AFD)

La cooperación francesa estableció el plan estratégico de orientación (2002-2006) con el objetivo principal de orientarlo a resultados y a mejoras en el impacto. Su propuesta estableció una serie de prioridades básicas, centradas en un plan estratégico a cinco años. En sus contenidos se establecen dos estrategias: una sectorial y otra regional, ambas a tres años, centrándose en GpRD para lograr los ODM por plazos concretos.

En el desarrollo de estas estrategias se ha diseñado una metodología con indicadores de proceso a corto, medio y largo plazo que se aplican a nivel nacional. El modelo se centra en adaptar el marco estructural de las ERP, y los PND de cada país así como los objetivos globales definidos por AFD.

Los principales retos detectados por AFD son la identificación de enlaces metodológicos entre indicadores intermedios de proceso e indicadores de resultados finales, así como aspectos de agregación para que se pueda aplicar un proceso de armonización entre los objetivos nacionales con los marcos de objetivos globales. Por otro lado, también enfatizaron la necesidad de desarrollar un proceso de corresponsabilidad con otros socios y donantes, para promover una GpRD no sólo desde el punto de vista metodológico, sino también político y cultural.

H) Alemania

La cooperación alemana ha priorizado la GpRD como necesidad de producir evidencia sobre el impacto de sus contribuciones de AOD a sus países prioritarios, y

para aumentar la eficiencia. Su estrategia se ha centrado en desarrollar enfoques de programas, no de proyectos, conjugados con un marco de diseño de políticas para el desarrollo, orientado a lograr los ODM y a contribuir a los objetivos globales internacionales.

El objetivo establecido por la cooperación alemana a la hora de desarrollar una orientación de impacto es proveer una guía práctica, tanto a donantes como a socios en el desarrollo y en los esfuerzos conjuntos para evaluar los programas de desarrollo y fortalecer la voluntad política y la corresponsabilidad de lograr dichos objetivos.

En este sentido, la cooperación alemana ha experimentado una transición interesante, de una cooperación orientada a evaluar la calidad de entrada durante la década de los noventa a una calidad de salida a partir de 1998. La GpRD se está implementando en las prioridades sectoriales de la cooperación alemana (salud, educación y abastecimiento de agua). Los principales retos detectados han sido desarrollar un monitoreo y evaluación objetiva sobre los programas llevados a cabo, identificando las lecciones aprendidas y promoviendo una cultura para resultados que vaya más allá de la implementación y que esté orientada a cambiar también la cultura institucional y la voluntad política para lograr objetivos sostenibles en materia de desarrollo.

I) Japón (JICA)

El Ministerio de Asuntos Exteriores japonés (MOFA) ha reconocido la necesidad de aplicar la GpRD en las agencias y unidades responsables de gestionar la AOD, y están desarrollando mecanismos para integrarla, aunque todavía están en su fase inicial.

En 2002, el Japan Bank for International Co-operation (JBIC), introdujo el Performance Measurement for Strategic Management para promover una gestión basada en resultados en todas sus operaciones. Asimismo, Japan International Co-operation Agency (JICA), se convirtió en una agencia independiente en su reforma del 2003, y es evaluada cada 3-5 años por un comité externo basado en los resultados logrados con sus programas.

La cooperación japonesa, a través de JICA, prepara planes estratégicos (tanto sectoriales como regionales) basados en los ERP, los PND y el logro de los ODM que enfatizan los indicadores de salida, así como una cultura de implementación centrada en la eficacia y eficiencia de los resultados logrados. Las principales dificultades, tanto de JICA como de JBIC, a la hora de promover la GpRD son el acceso a información fiable para las áreas de desarrollo tratadas, metodologías coherentes con las prioridades nacionales y los objetivos internacionales, y sistemas de agrega-

ción metodológica para poder crear sistemas de evaluación y monitoreo eficientes y coherentes.

J) Noruega (NORAD)

El enfoque de NORAD en relación con la GpRD está concebido como una herramienta basada en el logro de resultados de desempeño e impactos, que plantea una transición de monitoreo de progreso a monitoreo de resultados; de rendición de cuentas en objetivos de proceso a rendición de impactos y resultados concretos; y de un enfoque de proyectos a un enfoque estratégico a nivel nacional y regional, con énfasis en áreas estratégicas y objetivos concretos. NORAD afirma que la cooperación al desarrollo es una alianza entre socios, donde se ha realizado un contrato en el que los países en vías de desarrollo son responsables de garantizar resultados y crear un entorno favorable y buena gobernabilidad y los países desarrollados son responsables de ofrecer AOD, promover una apertura comercial de sus economías y garantizar la condonación de deuda externa.

En este sentido, la GpRD de NORAD diferencia entre las responsabilidades de los países donantes y los países receptores en cuanto a los resultados esperados. NORAD afirma que su responsabilidad recae en los resultados a nivel de entradas, actividades y procesos, y sus socios de desarrollo a nivel de resultados en los logros y objetivos de impacto final. A pesar de este enfoque, NORAD asume también su responsabilidad a la hora de monitorear y reflejar la rendición de cuentas a través de todo el ciclo de vida de los programas, y afirma que, como donantes, también son responsables de los resultados logrados en el impacto de sus procesos.

En el ámbito de sistemas de gestión, NORAD se centra en informes estratégicos de referencia, priorizando la Declaración de los ODM y el Plan de Acción Gubernamental para la Erradicación de la Pobreza, así como los planes-país con sus áreas geográficas prioritarias (ERP, PND, etc.) y el informe anual de NORAD al público. En el ámbito de necesidades, NORAD afirma que el principal reto es identificar objetivos e indicadores consensuados con sus socios en desarrollo, mecanismos para poder monitorear y reflejar los resultados logrados, y la importancia de tener equipos motivados e informados, así como un equipo directivo que entienda y promueva los conceptos de GpRD.

K) Suecia (SIDA)

SIDA siempre ha promovido el concepto de GpRD, desde los inicios de su actividad en cooperación. Su versión de marco lógico de cooperación para la preparación de

proyectos y programas de 1974 ya incorporaba los conceptos de evaluación interna y conceptualización de proyectos basados en resultados e impactos concretos.

En 1990 se diseñó la Gestión de Objetivos y Resultados¹⁸ como un principio general para la planificación, la definición del presupuesto y el seguimiento del sistema gubernamental sueco. Actualmente, la GpRD está basada en sus fases de contribución a la gestión (preparación, asesoría, seguimiento, implementación y evaluación), y en conexión con las nuevas estrategias país (a nivel de gestión para resultados de los programas de cada país en el que se trabaja).

SIDA elabora planes estratégicos, tanto nacionales como regionales, que suelen tener una proyección temporal de entre tres y cinco años, con un análisis sobre la condición de pobreza en la región (en forma de diagnóstico) y un análisis de resultados sobre los logros y objetivos cumplidos en los últimos años. A raíz de estos dos informes se elaboran los planes país, así como informes sobre el monitoreo y la rendición de resultados.

El país socio es responsable de la identificación y preparación del proyecto o programa, así como de su formulación. Mientras SIDA es responsable de la formulación de la propuesta, y conjuntamente con el país socio, de preparar la contribución de la agencia. La evaluación interna sobre la validez de los programas se calcula en torno a la relevancia, la efectividad y la eficiencia de costes, la viabilidad, el marco de cooperación, la sostenibilidad y el análisis de riesgos.

En el nuevo enfoque estratégico de la cooperación sueca se ha establecido que la cooperación al desarrollo debería enfocarse al objetivo final de reducir la pobreza, que debería contribuir al marco internacional de lograr los ODM, y prestar más atención a los objetivos a largo plazo y a los compromisos internacionales adquiridos en la Conferencia de Monterrey y la Declaración de Roma y de París.

2.3 Conclusiones sobre la gestión para resultados

Basándose en estos enfoques, existen diferentes ejemplos sobre las herramientas principales que las agencias de cooperación están utilizando en función de los cinco principios centrales de GpRD (véase Anexo IV).

18 Denominada en inglés Results-and-Goal Oriented Management Approach.

Ante el nuevo entorno global y los retos de desarrollo actuales, los Estados empiezan a entender que es preciso promover una GpRD para maximizar la eficiencia de la gestión de la ayuda y garantizar que la AOD logre mejoras en las vidas de la gente que vive por debajo del umbral de la dignidad humana.

Sin embargo, a la hora de maximizar los resultados en el desarrollo es preciso que el sector público integre a todos los agentes que pueden contribuir a estas iniciativas. Debido a ello, la promoción de alianzas público-privadas y alianzas multisectoriales para el desarrollo son una herramienta necesaria que debe ser potenciada por las agencias de cooperación.

Por un lado, los gobiernos y Estados han reconocido que los retos del desarrollo 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 otro lado, la tendencia ascendente de la AOD hacia el 0,7% hace que las agencias de cooperación no tengan la capacidad para gestionar con eficacia los fondos públicos, y necesiten de otros agentes para desarrollar programas y multiplicar los resultados en el desarrollo.

