

TRABAJO FIN DE MASTER

MBA UNICAN

2011-2012



Las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo: aproximación al marco teórico



Alumna: Aisha Al-Said Albella

Tutora: Concepción López Fernández

Índice de contenidos

1. Introducción.....	4
2. PPP: concepto y aproximación a las APPD.....	5
3. Características y tipología de las APPD.....	13
4. Marco institucional y agentes de las APPD.....	17
4.1. Organismos donantes multilaterales.....	18
4.2. Agencias donantes bilaterales.....	22
4.3. Empresas.....	24
4.4. Gobiernos receptores.....	26
4.5. Tercer sector.....	27
5. El papel del sector privado en las APPD: relación entre RSC y APPD.....	29
6. Ventajas e inconvenientes de las APPD.....	35
7. Conclusiones y futuras líneas de investigación.....	37
8. Bibliografía.....	39

Relación de cuadros y figuras

Cuadro 1. Enfoques de PPP y Teorías de la Empresa utilizadas por los autores

Cuadro 2. Diferencias entre PPP y APPD

Cuadro 3. Papel del sector privado en el desarrollo

Cuadro 4. Características de las APPD según autores e instituciones

Cuadro 5. Objetivos de Desarrollo del Milenio Figura 1: Relación gráfica entre actores en una PPP

Cuadro 6. Aportación empresarial a los ODM Figura 2: Relación gráfica entre actores en una APPD

Figura 1. Relación gráfica entre actores en una PPP

Figura 2. Relación gráfica entre actores en una APPD

Figura 3. Campo de acción de las alianzas público-privadas

Figura 4. Motivaciones en APPD

Figura 5. Esferas de la Responsabilidad Social Corporativa para el desarrollo

Figura 6. Sistema de relación de actores en las APPD

1. Introducción

Muchas han sido las respuestas formuladas a los complejos problemas de financiación y gestión de los servicios públicos. La gestión directa, la concesión administrativa, la privatización o la ejecución de colaboraciones público-privadas son algunos de los instrumentos más habituales para la provisión de servicios públicos a la población. Se ha demostrado, además, que una sola institución (pública o privada) como gestora de servicios públicos se enfrenta en la actualidad a problemas que, a menudo, sobrepasan su propia capacidad y recursos. Las Alianzas Público Privadas (PPP por sus siglas en inglés *Public Private Partnerships*) se han convertido en instrumentos de gestión y financiación de grandes proyectos gubernamentales que han conseguido superar las dificultades de las otras fórmulas. Históricamente, las PPP han servido para financiar grandes proyectos de infraestructuras de transporte (carreteras, vías de ferrocarril, túneles, aeropuertos), desplegándose sucesivamente hacia sectores sociales (educación y salud, principalmente) e incluso a los servicios públicos de justicia (gestión de prisiones). Tanta importancia ha cobrado esta herramienta que ha atraído la atención de instituciones multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial o los Bancos Regionales de Desarrollo, principales promotores, en la actualidad, de esta nueva forma de gestión de los bienes y servicios públicos.

En las últimas tres décadas, el número, la variedad y el alcance de las PPP se ha ampliado hasta el punto de convertirse en un potente y potencial instrumento de Financiación Oficial al Desarrollo, por el cual, las agencias bilaterales y multilaterales de cooperación internacional están apalancando recursos gracias a la movilización de las capacidades financieras y humanas de grandes empresas, con el objetivo de promover el desarrollo y la eliminación de la pobreza y las desigualdades en países de renta media (MICs por sus siglas en inglés) y baja (LICs por sus siglas en inglés) y economías emergentes (los actualmente denominados BRICS). Lo que en un principio resultó ser una fórmula híbrida de gestión de servicios públicos, se ha sofisticado hasta adaptarse a novedosos formatos, sectores y áreas geográficas y ha dado paso a nuevos actores en la promoción y gestión de dichas alianzas.

Esta nueva herramienta, confluencia de las políticas de ayuda oficial al desarrollo (AOD) de los gobiernos donantes, de las estrategias de desarrollo (Devlin y Mogueillansky, 2009) de los países receptores, de las estrategias de reducción de la pobreza de los organismos multilaterales y de los programas de internacionalización y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de grandes empresas, se ha denominado específicamente Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD o *Public Private Partnerships for Development* en inglés). El sistema de gestión y financiación es similar al utilizado por los PPP, pero introduce nuevos actores en la organización. Si un PPP es, según Lienert (2009) un “acuerdo donde el sector privado suministra activos en infraestructuras y servicios, a través de financiación público-privada, en el que el sector privado y el sector público comparten riesgos y responsabilidades”, la APPD tiene como principal objetivo el desarrollo humano, sostenible e inclusivo en el país o localidad donde se promueve la alianza (gestión de riesgos compartidos), a través de la provisión de servicios públicos fijados por la(s) autoridad(es) gubernamental(es) implicada(s), y facilitados por la colaboración entre la empresa y agencia de desarrollo donante, y con la participación fundamental de la sociedad civil organizada.

