

## **ALIANZAS PARA EL DESARROLLO Y LA CRISIS DE LIDERAZGO**

**Fernando Casado Cañeque**

Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo,  
y Coordinador Regional de PARIS21-OCDE  
para América Latina y el Caribe ([www.globalcad.org](http://www.globalcad.org))

Las alianzas público-privadas han generado muchas expectativas en cuanto a lo que pueden ofrecer para promover un mejor desarrollo. Especialmente, desde que se ha generado el reconocimiento global de que los Estados, por sí solos, no van a poder aportar soluciones a los grandes retos de la humanidad, y por ende, requieren de una participación activa tanto del sector privado como del sector asociativo para proponer soluciones sostenibles.

Retos como la erradicación de la pobreza y el hambre, garantizar la educación primaria universal, la propagación del HIV/SIDA, la malaria y la tuberculosis, el terrorismo internacional, gestionar humanamente los flujos de inmigración y/o paliar el cambio climático y promover un desarrollo sostenible, han demostrado, por su transversalidad y multidimensionalidad, que a pesar de ser responsabilidades públicas firmadas en las grandes declaraciones internacionales, se escapan del dominio público y no pueden ser gestionadas unilateralmente.

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

Las alianzas se presentan como un nuevo modelo de gestión intersectorial que capitaliza las sinergias de los diferentes sectores, orientándose a maximizar los resultados de impacto en el desarrollo. Su estructura varía enormemente se-

gún el grado de implicación y compromisos de las partes. En función de la formalidad de la misma, pueden pasar de 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.

Al margen del amplio abanico de definiciones que ha surgido, parece existir cierto consenso en que la propuesta de alianzas para el desarrollo establezca una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes para el desarrollo a través de una responsabilidad compartida, donde se puedan identificar beneficios mutuos, se compartan riesgos e inversiones, y se promueva una gestión a través de la distribución equitativa de poder.

Las alianzas para el desarrollo 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 podrían ser propuestas. En este sentido, plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales. Una de sus mayores aportaciones a la nueva agenda global de desarrollo es que son capaces de generar valor a través de la optimización y eficiencia facilitando el acceso a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información, que no puede ser logrado a través de las actuaciones individuales de sus miembros. Ello permite ser más innovadores y dinámicos en los métodos de trabajo ante los principales desafíos del desarrollo; y posibilita la creación de nuevas redes de trabajo y mejores canales de participación con la comunidad en general de forma que se puedan lograr cambios más duraderos.

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 sector 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.

Sin embargo, las relaciones entre el sector privado y el sector público no son fáciles de acotar, y se ha demostrado que el diseño de alianzas no siempre suele ser la mejor opción para lograr resultados concretos.

Por ejemplo, existe el riesgo latente de que las alianzas se formen sin una estrategia definida, no identifiquen objetivos claros de desarrollo, y dependan de políticas empresariales de RSE ineficaces o programas de desarrollo públicos ineficientes.

La experiencia nos exige ser un poco autocríticos con la implementación de alianzas en los últimos diez años, y a reconocer que en pocos casos se han consensuado objetivos comunes. Dada la interdisciplinariedad sectorial de los grupos que participan y sus intereses particulares, carecer de un objetivo cuantitativo común ha dispersado enormemente las sinergias creadas.

No ha existido tampoco un reconocimiento sincero de las partes que participan, y al sector público, privado y asociativo les sigue costando entender y respetar los intereses de los otros sectores. En este sentido, el diálogo intersectorial está todavía en una fase muy embrionaria y en cierta manera se lleva a cabo de manera partidista.

Esta falta de definición de objetivos y carencias en el lenguaje intersectorial ha facilitado que los diferentes sectores no actúen con transparencia sobre sus intereses particulares, y que en muchos casos, no se debatan temas esenciales, como es, por ejemplo, el posicionamiento de cada sector.