Tal y como se firmó en la Declaración del Milenio, los gobiernos y Estados son los responsables de garantizar el logro de los ODM y de dar acceso a servicios y bienes públicos. Sin embargo, la multiplicidad de nuevos agentes en el 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.

En este sentido, los gobiernos tienen la legitimidad, y por ende la responsabilidad, de impulsar, promover, desarrollar y potenciar sinergias entre sectores para promover resultados en el desarrollo. Son, de hecho, la única institución capacitada para 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 esta razón, las alianzas público-privadas o las alianzas multisectoriales para el desarrollo 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.

3. Alianzas público-privadas a través de una gestión para resultados: los nuevos paradigmas de la RSE y la cooperación española

3.1 Introducción

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las alianzas para el desarrollo ofrecen la posibilidad de compartir riesgos y beneficios entre los diferentes sectores, permitiendo trabajar juntos de manera innovadora y sostenible, capitalizando recursos y conocimientos para hacer frente a retos comunes del desarrollo, y maximizando resultados positivos. Pero para ello es preciso definir claramente los sistemas de evaluación y monitoreo, y conceptualizar una gestión que permita maximizar los recursos económicos, humanos y tecnológicos hacia resultados que mejoren la situación de las millones de personas que no tienen acceso a bienes o servicios básicos. En este sentido, no sólo hará falta crear un nuevo lenguaje intersectorial entre el sector público y el privado, sino también diseñar metodologías y herramientas que permitan definir una hoja de ruta que genere ese camino común, sumando las sinergias entre ambos sectores y promoviendo un desarrollo sostenible que aporte soluciones básicas con resultados cuantitativos a los retos actuales del desarrollo.

Estos retos no pueden ser solucionados sin una base sólida de información y sistemas estadísticos fiables, integrados, que se gestionen con eficacia, de manera transparente y orientada a la utilización de la ciudadanía y a sus usuarios principales. Para ello, es preciso invertir en capital humano y promover la gestión para resultados de manera que sea respaldada con la voluntad política de convertirla en un eje transversal de las políticas de desarrollo e integrarla en todos los planes y estrategias de cooperación.

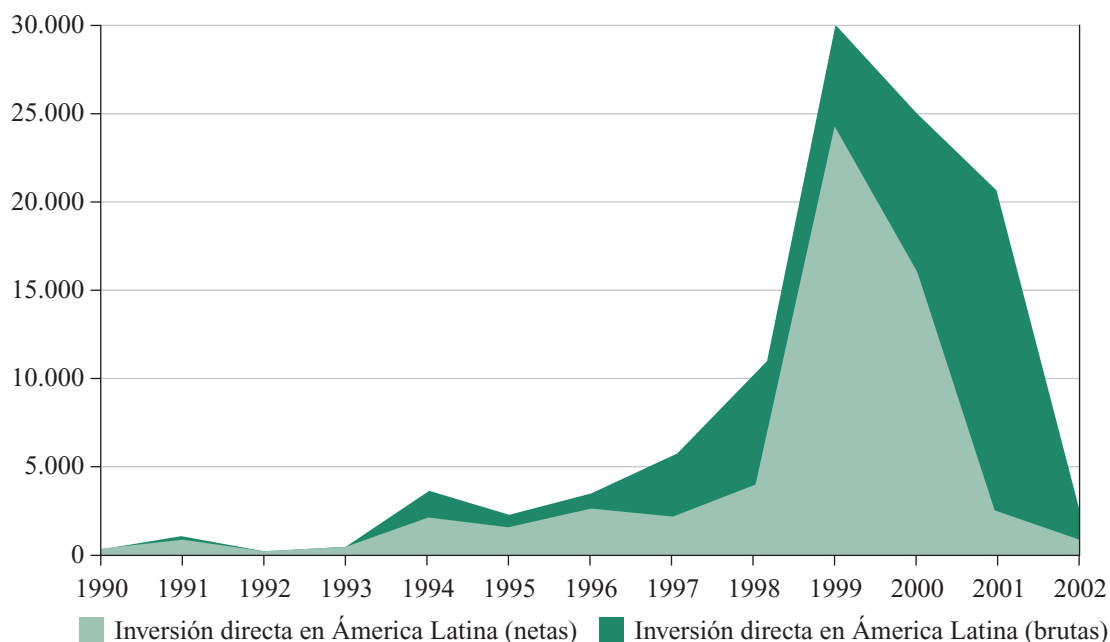
Las alianzas para el desarrollo pueden jugar un papel interesante, ya que los principales objetivos de desarrollo, a pesar de ser responsabilidad pública, han generado preocupación en el ámbito privado y están empezando a surgir varias iniciativas para resolverlos. Muchos sectores son conscientes de que el crecimiento económico no será sostenible si no se resuelven gran parte de los problemas de desigualdad y falta de acceso a bienes y servicios públicos. La GpRD se presenta como una herramienta necesaria para poder crear sinergias entre fondos públicos y privados, con el fin de economizar los esfuerzos de inversión y promover un desarrollo que responda a las carencias de las comunidades más necesitadas, garantizando el impacto positivo en los destinatarios y respondiendo a los principales retos.

3.2 Fondos de cooperación e inversión privada española en América Latina

No se puede concebir la internacionalización de la empresa española sin el vínculo con América Latina. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, y la creación del Mercado Único Europeo en 1993 crearon una necesidad de competir y ampliar las economías de escala a nivel internacional para protegerse de adquisiciones “hostiles” por parte de los grandes grupos comunitarios. Esta situación hizo que las empresas empezaran a fijarse de nuevo en el continente latinoamericano. A finales de los noventa, empiezan las grandes inversiones de empresas españolas en la región, donde grupos empresariales españoles, desafiando diferentes factores de riesgo, apuestan abiertamente por la estrategia de inversiones directas a América Latina para liderar sus sectores. Tan sólo 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 producto interior bruto (PIB) latinoamericano, que representa más de la mitad efectuada por la UE y similar a la de Estados Unidos. El 95% de estas inversiones fueron realizadas por siete empresas: Repsol, Telefónica, BBVA, Santander, Iberdrola, Endesa y Gas Natural; y el 75% de las inversiones se concentraron en cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México, que acumularon 64.280 millones de euros, lo que representa el 73,24%.

Esta apuesta de las empresas españolas no tiene precedente y demuestra una firme confianza de los españoles hacia América Latina. No obstante, la inversión debe analizarse con cierta cautela, ya que se alcanzó debido, fundamentalmente, a la dimensión del proceso de fusiones y adquisiciones internacionales, que registró las operaciones de mayor cuantía en 1999 y el año 2000 (Arahuetes, 2002). Era de esperar que estas inversiones realizadas volvieran a su normalidad una vez finalizado el proceso de grandes adquisiciones y fusiones. A partir del año 2001, la crisis argentina dicta-

Gráfico 6. Hitos en las inversiones españolas en América Latina



- 1991. Telefónica invierte en Chile y Argentina.
- 1994. Telefónica invierte en Perú.
- 1996. Retomada de la expansión de los bancos BBV, Santander y BCH en AL; Repsol en Argentina.
- 1997. Endesa entra en Elesur y Enersis de Chile; continúan las inversiones de los bancos.
- 1998. Inicio de la entrada de los bancos y empresas españolas en Brasil. Telefónica, Endesa, Iberdrola, BSCH, BBVA, Fenosa y Gas Natural.
- 1999. Repsol compra YPF y amplía su presencia en otras empresas. BBVA y BSCH continúan su expansión en Argentina, México, Brasil, Colombia, Chile y Venezuela.
- 2000. Telefónica adquiere la totalidad del capital de sus filiales en Argentina, Brasil, Chile y Perú; invierte en móviles en México; los bancos continúan su expansión.
- 2001. Intenso proceso de repatriación de recursos.
- 2002. Retraimiento de las inversiones de las grandes empresas y efecto de arrastre sobre las medianas/grandes.

Fuente: Arahuetes (2001) según datos de la Dirección General de Comercio e Inversiones, Ministerio de Economía.

minó la desincentivación de la inversión directa, que registró una contracción de la inversión extranjera directa (IED) del 54%, y suponía el inicio de un cambio significativo de tendencia (Gráfico 6).

Sin embargo, a pesar de que el porcentaje de las inversiones españolas hacia la región baja a partir del año 2001 (llegando a un 15% en 2005), su apuesta de quedarse en el continente ha seguido firme, demostrando una visión a largo plazo, y una inversión de continuidad que las diferencia del resto de las empresas extranjeras que invirtieron en los 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. Y la relación de mutuo interés es recíproca. Actualmente, el 30% de las ventas de las siete primeras empresas del IBEX-35 se generan en América Latina, y las seis empresas más grandes españolas generan un total de 300.000 empleos directos en la región.

Por otro lado, a pesar de ser una región principalmente de renta media, América Latina sigue siendo la principal prioridad de cooperación española, recibiendo más del 40% de la Ayuda Oficial al Desarrollo, y superando los 1.500 millones de euros anuales.