El objetivo del presente documento es analizar las APPD como herramienta de desarrollo de gobiernos y organizaciones donantes multilaterales y bilaterales, conocer su evolución desde la perspectiva institucional así como los tipos de APPD existentes en la actualidad. También se pone la atención en el papel del sector privado en este tipo de alianzas, sus motivaciones y la relación existente entre las APPD y la RSC de las empresas.

El presente documento consta de seis partes. El primer capítulo del trabajo presenta la definición de PPP y su aproximación como herramienta a las APPD. La segunda parte del texto se centra en las características y las tipologías de APPD reseñadas en la literatura analizada. A continuación se expone el entorno institucional que hace posible que surjan las alianzas así como los actores que participan en éstas y sus motivaciones para colaborar. En cuarto lugar se explica la relación entre la RSC y las APPD desde la perspectiva empresarial. A este capítulo le sigue una explicación de las ventajas e inconvenientes de las APPD. Finalmente se exponen una serie de conclusiones y se plantean las posibles líneas de investigación que un tema como las APPD puede generar.

2. PPP: concepto y aproximación a las APPD

La relación entre actores públicos y privados no es nueva y se pueden encontrar antecedentes históricos incluso en la Revolución Industrial Británica (Casado, 2007), durante la cual, gobiernos y empresas se aliaron para la creación de asociaciones conjuntas con similares intereses comerciales y económicos (las Compañía Británica de las Indias Orientales y la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, por ejemplo). Desde entonces, las relaciones entre sector público y sector privado se han plasmado a través de diferentes instrumentos, elevándose ambos sectores como socios promotores del crecimiento económico.

Uno de esos instrumentos, que en los últimos 25 años ha adquirido una importancia preponderante como fórmula de gestión y financiación de grandes proyectos de infraestructuras, es la denominada PPP. La etapa de privatizaciones del sector público en los años 80 y 90 en Reino Unido, Estados Unidos, países del continente europeo y posteriormente de América Latina y Asia, entre otros, y la adquisición de un gran poder económico e institucional por parte de las empresas transnacionales, han sido dos de los motivos más importantes para que las PPP se hayan popularizado como eficaces herramientas de ejecución de megaproyectos (Banco Mundial, 2012).

La proliferación de este instrumento ha sido un reto de gestión para gobiernos y empresas; las diferencias en su diseño, organización y ejecución han generado una amplia gama de definiciones que atienden a perspectivas y contextos nacionales particulares de los gobiernos y empresas ejecutoras y de los propios investigadores del fenómeno. No existe una definición única e internacionalmente aceptada, debido también a la propia evolución histórica, geográfica y sectorial de las PPP (Khanom, 2010), aunque se encuentran aspectos comunes entre los autores de referencia que facilitan el estudio y análisis del concepto. Hodge y Greve (2007) establecen que “hay una necesidad de reexaminar los diferentes significados y definiciones dadas a las PPP con el objetivo de encontrar un marco común y útil para los estudios empíricos que se están elaborando”. A partir de esta afirmación, diferentes autores han intentado crear ese marco conceptual, y, aunque no lo han conseguido plenamente, sí han marcado

puntos comunes para el estudio y análisis de la herramienta. Por ejemplo, para Kernaghan (1993), las alianzas implican compartir el poder, el trabajo, el apoyo y la información con el logro de unos objetivos comunes. Esta visión es compartida por la mayoría de los autores, como Hodge y Greve, que además enfatizan los aspectos temporales de las alianzas, denominándolas “relaciones cooperativas de largo plazo” (2007). Según Lienert (2009), las PPP son “acuerdos donde el sector privado suministra activos en infraestructuras y servicios, a través de financiación público-privada, en los que el sector privado y el sector público comparten riesgos y responsabilidades”.