En el proceso de implementación y gestión de alianzas, el sector público no ha priorizado criterios de eficiencia o eficacia ni orienta su gestión basada en resultados en el desarrollo, quizá debido a la excesiva burocratización de sus procesos. Por lo general, suele adoptar una implicación limitada en la alianza, ejerciendo un papel más orientado a donante de fondos y gestor de los mismos.

También carece de una amplia comprensión sobre las necesidades y circunstancias en las que opera el sector privado, que frecuentemente dificulta la gestión conjunta de proyectos, y no siempre ha sabido estar a la altura de la voluntad política necesaria para priorizar el logro de objetivos de desarrollo, contrastada con otras prioridades nacionales y reflejando cierta falta de coherencia interministerial a nivel de programas

Por otro lado, el sector privado es poco conocedor de aspectos de desarrollo, con tendencia a promover un paternalismo filantrópico separando su inversión social de la línea tradicional de negocio. Suele tener una percepción errónea de que la financiación soluciona todo y poca paciencia con los procesos de diálogo y formación de consenso necesaria para la sostenibilidad de la alianza, así como una concepción de valor generada desvirtuada, orientado sus actuaciones para satisfacer sus principales agentes de interés (accionistas y clientes). Asimismo, existe cierta tendencia corporativa a vincular su implicación en las alianzas para el desarrollo como una inversión a amortizar a través de la imagen de marca social.

En el caso del sector asociativo, existen notables carencias a nivel de recursos humanos, tendiendo a un perfil más bien ideológico que técnico, con una estructura de voluntariado y alta rotación de personal. Su implicación en las alianzas suele estar condicionada a intereses determinados (en función de sus fuentes de financiación o causas ideológicas, más que a contenidos técnicos u objetivos de desarrollo), y en algunos casos se percibe cierto complejo de identidad institucional. A nivel etimológico se definen como tercer sector (por no ser el primero –público– o el segundo –privado–) o como no gubernamentales, aunque su financiación sea mayoritariamente pública. Por otro lado, existe poco conocimiento sobre el funcionamiento del sector privado, y ciertas dificultades de aceptar conceptualmente las actividades lucrativas en sus programas.

Este compendio de carencias sectoriales pone en evidencia las dificultades intrínsecas para trabajar con alianzas para el desarrollo. Ello conlleva a replantear el *modus operandi* tradicional de los sectores, y a sugerir que es necesario crear un nuevo lenguaje intersectorial donde converjan estas diferencias y se pueda trabajar a través de objetivos comunes.

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 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 la misma representación al margen las contribuciones que aportan, así como identificar una visión de conjunto que marque objetivos comunes y aporte un beneficio mutuo a las partes implicadas para generar valor añadido 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.

Pero este nuevo lenguaje no podrá ser creado sin un liderazgo proactivo que promueva e incentive la implementación de las alianzas. Esta situación nos hace replantear cuáles son los atributos de liderazgo hoy en día, y valorar si efectivamente, el propio liderazgo en sí ha quedado obsoleto.

Uno de los componentes esenciales de liderazgo en el siglo XXI consiste en comprender la situación actual e identificar los requisitos necesarios para lograr prevenir los riesgos y aprovechar las oportunidades, encaminando la sociedad hacia un desarrollo equitativo y sostenible. Al no poder resolver los problemas actuales pensando de la misma manera que cuando los creamos, la necesidad de líderes que promuevan un nuevo lenguaje intersectorial y multidisciplinar orientado a resultados en el desarrollo es esencial. Probablemente, las nuevas gene-

raciones, más sensibles a la sostenibilidad y a la presión de la humanidad en su entorno, incorporarán este lenguaje en sus modelos de gestión. La pregunta es, si dados los índices actuales de pobreza y desigualdad en el mundo, y considerando el crecimiento demográfico de la humanidad, podemos permitirnos el lujo de esperar a los líderes del futuro.

Madrid, marzo de 2008