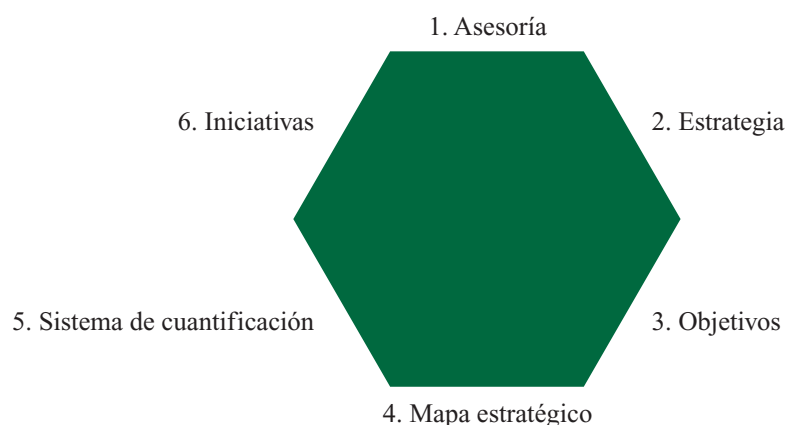
Estos flujos económicos, y los retos de cohesión social y desarrollo actuales de la región deberían posicionar a América Latina como un escenario idóneo para promover las alianzas público-privadas para el desarrollo. Sin embargo, siguen existiendo varias carencias, tanto en materia de acceso a información y gestión para resultados, como por la falta de mecanismos e instrumentos apropiados para poder promoverlas debidamente.

3.3 La gestión para resultados: una herramienta útil en las alianzas para el desarrollo

Existen múltiples maneras en que las alianzas para el desarrollo y, concretamente, una participación activa del sector privado en los programas de desarrollo pueden potenciar resultados y ayudar a que se logren los ODM y otros objetivos internacionales de desarrollo.

La GpRD puede ser una herramienta válida, no sólo para mejorar el impacto de las políticas públicas y orientar las estrategias y planes de desarrollo a resultados concre-

Gráfico 7. Fases estratégicas de la gestión para resultados para alianzas



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Kaplan y Norton.

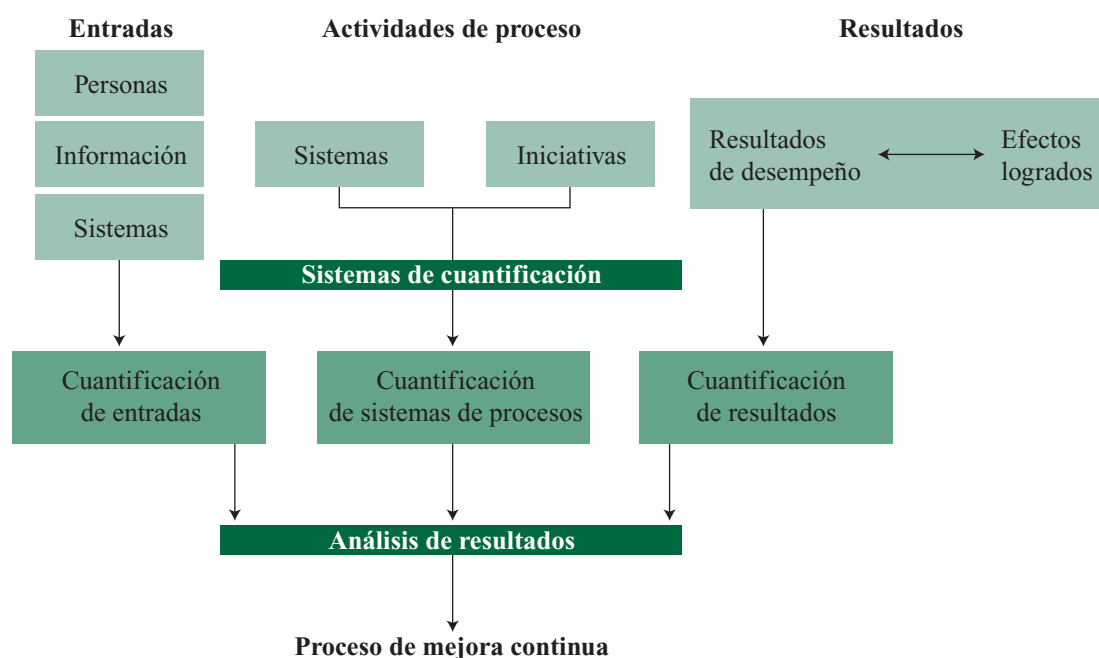
tos, sino para que las alianzas para el desarrollo se ejerzan dentro de un marco conjunto, estableciendo resultados y objetivos comunes de manera que se fomenten las sinergias necesarias para potenciar los logros y promover un desarrollo sostenible.

Existen seis fases metodológicas para gestionar alianzas en términos de su visión institucional, proponiendo un método de cuantificación a través de resultados que es cada vez más utilizado a la hora de promover una GpRD en alianzas para el desarrollo (Gráfico 7). A nivel de cuantificación y de las implicaciones que conlleva una gestión de la información procesada, tanto en materia de proyecto o programa, como de tendencias nacionales en áreas concretas de desarrollo, es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos, especialmente tratándose de alianzas para el desarrollo con diferentes culturas institucionales y realidades diferentes:

- 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 del objetivo final.
- Entender las diferencias entre el efecto deseado de la alianza, como resultado final, y los logros y objetivos concretos que se han de establecer, como proceso para lograr el objetivo final.
- Los efectos esperados como resultados finales se cuantifican en función de la perspectiva de los agentes sociales, tanto externos como internos, mientras que los objetivos concretos en las fases de proceso interno para lograr dichos objetivos se cuantifican a nivel interno, basándose en criterios de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
- Definir bien el mapa estratégico (fase número 4) como un plan de acción orientado a lograr los resultados de los objetivos finales.
- Identificar los indicadores estratégicos que definirán el éxito de la alianza, y centrarse en cuantificarlos de manera que sean útiles para lograr el objetivo final, no como un final en sí mismos.

Asimismo, será necesario una base sólida de información y bases estadísticas que permitan diseñar, implementar, monitorear, y proponer procesos de mejora continua en todo el proceso de la alianza. Debido a ello, es preciso diferenciar entre las tres áreas de análisis de programas que promoverán las alianzas: las entradas, las actividades e iniciativas, y los resultados (Gráfico 8).

Gráfico 8. Procesos de cuantificación en la gestión de alianzas para resultados



Fuente: Elaboración propia basada en publicaciones de Kaplan y Norton.

En el ámbito del desarrollo, es preciso diferenciar entre los diferentes aspectos de cada una de las tres fases conceptualizadas, y enmarcar cada modalidad pertinente en su área respectiva.

En el área de entradas, se analizarán tanto la calidad del capital humano disponible (todos aquellos que participan en el proceso de alianza), como la información disponible para planificar los programas, así como los sistemas existentes para implementarlos. Los sistemas deberán estar integrados en las estrategias marco de desarrollo, ya sean las ERP, los PND, el enfoque global de los ODM o planes de acción aplicables al desarrollo consensuados por las partes implicadas.

En el área de actividades de proceso, se analizarán los programas generales desarrollados y las iniciativas que formulará la alianza a la hora de incidir en el desarrollo. En este proceso pueden ser tan globales como programas internacionales contra el hambre, y tan específicos como iniciativas de micro-financiación a actividades concretas. Los indicadores de esta área están orientados a definir la eficacia en la gestión y el modo de potenciar la eficiencia a través de un uso inteligente de recursos.

Por último, el área de resultados definirá los logros de desempeño obtenidos durante el proceso de diseño e implementación de la alianza, así como los efectos finales del impacto, que estarán concebidos como objetivos de desarrollo concretos, ya sean indicadores de ODM específicos, o niveles de mejora de vida en las áreas de desarrollo de manera más detallada.

3.4 Las alianzas para el desarrollo y el papel de la cooperación española

La apuesta del Gobierno español por las alianzas para el desarrollo quedó reflejada en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, donde se establecía que la cooperación española fomentaría iniciativas piloto de alianzas público-privadas, priorizando aquellas en las que se compartan recursos, riesgos, gestión y dirección en proyectos que permitan alcanzar objetivos importantes para el desarrollo socioeconómico. A nivel conceptual, la AECID ha planteado que las alianzas público-privadas para el desarrollo deberían cumplir con los siguientes principios:

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

Al margen de estos principios, en sus últimas declaraciones en estas áreas, la AECID ha sugerido que el papel del sector privado nunca debería ser inferior al 10% ni superior al 50% del presupuesto total de la alianza, y que las aportaciones no deberían ser solamente financieras, sino también a nivel de capital humano y tecnológico.

Durante estos últimos cuatro años, se han desarrollado algunos proyectos piloto que podrían ser categorizados como alianzas para el desarrollo en áreas específicas de actuación.