Más allá de las definiciones de autores académicos se encuentran aquellas expuestas por grandes instituciones internacionales, activas promotoras de las PPP. Por ejemplo, el *World Economic Forum* (2005) sugiere que las alianzas han de ser colaboraciones voluntarias en las que las partes trabajan conjunta y coordinadamente a través de un acuerdo para “cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación siempre que sea necesario”. El Banco Mundial (2012) en su *Guía de Referencia sobre PPP*, las define como “un contrato a largo plazo entre una entidad privada y una agencia del gobierno, para proporcionar un bien o servicio público, en el que la parte privada tiene un riesgo significativo y la responsabilidad de gestión”. Esta definición parece que ha logrado cierto consenso, pues el documento en el que se contiene es en la actualidad el enfoque de referencia para la gestión de PPP. Por su parte, la Comisión Europea, en el *Libro Verde sobre la Colaboración Público-Privada y el Derecho Comunitario en materia de contratación pública y concesiones* (2004), considera a la asociación público privada como “una forma de cooperación entre las autoridades públicas y los agentes económicos ... que tiene por objeto, en particular, financiar, construir, renovar o explotar una infraestructura o el suministro de un servicio”.

Por tanto, como se puede observar, a pesar de no encontrarse una única definición, existen rasgos comunes entre las definiciones de investigadores y de las instituciones de referencia. Esto permite reconocer las PPP y denominarlas como herramientas de provisión de servicios y bienes públicos, en las que se comparten riesgos y beneficios. Pero el debate antes centrado en la definición del término se ha trasladado al enfoque utilizado en la propia ejecución (Khanom, 2010) de las PPP y los objetivos de las instituciones promotoras.

En cuanto al enfoque, al ser una herramienta que se gestiona bajo los principios de *management* empresarial, las teorías de la firma, de la agencia, de los costes de transacción e incluso la de los recursos y capacidades tratan de analizarla desde sus diferentes perspectivas y dar respuesta a las dificultades que se encuentran en su aplicación práctica. Pero además, existen enfoques por parte de las teorías de la nueva gestión pública (*New Public Management*), donde las PPP son consideradas herramientas de gobernanza, financiación de bienes y servicios y/o se las entiende como estrategias de promoción del desarrollo (Khanom, 2010). En el presente documento se presta atención en los enfoques de las teorías empresariales, donde los autores encuentran en la teoría de la agencia y la de los costes de transacción las justificaciones para la ejecución de las PPP (Cuadro 1).

Cuadro 1. Enfoques de PPP y Teorías de la Empresa utilizadas por los autores

	Teoría de la Agencia	Teoría de los Costes de Transacción
Hodge y Greve (2007)	Énfasis en los aspectos organizacionales de la relación Contrato	
Mortimort y Pouyet (2006)	Captura del Estado	
Van Hom y Koppenjan (2001)	Contrato a largo plazo	Compartir riesgos, costes y recursos
Campbell (2001)	Acuerdos financieros	
Khanom (2010)	Contrato a largo plazo	Compartir riesgos, costes y recursos
Lienert (2009)		Compartir riesgos y responsabilidades

Fuente: elaboración propia.

En relación con los objetivos, las PPP se han ejecutado en su mayoría y hasta la actualidad con la meta de contribuir a la provisión de infraestructuras del transporte (Owen y Merna, 1997: 163). Su importancia y el papel preponderante que dichas alianzas han adquirido en la provisión de servicios públicos de transporte se observa, por ejemplo, en los más de 700 proyectos de infraestructuras desarrollados en los últimos años en Reino Unido (muchos de ellos con empresas españolas como participantes), y en el incremento de su popularidad en Canadá, Estados Unidos, Australia, España (grandes empresas españolas desarrollan megaproyectos, por ejemplo, en Arabia Saudí con la construcción del AVE a la Meca), Alemania, Holanda o Dinamarca (Hodge, Greve, 2012:2), así como su inclusión en las agendas gubernamentales de países latinoamericanos y asiáticos (el Banco Asiático de Desarrollo es uno de los mayores promotores mundiales de PPP).

La orientación hacia el sector de las infraestructuras se ha debido, principalmente, a dos motivos. El primero se relaciona con la amplia experiencia gubernamental y empresarial en la gestión de este tipo de acuerdos. Desde el Plan Marshall y sus inversiones en infraestructuras en Europa tras la Segunda Guerra Mundial se han desarrollado, según un estudio realizado por KPMG (2001), más de 2.000 PPP en el mundo. En segundo lugar, la teoría tradicional del desarrollo expone en su tesis que la escasa madurez de las infraestructuras –capital físico-, así como la ineficiencia en la provisión de, por ejemplo, servicios de transporte público por parte de los gobiernos, es una clara restricción al crecimiento económico, y, por tanto, al desarrollo, sobre todo en los países de renta baja (LICs a partir de ahora). Muchas veces las infraestructuras son inadecuadas o los servicios asociados escasos para la demanda existente, resultando de ello la congestión o el racionamiento de los mismos. Como consecuencia se deriva un freno para el desarrollo de los países. Esta problemática, conocida por muchos gobiernos europeos durante los años 80 y 90 y afrontada muchas veces a través de los PPP se ha convertido en la actualidad en un desafío en los países emergentes. Los gobiernos de estos países han de afrontar importantes reformas para, entre otros objetivos, aumentar los recursos disponibles que les permitan ejecutar políticas públicas de calidad que respondan a las necesidades de la ciudadanía. Y este es el paso que convierte el enfoque PPP basado en

el crecimiento económico en un enfoque APPD, que trata de responder a la corriente del desarrollo humano, sostenible e inclusivo (OCDE, 2011).