- Entre ellos, se firmó un convenio con el sector financiero para impulsar una alianza público-privada en materia de migraciones y remesas, para maximizar el impacto social del envío de remesas que los migrantes residentes en España envían a sus familias.
- Por otro lado, se abrió una ventana de financiación, a través de la convocatoria de convenios de ONG, para proponer iniciativas que pudieran servir como una fuente de ideas y generadoras de proyectos piloto. El convenio se adjudicó a la Fundación Codespa para desarrollar iniciativas que fomentaran el tejido económico de comunidades rurales en algunos países específicos de América Latina.
- Otra iniciativa piloto fue el convenio firmado con la Fundación ACS a través del programa Patrimonio para el Desarrollo de la AECID. Esta iniciativa permitió que la participación del grupo empresarial aportara formación técnica especializada en gestión urbana y medioambiental sostenible, y asistencia técnica en materia de accesibilidad universal y tratamiento de residuos sólidos.

Paralelamente, también se ha apostado por la formación y capacitación sobre la responsabilidad social empresarial de empresas con presencia en América Latina, y por promover programas de formación y sensibilización sobre alianzas público-privadas para el desarrollo. A través de la Fundación Carolina se han impulsado talleres de trabajo y conferencias internacionales sobre la materia, así como promovido investigaciones estratégicas sobre mecanismos y herramientas públicas para promover las alianzas, fomentar el diálogo y definir políticas de actuación concretas.

Sin embargo, al margen de estas experiencias puntuales, a lo largo de esta última legislatura la cooperación española no ha ejercido el liderazgo esperado en esta materia. Tal y como confirmó la Secretaria de Estado en Cooperación Internacional en la inauguración de la Conferencia internacional sobre alianzas público-privadas en septiembre de 2007, “por desgracia, aunque como era fácil prever, las preocupaciones expresadas en esta materia siguen plenamente vigentes”.

Las alianzas para el desarrollo se conciben como un proceso de formación de sinergias de agentes con intereses diferentes, compartiendo objetivos comunes, que deberían estar en línea con los objetivos establecidos en los planes nacionales de desarrollo de los países socios, y las estrategias de cooperación española definidos en sus

planes directores de cooperación. El Gobierno, en este sentido, debería adoptar un papel facilitador que enmarcara las iniciativas de los diferentes agentes dentro de los marcos consensuados.

3.4.1 La reforma de la AECID

Actualmente, la nueva AECID, a través de la compleja reforma que está impulsando, parece haber posicionado a las alianzas como un hito decisivo para fomentar el trabajo interactivo con las empresas y las organizaciones sociales. A través de su estrategia sectorial Promoción del tejido Económico y Empresarial, plantea tres líneas estratégicas de acción:

- La incidencia en las reglas del juego y los incentivos provistos por el sector público (institucionalidad económica).
- La creación de condiciones apropiadas para fomentar la iniciativa privada y las actitudes emprendedoras (iniciativa económica y empresarial).
- Y el apoyo a la acción conjunta entre actores del sector privado y del sector público (concertación público-privada).

A través de los contenidos del tercer apartado sobre la concertación público-privada, la cooperación española afirma asumir la necesidad de fomentar la colaboración entre el sector privado, sector público y organizaciones de la sociedad civil, y confirma que todo espacio que se pueda generar y que permita la coordinación de actuaciones será prioritario en la actuación de la cooperación para el desarrollo de España. Asimismo, establece dos áreas principales de acción:

- Creación de capacidades para impulsar la acción concertada en materia económica y la participación conjunta en iniciativas de desarrollo: trabajando en el fortalecimiento de las posiciones de los agentes económicos con vistas a establecer marcos negociadores tripartitos en materia económica que fomenten el diálogo social.
- Promover la participación público-privada a favor de las acciones de desarrollo: donde se establece lo importante que es definir de forma adecuada los objetivos a perseguir con la alianza, incidiendo en la importancia de que estos sean los propios a los objetivos de desarrollo.

Sin embargo, a pesar de las líneas estratégicas, no se han establecido líneas claras de actuación y se desconoce cómo se van a desarrollar las dos áreas definidas. El nuevo

estatuto de la AECID ha desaprovechado la oportunidad de dotar una unidad específica para fomentar alianzas intersectoriales, desconocen la dotación presupuestaria pública que deberían asignar a esta área, y no parece haber una visión clara sobre el papel de facilitador que debería ejercer el Gobierno.

4. Conclusiones y recomendaciones sobre cómo promover alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados

Las alianzas para el desarrollo son una fuente de conocimientos para los gobiernos; aportan apoyo técnico, material y financiación adicional (tanto pública como privada) a la sociedad civil; y al sector privado 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.

Sin embargo, el sector público ha de ser el agente principal a la hora de potenciar alianzas para el desarrollo, ya que el marco de objetivos de desarrollo es, en esencia, un compendio de bienes públicos que debe ser garantizado por las instituciones políticas. Debido a ello, es recomendable generar mecanismos e instrumentos públicos que faciliten la promoción de estas iniciativas, gestionen su puesta en marcha y evalúen sus resultados y logros en materia de objetivos de desarrollo.

Dada la responsabilidad política 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 las 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 determine en exclusividad el liderazgo de la alianza, ya que se corre el peligro de que en vez de unir aliados estratégicos para el desarrollo se creen estructuras contractuales de financiadores y subcontratados.

Otro aspecto crucial es la identificación de una visión y objetivos comunes 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, que se gestionen a través de criterios y herramientas específicas que garanticen su eficacia y eficiencia. La GpRD aporta metodologías válidas a la hora de promover alianzas orientadas a resultados de desarrollo.

A continuación se elaboran una serie de recomendaciones dirigidas al Gobierno español y, concretamente, al sistema de la cooperación española, para promover alianzas a través de la GpRD y mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de su AOD. A pesar de que las recomendaciones tienen un enfoque global, se han elaborado priorizando las relaciones con América Latina y, concretamente, se han estructurado en tres áreas: a nivel estratégico y de gestión; a nivel de formación y educación; y a nivel regional y bilateral en las relaciones con América Latina.

1. Crear una estructura que facilite la gestión de un mecanismo de promoción de alianzas para el desarrollo en la AECID

Primera. Diseñar un modelo financiero para asignar fondos a la implementación de alianzas para el desarrollo

Crear un modelo financiero orientado a dotar de fondos la promoción, el diseño, 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 explorar canales nuevos creando fondos específicos o asignando el mandato a una fundación.

Segunda. Crear una unidad de alianzas público-privadas dentro de la AECID

Crear una unidad responsable de las alianzas público-privadas dentro de la estructura de la AECID que sea responsable 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.

Tercera. Fomentar la coherencia interministerial

Considerando las diferentes vías públicas de financiación y apoyo a la internacionalización de la empresa, es preciso 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, se recomienda promover sinergias entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y el Ministerio de Economía y Hacienda, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y el Ministerio de Medio Ambiente.

2. Promover las alianzas para el desarrollo entre los agentes de interés españoles

Cuarta. Fomentar el diálogo social

Para el buen funcionamiento de las alianzas para el desarrollo es de vital 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 de capital humano de todos los grupos y facilitar programas encaminados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

Quinta. Promover mesas de debate entre los principales sectores económicos

Promover 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.

3. Fomentar una gestión de alianzas para el desarrollo con eficiencia y vinculada a iniciativas internacionales

Sexta. Apoyar iniciativas multilaterales en materia de alianzas para el desarrollo

Realizar aportaciones multilaterales a iniciativas y organismos internacionales que promuevan alianzas para el desarrollo globales en áreas vinculadas a los objetivos prioritarios de la cooperación española.

Séptima. Apoyar iniciativas multilaterales en materia de gestión para resultados

Apoyar iniciativas multilaterales orientadas a garantizar una GpRD y un fortalecimiento de las bases estadísticas de los países menos avanzados, de manera que se facilite la evaluación y el diseño de políticas públicas para el desarrollo. Concretamente, apoyar económicamente las iniciativas de PARÍS21 de la OCDE y el proceso de la IV Mesa Redonda de Gestión para Resultados que tendrá lugar a finales del 2008 en Accra, Ghana.

Octava. Fomentar sistemas de evaluación y monitoreo

Establecer sistemas de evaluación y monitoreo rigurosos sobre las alianzas para el desarrollo de manera que se garantice su impacto positivo en los objetivos de desarrollo, y permita establecer un sistema de mejora continua en esta materia en la gestión de la cooperación española.

4. Promover la formación de técnicos y profesionales en gestión de alianzas para el desarrollo

Novena. Promover cursos de formación a personal técnico de cooperación

Promover cursos de formación a personal técnico de cooperación, tanto de la AECID como de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE), así como de técnicos especialistas de las agencias de cooperación de comunidades autónomas y personal técnico de las oficinas técnicas de cooperación (OTC) en GpRD y gestión de alianzas para el desarrollo.

Décima. Diseñar talleres de capacitación intersectoriales por país

Financiar y promover el diseño de talleres de capacitación intersectoriales por país y por región con los agentes sociales implicados en la implementación de los PND y las ERP, para promover una gestión para resultados enmarcada en las líneas estratégicas nacionales potenciando las alianzas para el desarrollo.

Décimo primera. Financiar módulos formativos en los másters de cooperación

Promover módulos formativos sobre GpRD y alianzas para el desarrollo en los másters de cooperación y cursos de formación continuada, tanto en España como en los países socios de cooperación.

Décimo segunda. Elaborar materiales de difusión y capacitación

A la hora de promover la formación y difusión de conocimiento sobre esta materia, sería recomendable elaborar materiales y publicaciones sobre la GpRD y las alianzas para el desarrollo, promoviendo una mayor eficacia y eficiencia de la AOD. Asimismo, también sería recomendable diseñar un manual de gestión de alianzas por sectores económicos dirigido al personal de la AECID, de las OTC, de las agencias de comunidades autónomas y ayuntamientos, a asociaciones sociales, y a empresarios interesados en generar un impacto positivo en el desarrollo.

5. Promover la GpRD en América Latina

Décimo tercera. Fortalecer los sistemas estadísticos para facilitar la GpRD

Explicitar la necesidad de fortalecer las estadísticas para el desarrollo y la GpRD en los planes país elaborados para la región de América Latina y promover los procesos ENDES que se están implementando, en especial de los países más necesitados de fortalecimiento estadístico, concretamente, Bolivia, Honduras, Nicaragua y los países del Caribe.

Décimo cuarta. Fomentar la coherencia de políticas entre instituciones españolas que operan en la región

Vincular la formación y el fortalecimiento institucional de los países con los que colabora el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la iniciativa que el INE está lide-

rando, conjuntamente con México, Brasil, Cuba, Colombia y Jamaica, a través de las Redes de Transferencia de Conocimiento (RTC).

6. Promover alianzas para el desarrollo en América Latina

Décimo quinta. Fomentar diálogo y programas entre sectores en la región

Incentivar el desarrollo de iniciativas intersectoriales en gestión de alianzas para el desarrollo a nivel regional y nacional, y fomentar el diálogo entre los principales grupos de interés en estas materias en la región. Asimismo, será 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 de la empresa estén orientadas a lograr resultados en el desarrollo y enmarcadas en los planes nacionales de desarrollo local.

Décimo sexta. Promoción de actividades económicas con incidencia en objetivos de desarrollo

Promover incentivos para desarrollar actividades económicas locales, en especial de las pymes, promoviendo un crecimiento económico sostenible que tenga en cuenta la generación de valor en la triple línea de resultados.

Décimo séptima. Fomentar líneas de actuación a través de organismos internacionales

Incidir en que los organismos internacionales que apoya el gobierno español en la región [Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), agencias de Naciones Unidas, Banco Mundial, etc.] promuevan las alianzas para el desarrollo dentro de sus líneas de actuación.

Décimo octava. Promoción y difusión de casos prácticos

Crear base de datos sobre las alianzas público-privadas que han tenido éxito por sectores y por objetivos de desarrollo en América Latina y fomentar la difusión y el intercambio de conocimiento entre los principales agentes de interés implicados en la región.

5. Anexos

Anexo I. Ejemplos prácticos de alianzas para el desarrollo

1. Alianzas para el desarrollo en el campo de la educación

Alianzas	Misión	Objetivos	Aliados	Contacto
The Global Education Alliance	Crear modelos sostenibles de reforma educativa en países en vías de desarrollo a través de alianzas público-privadas.	Investigación y promoción de iniciativas para definir el papel del sector privado mejorando los sistemas de educación; implementación de actividades con los principales agentes sociales para mejorar la educación; desarrollo de metodologías y marcos de acción para la creación de alianzas sostenibles para la educación.	Gobierno de Jordania, Egipto, India y Palestina. CA, Cisco Systems, Intel y empresas locales de IT trabajando en cada país.	www.weforum.org/en/initiatives/gei/index.htm
Global Knowledge Partners Hipp	Promover el potencial que tiene la comunicación y la tecnología para lograr un desarrollo sostenible y equitativo.	Promover la innovación y el uso de tecnología para el desarrollo; creación de alianzas para el desarrollo para compartir conocimientos y soluciones; movilizar recursos e inversiones para potenciar la tecnología para el desarrollo a nivel local, nacional y global; desarrollo de marcos legales y asesoría en diseño de políticas para promover un marco más favorable de desarrollo.	Creado como una red de redes, está formado por más de 90 miembros de 40 países con la siguiente participación: Gobiernos-11%, ONG-68%, Sector Privado-6%, Orgel. Int.-12%, Redes int.-3%.	www.globalknowledge.org
Vía Rápida de Educación para Todos	Lograr, para 2015, la terminación universal de la educación primaria por parte de los niños y niñas por igual.	La iniciativa es una alianza mundial de países en desarrollo y países y organismos donantes que respalda los objetivos globales de Educación para Todos y, en especial, procura acelerar la consecución del objetivo 2 del milenio.	Emprendida por 22 donantes bilaterales, bancos de desarrollo y organismos internacionales que prestan un importante apoyo a la educación en países de ingreso bajo, la IVR está presidida en forma conjunta por un donante del Grupo de los Ocho y otro no perteneciente a él, que se turnan en el cargo, y cuenta con el respaldo de un comité directivo y una secretaría con sede en el Banco Mundial, que se encarga de administrarla.	www.fasttrackinitiative.org

Fuente: Elaboración propia.

2. Alianzas para el desarrollo en el campo de la salud

Alianzas	Misión	Objetivos	Aliados	Contacto
El Fondo Mundial del SIDA, Malaria y Tuberculosis	Recaudar, gestionar y desembolsar recursos para la lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria.	Actúa como instrumento financiero obteniendo recursos adicionales y multiplicándolos; apoya programas que los países sientan como propios; evalúa las propuestas mediante procesos de revisión independiente; y establece un proceso de concesión de subvenciones rápido.	Asociación formada por los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las comunidades afectadas. Cuenta con aportaciones de más de 70 países, y grupos como la Fundación Bill & Melinda Gates, American Express, Converse, Gap, Giorgio Armani o Motorola Foundation, entre otros.	www.theglobalfund.org
The Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI)	Resolver la incapacidad de los países pobres de poder garantizar la provisión de vacunas a todos los niños y niñas del mundo.	Aporta recursos financieros a países para comprar vacunas y promover la inmunización. También promueve formas innovadoras de recaudar fondos para las vacunas con participación del sector privado (e.g. Vaccine Provision Project (VPP), Data Quality Audit (DQA), Accelerated Development and Introduction Plans (ADIPs), y promueve la creación de mecanismos financieros para aportar beneficios y reducir costes (e.g. International Finance Facility for Immunization (IFFIm), Advanced Market Commitments (AMCs)).	Alianza entre organismos internacionales (UNICEF, OMS, Banco Mundial), gobiernos (Canadá, Dinamarca, Francia, Irlanda, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Suecia, y Gran Bretaña), ONG, centros de investigación y empresas privadas.	www.gavialliance.org
Global Partnership to Stop Tuberculosis	Asegurar que la tuberculosis deje de ser un problema de salud mundial, y, como objetivo final, erradicarla totalmente.	Aumentar el acceso a diagnósticos y tratamientos efectivos para acelerar la implementación del DOTS y lograr los objetivos globales de TB; aumentar la disponibilidad y calidad de medicinas anti-TB; promover la investigación y el desarrollo de nuevos medicamentos anti-TB; sugerir nuevos mecanismos para mejorar las herramientas y asegurar el uso apropiado y distribución equitativa de medicamentos anti-TB.	Red de organizaciones internacionales, gobiernos y grupos del sector privado y social. Sus miembros son ONG (50%), gobiernos (24%), organismos internacionales (3%); universidades (11%) y empresas privadas (3%).	www.stoptb.org

Fuente: Elaboración propia.

3. Alianzas para el desarrollo en el campo del desarrollo sostenible

Alianzas	Misión	Objetivos	Aliados	Contacto
Actividades Tipo II de la CSD	Promover alianzas de colaboración en pro del desarrollo sostenible vinculadas específicamente al cumplimiento de los compromisos enunciados en el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (actividades Tipo II).	Las asociaciones de colaboración intentan fomentar la capacidad en todos los planos, desde el local al regional y al mundial: el 80% de las asociaciones inscritas organizan actividades para educar y sensibilizar al público acerca de las cuestiones del desarrollo sostenible; el 68% organizan actividades de capacitación para fomentar la capacidad de los recursos humanos; el 46% participan en alguna modalidad de transferencia de tecnología directa; y el 45% organizan actividades encaminadas a crear capacidad institucional y fomentarla.	En las alianzas intervienen gobiernos (84%); organismos internacionales (63%); y otras organizaciones intergubernamentales (61%); ONG (67%); sector privado (43%); comunidad científica (38%); y autoridades locales (21%).	www.un.org/esa/sustdev/partnerships/partnerships.htm
Poverty-Environment Partners HIPP (PEP)	Promover alianzas público-privadas para lograr el Objetivo 7 del Milenio: asegurar la sostenibilidad medioambiental.	Aporta recursos financieros a países para comprar vacunas y promover la inmunización. También promueve formas innovativas de recaudar fondos para las vacunas con participación del sector privado y promueve la creación de mecanismos financieros para aportar beneficios y reducir costes.	Agencias bilaterales de países como Bélgica; organizaciones del sistema de Naciones Unidas (promovido por PNUD y PNUMA); y ONG internacionales como IIED, o IUCN-The World Conservation Union.	www.un.org/esa/sustdev/partnerships/partnerships.htm

Fuente: Elaboración propia.

4. Alianzas específicas para promover mejor acceso al agua potable (continúa...)

Nombre iniciativa	Descripción	Página web
African Water Facility (AWF)	AWF se dedica a atraer inversiones y a promover su uso eficiente para lograr los objetivos nacionales y regionales del sector del agua en África.	http://www.africanwaterfacility.org
Alianza Agua Segura	La Alianza Agua Segura promueve el acceso universal al agua segura y a la higiene en América Latina.	http://www.aguasegura.org
Co-operative Programme on Water and Climate	El Programa de Cooperación sobre Agua y Clima se dedica a fomentar actividades en el sector del agua que contribuyan a gestionar los efectos de la variabilidad y de los cambios del clima, centrándose más específicamente en las comunidades más pobres y vulnerables.	http://www.wac.ihe.nl/index.php
Global Water Challenge (GWC)	GWC es una iniciativa internacional dirigida a proporcionar agua potable segura, saneamiento y educación sobre higiene a las personas carentes de estos servicios básicos. Para ello pretende ofrecer un modelo de alianza con un nuevo enfoque que permita proporcionar servicios de agua y saneamiento, desarrollar nuevas colaboraciones, compartir buenas prácticas y recaudar fondos de manera más eficaz y eficiente.	http://www.globalwaterchallenge.org
International Water and Sanitation Center (IRC)	El IRC facilita el hecho de compartir, promocionar y usar el conocimiento, a fin de que los gobiernos, profesionales y organizaciones puedan apoyar mejor a los habitantes en situación de pobreza en los países en desarrollo, para que puedan obtener servicios de agua y saneamiento que puedan usar y mantener.	http://www.es.irc.nl
PPIAF	El PPIAF es un organismo de asistencia técnica dedicado a ayudar a los países en desarrollo a mejorar la calidad de sus infraestructuras a través de la participación del sector privado.	http://www.ppiaf.org
pS-Eau	El Programa Solidaridad Agua es una red de organismos franceses e internacionales involucrados en los sectores del agua, saneamiento y de la solidaridad cuya principal misión consiste en fomentar que los actores del agua se pongan en contacto para llegar a acciones de solidaridad más eficaces en temas de agua entre Francia y los países en desarrollo.	http://www.pseau.org
Public-Private Partnership in Infrastructure	El objetivo del Programa PPPI del Instituto del Banco Mundial es apoyar los esfuerzos de los países en desarrollo para establecer un entorno económico y legal propicio al desarrollo de alianzas público-privadas centradas en proveer servicios de infraestructuras asequibles y sostenibles.	http://go.worldbank.org/11IKUNJWD0

Fuente: Elaboración propia.

4. Alianzas específicas para promover mejor acceso al agua potable

Nombre iniciativa	Descripción	Página web
Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP)	WSUP tiene como misión aliviar la pobreza y el sufrimiento a través de la mejora del suministro de servicios de agua y saneamiento. Ayuda a los proveedores locales de servicios a proporcionar servicios sostenibles de agua y saneamiento a precios asequibles para los habitantes que viven en situación de pobreza en áreas urbanas de todo el mundo.	http://www.wsup.com
West Africa Water Initiative (WAWI)	La Iniciativa de África Occidental para el Agua (WAWI) tiene como objetivo general mejorar la salud y el bienestar de familias y comunidades de Ghana, Malí y Níger. Más específicamente quiere: <ul style="list-style-type: none">• Incrementar el acceso a servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento sostenibles para la poblaciones más pobres y vulnerables;• Reducir la proporción de enfermedades transmitidas por el 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.	http://www.wawipartnership.net

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. Indicadores de progreso de la Declaración de París

Indicadores de progreso de la Declaración de París (continúa...)

Apropiación

1. Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas. Número de países con estrategias nacionales de desarrollo (incluso ERP) con prioridades estratégicas claras y vinculadas con un marco de gastos a medio plazo y que quedan reflejadas en los presupuestos anuales.	Como mínimo, el 75% de los países socios tendrán estrategias de desarrollo operativas.
---	--

Alineación

2. Sistemas nacionales fiables. Número de países socios cuyos sistemas de gestión de las finanzas públicas y de aprovisionamiento (a) cumplen con las buenas prácticas generalmente adoptadas o (b) tienen instaurado un programa de reformas para conseguirlo.	(a) Gestión de las finanzas públicas. La mitad de los países socios avanzarán, como mínimo, un nivel (a saber, 0,5 puntos) en la escala de desempeño de la gestión de las finanzas públicas (PFM)/ CPIA (Evaluación Institucional y Política del País). (b) Aprovisionamiento. Un tercio de los países avanzará, como mínimo, un nivel (es decir, del D al C, del C al B o del B al A) en la escala de cuatro puntos utilizada para valorar el desempeño con respecto a este indicador.
---	--

3. Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales. Porcentaje de flujos de ayuda que repercute en el presupuesto nacional de los socios.	Reducir a la mitad los no reflejados. Reducir a la mitad el porcentaje de flujos de ayuda para el sector estatal que no se reflejan en el(los) presupuesto(s) estatal(es) (reflejándose, como mínimo, un 85% en el presupuesto).
---	--

4. Reforzar capacidades con apoyo coordinado. Porcentaje de ayuda a la construcción de capacidad proporcionada vía programas coordinados coherentes con las estrategias de desarrollo nacional de los países socios.	El 50% de los flujos de cooperación técnica se aplicará vía programas coordinados coherentes con las estrategias de desarrollo nacional.
--	--

5a. Uso de sistemas de gestión de las finanzas públicas del país. Porcentaje de donantes y de flujos de ayuda que utilizan los sistemas de gestión financiera pública de los países socios que (a) cumplen con las buenas prácticas generalmente adoptadas o (b) tienen instaurado un programa de reformas para conseguirlo.	Porcentaje de donantes (5+) Todos los donantes utilizarán los sistemas de PFM de los países. (3,5 a 4,5) El 90% de los donantes utilizarán los sistemas de PFM de los países. Porcentaje de flujos de ayuda (5+) Una reducción de dos tercios en el porcentaje de ayuda al sector público que no utiliza los sistemas de PFM de los países socios. (3,5 a 4,5) Una reducción de un tercio en el porcentaje de ayuda al sector público que no utiliza los sistemas de PFM de los países socios.
--	---

Fuente: Declaración de París, 2005.

Indicadores de progreso de la Declaración de París

<p>5b. Uso de los sistemas de aprovisionamiento del país. Porcentaje de donantes y de flujos de ayuda que utilizan los sistemas de aprovisionamiento de los países socios, que (a) cumplen con las buenas prácticas generalmente adoptadas o (b) tienen instaurado un programa de reformas para conseguirlo.</p>	<p>Porcentaje de donantes a) Todos los donantes utilizarán los sistemas de aprovisionamiento de los países. b) El 90% de los donantes utilizarán los sistemas de aprovisionamiento de los países. Porcentaje de flujos de ayuda Puntos objetivo a) Una reducción de dos tercios en el porcentaje de ayuda al sector público que no utiliza los sistemas de aprovisionamiento de los países socios. b) Una reducción de un tercio en el porcentaje de ayuda al sector público que no utiliza los sistemas de aprovisionamiento de los países socios.</p>
<p>6. Reforzar la capacidad evitando estructuras de implementación paralelas. Número de unidades especializadas de ejecución de proyectos (PIU) por país.</p>	<p>Reducir en dos tercios el número de unidades de ejecución de proyectos (PIU) paralelas.</p>
<p>7. La ayuda es más predecible. Porcentaje de desembolsos de ayuda liberados de acuerdo con programas adoptados dentro de marcos anuales o multianuales.</p>	<p>Reducir a la mitad la diferencia. Reducir a la mitad el porcentaje de ayuda no desembolsada dentro del ejercicio fiscal para el que se había programado.</p>
<p>8. Ayuda desligada. Porcentaje de ayuda bilateral desligada.</p>	<p>Progresos continuos a lo largo del tiempo.</p>
<p>Armonización</p>	
<p>9. Utilizar disposiciones o procedimientos comunes. Porcentaje de ayuda suministrada como enfoques basados en programas.</p>	<p>El 66% de los flujos de ayuda se suministrarán en el contexto de enfoques basados en programas.</p>
<p>10. Fomentar análisis comunes. Porcentaje de (a) misiones de campo y/o (b) trabajos analíticos sobre países, incluyendo análisis de diagnóstico que son conjuntos.</p>	<p>(a) El 40% de las misiones de campo de donantes será conjunto. (b) El 66% de los trabajos analíticos sobre países será conjunto.</p>
<p>Gestión orientada a resultados metas</p>	
<p>11. Marcos orientados a resultados. Número de países con marcos sólidos de evaluación del desempeño transparentes y que se puedan supervisar, para medir los progresos en torno a (a) las estrategias de desarrollo nacionales y (b) los programas sectoriales.</p>	<p>Reducir el déficit en un tercio. Reducir el porcentaje de países sin marcos de desempeño transparentes y que se puedan supervisar, en un tercio.</p>
<p>Mutua responsabilidad</p>	
<p>12. Mutua responsabilidad. Número de países socios que evalúan sus progresos mutuos poniendo en práctica los compromisos acordados sobre la eficacia de la ayuda incluyendo aquellos mencionados en esta Declaración.</p>	<p>Todos los países socios habrán instaurado revisiones de evaluación mutua.</p>

Fuente: Declaración de París, 2005.

Anexo III. Herramientas nacionales para la GpRD

Herramientas nacionales para la GpRD (continúa...)

Principios de la GpRD	Ejemplos de las herramientas que se están usando para administrar resultados a nivel nacional	Por qué son importantes
Centrar el diálogo sobre los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.	Planes de reducción de la pobreza. Planes nacionales de desarrollo. Planes o marcos de desarrollo sectorial. Marcos de gasto a medio plazo. Resultados e indicadores mundiales asociados con los ODM y otros compromisos internacionales. Mecanismos de consulta con los interesados directos. Modelos lógicos (integrados con todo lo anterior).	Las herramientas basadas en resultados se usan en todo el gobierno como la base para la planificación, implementación, medición y evaluación del logro de los resultados de desarrollo nacional.
Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.	Estrategias integrales de reforma de políticas. Estrategias de reforma del sector público en todo el gobierno. Estrategias de cambio institucional (ministerios o departamentos).	Los marcos estratégicos, planes operativos y modelos presupuestarios están diseñados para indicar cómo funcionan los sistemas gubernamentales para asegurar que todos los recursos contribuyan al logro de los resultados de desarrollo nacional.
Mantener la medición de resultados y la información lo más sencillo, económico y fácil de usar que sea posible.	Planes de gestión del gasto público y sistemas presupuestarios nacionales. Estrategias operativas y presupuestos anuales sectoriales/ministeriales. Planes de medición del desempeño y guías (con indicadores específicos definidos de acuerdo a los resultados nacionales). SIG en todo el gobierno. Revisiones de gestión funcional de sectores/ministerios. Evaluaciones de desempeño de políticas/programas Evaluaciones organizacionales (departamentos y ministerios). Desempeño y auditorías financieras. Encuestas de interesados directos y revisiones de la calidad de los servicios.	Los procesos, los sistemas y las herramientas funcionales identifican las normas y los indicadores a usarse para medir el progreso hacia los resultados de desarrollo del país, ya sea al nivel nacional o sectorial/ministerial. Los planes o las guías de medición definen las funciones y los métodos para recolectar, analizar e informar sobre los datos de los indicadores a todos los niveles (insumos/actividades, productos y resultados) tanto dentro de los ministerios/sectores como a través de todo el gobierno. Los instrumentos de recopilación de datos uniformados proveen formas sistemáticas de obtener información del desempeño.
Administrar para, no por, resultados, organizando los recursos para lograr los resultados.	Informes semestrales y anuales sobre el progreso alcanzado para los líderes ministeriales/sectoriales. Informes anuales de desempeño para los órganos legislativos, funcionarios elegidos y/o donantes externos. Boletas anuales de calificaciones públicas para la sociedad civil.	La información continua concentra la atención de los interesados directos en el progreso hacia los resultados nacionales, y muestra cómo los insumos y los productos han contribuido a estos resultados. La información de desempeño se usa para mejorar los planes operativos y las estrategias.

Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

Herramientas nacionales para la GpRD

Principios de la GpRD	Ejemplos de las herramientas que se están usando para administrar resultados a nivel nacional	Por qué son importantes
Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones así como para informar y rendir cuentas.	Consultas públicas y con interesados directos. Revisiones y evaluaciones del desempeño de programas, sectores e instituciones. Sistemas de gestión del conocimiento interno (en todo el gobierno o para sectores/ministerios específicos).	Se usa la información sobre el avance hacia los resultados de desarrollo nacional tanto dentro como fuera del gobierno para apoyar el diálogo de política, la planificación estratégica y el análisis institucional.

Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

Anexo IV. Principales herramientas de agencias de cooperación en función de los principios de GpRD

Principales herramientas de agencias de cooperación en función de los principios de GpRD (continúa...)

Principios de la GpRD	Ejemplos de las herramientas en uso para gestionar para resultados en las agencias de desarrollo	Por qué son importantes
Centrar el diálogo sobre los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.	Política del organismo/marcos de prioridad. Estrategias de programación del país. Estrategias temáticas/sectoriales. Marcos de resultados del proyecto. Mecanismos de planificación y consulta de los interesados directos/socios. Modelos lógicos o cadenas de resultados (integrado en todo lo anterior).	Se usan herramientas y procesos basados en resultados para planificar e implementar los resultados intermedios vinculados a los resultados del país. Se adaptan diferentes herramientas según el nivel en el que se usan, pero todas indican cómo contribuyen los resultados de política, de programa de país, temáticos y de proyecto a los resultados del país, regionales o mundiales, incluyendo el apoyo a los ODM.
Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.	Planes estratégicos de varios años o planes renovables de trabajo en todo el organismo. Planes de gestión de programa/proyecto y planes de trabajo y presupuestos anuales. Capacitación y normas para la planificación de proyectos/programas y la gestión para resultados. Planes de gestión del desempeño.	Se usan herramientas basadas en resultados para demostrar cómo contribuirán las inversiones e insumos del organismo a los resultados del país, regionales y mundiales, así como para indicar cómo pueden los diferentes procesos de gestión del organismo apoyar a lograr los resultados.
Mantener la medición de resultados y la información lo más sencillo, económico y fácil de usar que sea posible.	Sistemas de M&E, planes y normas (incorporando el SIG). Marcos de auditoría y gestión de riesgos. Marcos de medición del desempeño. Marcos de monitoreo de programas/proyectos. Normas y herramientas de evaluación. Normas y herramientas de auditoría. Normas y herramientas de análisis de riesgos. Capacitación y normas para el diseño de indicadores, recopilación de datos y análisis.	Las herramientas y guías describen los pasos y procesos a seguir en la recopilación y análisis de los datos de desempeño a diferentes niveles dentro de las agencias de desarrollo, y forma la base para continuar el desarrollo de habilidades con los gerentes y el personal del organismo.
Administrar para, no por, resultados, organizando los recursos para lograr los resultados.	Evaluaciones y revisión del desempeño. Procesos y revisiones internas/externas del monitoreo del desempeño. Auditorías del desempeño y la gestión. Estudios temáticos y sectoriales.	La información del desempeño del monitoreo y la evaluación se usa como la base para evaluar el progreso hacia los resultados identificados del país, regionales o mundiales a diversos niveles.

Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

Principales herramientas de agencias de cooperación en función de los principios de GpRD

Principios de la GpRD	Ejemplos de las herramientas en uso para gestionar para resultados en las agencias de desarrollo	Por qué son importantes
Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones así como para informar y rendir cuentas.	Informes anuales de desempeño del organismo a juntas/comités asesores y funcionarios electos y a sus ciudadanos. Informes anuales de desempeño del programa de país a los encargados de adoptar las decisiones del organismo e interesados directos externos. Mecanismos de consulta de interesados directos/beneficiarios. Capacitación y normas para la toma de decisiones de gestión basadas en la información sobre los resultados.	Los informes dentro de las agencias y entre ellas, y entre las agencias y sus interesados directos principales proporcionan la base para la revisión estratégica continua del organismo, el ajuste del desempeño y la reasignación de los recursos.

Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007.

6. Índice de Tablas y Gráficos

Tablas

Tabla 1. Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo	17
Tabla 2. Ventajas de cuantificar resultados	25
Tabla 3. Sistemas de cuantificación del DFID	36

Gráficos

Gráfico 1. Tipos de alianzas según su implicación	13
Gráfico 2. Objetivos concretos de alianzas	13
Gráfico 3. El espacio de alianza público-privada	16
Gráfico 4. Los cinco principios de la gestión para resultados para la cooperación	27
Gráfico 5. Enfoque metodológico de la GpRD	31
Gráfico 6. Hitos en las inversiones españolas en América Latina	44

Gráfico 7. Fases estratégicas de la gestión para resultados para alianzas	45
Gráfico 8. Procesos de cuantificación en la gestión de alianzas para resultados	47

7. Bibliografía

- Banco Mundial. (2004a), *Partnerships in Development: Progress in the Fight against Poverty*. Washington, DC.
- Banco Mundial. (2004b), *Implementation of the Agenda on Managing for Results: Progress Report and Annexes (CODE2004-0017)*. Banco Mundial, Washington, D.C.
- Banco Mundial (2003a), *IDA Results Measurement System: Progress and Proposals*. Banco Mundial, Washington, D.C.
- Banco Mundial (2002a), *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Departamento de Evaluación de Operaciones, Washington, DC.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006), *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2005), *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Con la colaboración de SEKN. Washington D.C.
- Caplan, K. (2003), *The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships*. Building Partnerships for Development in Water and Sanitation. Practitioner's note series.
- Casado Cañeque, F. (2006), *La RSE ante el espejo: el papel de la empresa responsable en el siglo XXI*. Prensas Universitarias de Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo.
- Casado Cañeque, F. (2007), *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. CeALCI, Fundación Carolina, Madrid.
- Collier, P., & Dollar, D. (2001), *Development Effectiveness: What have we learnt?* Development Research Group, World Bank, Washington, DC.
- Consenso de Monterrey (2002), *Declaración de los presidentes de los bancos multilaterales de desarrollo: mejor medición, monitoreo y gestión para resultados de desarrollo*. Monterrey, México.

Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados

- Drucker, F. (1964), *Managing for results*. Harper business Book. Nueva York.
- Farquhar, C. (2000), *Governments Get Focused on Results: Integrating Performance Measurement into Management Decision Making*. Conference Board of Canada, Ottawa, Ontario, Canada.
- Foro Económico Mundial (2005), *Building on the Monterrey Consensus: The Growing Role of Public-private Partnerships in Mobilizing Resources for Development*, Davos, Suiza: UN Financing for Development COSUDE.
- Fundación Naciones Unidas y Foro Económico Mundial (2003), *Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle*, Washington y Ginebra.
- GDI (2002), *The Monterrey Consensus: The Conference on Financing for Development*. Briefing Paper, Bonn, Alemania.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996), *The balanced scorecard: translating vision into action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kusek, J. Z., Rist, R. C., y White, E. M. (2004), *How will we know Millennium Development Results when we see them? Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System to Give us the Answer*. Africa Region Working Paper Series No. 66, World Bank.
- Kusek, J., y Rist, R. C. (2004), *10 pasos hacia el sistema de monitoreo y evaluación basados en resultados*. Banco Mundial. Washington D.C.
- Mayne, J. (2004), *Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories*, Canadian Journal of Program Evaluation.
- Meier, W. (2003), *Results Based Management: Towards a Common Understanding among Development Cooperation Agencies*. Documento de discusión preparado para la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, División de Evaluación del Desempeño, para ser considerado por el Grupo de Trabajo de CAD sobre la Eficacia de la Ayuda y la Armonización, Ottawa, Canadá.
- Molinas, J., y Medina, A. (2007), *Las Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDES) y los sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E): hacia una estrategia integrada de modernización de la gestión pública*. Banco Mundial, Washington D.C.
- Naciones Unidas (2000), *Declaración del Milenio*. A/RES/55/2. Nueva York.
- Naciones Unidas (2002a), *Informe del Grupo de Alto Nivel sobre la Financiación para el Desarrollo*. Informe Zedillo. A/55/1000.
- Naciones Unidas (2002b), *Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. A/CONF.198/11. Monterrey, México.
- Naciones Unidas (2002c), *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. A/CONF.199/20. Johannesburgo (Sudáfrica).
- Naciones Unidas (2005a), *Documento Final de la Cumbre Mundial 2005*. A/RES/60/1. Nueva York.

- Naciones Unidas (2005b), El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres. Comisión sobre el sector privado y el desarrollo. Informe para el Secretario General de Naciones Unidas. Nueva York.
- OCDE/CAD (2003), Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery: Good Practice Paper. París, Francia.
- OCDE/CAD (2002), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management. París, Francia.
- OCDE/CAD (1996), Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Co-operation. París, Francia.
- PARÍS21 – OCDE (2004), Guía para el diseño de una Estrategia Nacional para el Desarrollo Estadísticos (ENDE). Paris.
- PARÍS21 – OCDE (2004), Guía para el Diseño de una Estrategia Nacional para el Desarrollo Estadísticos (ENDE). Paris.
- Puppim de Oliveira, A. (2006), Corporate Citizenship in Latin America New Challenges for Business. Brazilian School of Public and Business Administration (EBAPE), Getulio Vargas Foundation (FGV), Brazil.
- SOLIMANO, A. (2006), Vanishing growth in Latin America. The late Twentieth Century experience. Edward Elgar Publishers.
- Scott, G. (1996), Government Reform in New Zealand, IMF, Washington D.C.
- Stiglitz, J. (1998), Más instrumentos y metas más amplias: desde Washington hasta Santiago, presentado en el seminario Estabilidad y desarrollo económico en Costa Rica: las reformas pendientes, Costa Rica.
- Stott, L., y Rein, M. (2005), Working Together: A critical analysis of cross-sector partnerships in Southern Africa. University of Cambridge. Programme for Industry.
- Tennyson, R. (1998), Managing Partnerships, Tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development. Con la colaboración de IBLF. Londres.
- Tennyson, R. (2003), Manual de trabajo en alianza. Con la colaboración de IBLF y GAIN. Londres.
- UNFPA (2000), Results-Based Management at UNFPA. Office for Results-Based Management (ORM), New York, NY.
- USAID (2003), The Performance Management Toolkit: A Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans. Policy and Programme Coordination Bureau, Washington, DC.

Documentos publicados

- 1/2006. **Propuestas para la cohesión social euro-latinoamericana.** Federico Steinberg, con la colaboración de Nicolás Sartorius y de Vicente Palacio.
- 2/2006. **Perspectivas de futuro del Convenio de Defensa España-EE UU.** Inmaculada C. Marrero Rocha.
- 3/2006. **El papel de la comunidad de inteligencia en la toma de decisiones de la política exterior y de seguridad de España.** Antonio M. Díaz Fernández.
- 4/2006. **Iniciativa española para una Red Transatlántica de Conocimiento. Una propuesta para el acercamiento de Estados Unidos al sistema educativo y científico de la Unión Europea.** Ignacio Molina y Vicente Palacio.
- 5/2007. **España en el actual contexto económico de América Latina: una política exterior coordinada con la Unión Europea y Estados Unidos.** Miguel Solana.
- 6/2007. **Políticas de reforma fiscal en América Latina desde la perspectiva española. Propuestas para Perú y México.** Domingo Carbajo Vasco.
- 7/2007. **La reforma de la carrera militar en España.** Panel de Expertos de Relaciones Transatlánticas y de Seguridad.
- 8/2007. **Política exterior y transparencia informativa.** Juan Luis Manfredi Sánchez.
- 9/2007. **La nueva Asia Central en el contexto internacional.** Nicolás de Pedro y Juan de Luis.
- 10/2007. **La acción internacional de las comunidades autónomas y su participación en la política exterior española.** César Colino.
- 11/2007. **Hacia una nueva cultura de la defensa en España.** Inmaculada C. Marrero Rocha.
- 12/2007. **Los fondos de cohesión como instrumentos de cooperación al desarrollo en América Latina.** Juan de Dios Izquierdo Collado y Rubén Darío Torres Kumbrian.
- 13/2007. **Cooperación en materia de enseñanza/formación militar entre España y los Estados de Iberoamérica.** Javier Chinchón Álvarez.
- 14/2007. **¿Es importante Mongolia para España? Geostrategia y mercado.** Yolanda Fernández Lommen.
- 15/2007. **China en Latinoamérica: oportunidades y retos para España.** Mario Esteban Rodríguez y Javier Santiso Guimaras.
- 16/2007. **La viabilidad del Mercosur. Escenarios y prioridades para España.** José Manuel García de la Cruz, Daniel Gayo Lafée y Ángeles Sánchez Díez.
- 17/2007. **Una hoja de ruta para la defensa europea.** José Enrique de Ayala y Marín.
- 18/2008. **¿Cómo fomentar la inversión asiática en España?** Ana María Goy Yamamoto y Amadeo Navarro Zapata.
- 19/2008. **Los acuerdos de asociación económica (EPA) de la Unión Europea con África Subsahariana.** Ainhoa Marín Egoscozabal.
- 20/2008. **Coordinación entre el Gobierno central y las comunidades autónomas: asignatura pendiente de la cooperación española.** Angustias Hombrado Martos.
- 21/2008. **Los objetivos de España en su acción exterior.** Fundación Alternativas.
- 21*/2008. **The goals of Spain in its Foreign Action.** Fundación Alternativas.