Por estos motivos, las PPP han emergido como una nueva herramienta para el desarrollo y se han empezado a denominar Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), pues existen características diferenciales entre ambas que obligan a proponer una nueva denominación. Se aportan numerosos argumentos que atribuyen a las APPD la maximización de los beneficios del desarrollo gracias a la colaboración y la mejora de la eficiencia. Paoletto (2000) las considera una herramienta para el desarrollo; el Instituto del Banco Asiático de Desarrollo (ADBI), que en la actualidad realiza investigaciones sobre *partnerships for development* (ADBI, 2011), conecta las PPP con la promoción del desarrollo y define a aquellas como “actividades colaborativas entre grupos de interés y actores, basadas en el mutuo reconocimiento de las fortalezas y debilidades, trabajando con unos objetivos de desarrollo comúnmente acordados” (ADBI, 2000).

En la definición del ADBI se exponen, en primer lugar, los objetivos comunes, que han de ser acordados por todos los grupos participantes. En segundo lugar, la elaboración de acuerdos para desarrollar actividades significa que se construirán pactos para emprender acciones que estén sostenidas por las fortalezas de cada actor. Por último, la definición expone que los actores del proceso de alianza pueden ser diferentes grupos comunitarios como ONG, gobiernos locales, institutos de investigación y desarrollo y gobiernos nacionales. La definición del Banco Mundial esta alineada con la aportada por el ADBI, pues considera las PPP como iniciativas conjuntas del sector público en colaboración con el privado, en el que participan no sólo gobiernos y empresas sino también “organizaciones cívicas”. En este tipo de alianza, cada actor contribuye con sus recursos (financieros, humanos, técnicos e intangibles, como información y apoyo político) y participa en los procesos de toma de decisiones. Aunque el término utilizado por ambas instituciones no es el de APPD (terminología utilizada en la literatura en castellano), la definición de PPP incluye el término *for development* para diferenciar esta herramienta de las históricamente conocidas como PPP. Esta confusión de terminología es común en lo referente a todo lo que atañe a empresas y desarrollo, que posteriormente, en el capítulo 3, se tratará de aclarar.

El surgimiento de las APPD como evolución natural de las PPP y las políticas de desarrollo, cuyo fin último es alcanzar el desarrollo sostenible e inclusivo (OCDE, 2011) se debe en parte al fracaso de los diferentes actores del desarrollo en su lucha individual contra la pobreza y las desigualdades (Kolk, Tulder y Kostwinder, 2008).

En primer lugar, el fallo de los gobiernos en la mejora de la eficacia de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y el logro de los resultados de desarrollo planteados por las políticas de cooperación. Por parte de los gobiernos donantes, la ineficacia es debida a la imprevisibilidad de las contribuciones económicas a medio y largo plazo, la condicionalidad y la ayuda ligada. En relación con los gobiernos receptores, la ineficacia es en parte consecuencia de la inadecuada formulación de políticas públicas de desarrollo, provocadas por la falta de gobernabilidad democrática y la informalidad de las instituciones, y de la debilidad en la gestión de los fondos y la transparencia de las actuaciones. Por estos motivos no se han conseguido, en parte, los objetivos de desarrollo perseguidos por ambos actores.

En segundo lugar, otro de los motivos por los que se apela a las APPD como herramientas de desarrollo se centra en los propios fallos del mercado (Rodrik, 2008). Éstos han propiciado la concentración de la riqueza en élites, el racionamiento del crédito, las externalidades negativas de los grandes proyectos de desarrollo o los efectos negativos como el *crowding-out* en las economías locales.

Finalmente, el último actor considerado vital para la eficacia de la AOD y que también ha cometido errores es el tercer sector. Este segmento, también denominado sociedad civil organizada, está compuesto por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones, universidades y centros de investigación, sindicatos o plataformas civiles, entre otros. El Diccionario de Instituciones de la UNESCO define a las ONG como “organizaciones independientes del control del gobierno... enfocadas en el amplio espectro de los derechos humanos, sin ánimo de lucro y no criminales”. Estas instituciones no están exentas de fallos, pues en muchas ocasiones, las organizaciones ha definido el “bien común” en materia de desarrollo excluyendo a otros grupos y creando mayores desigualdades (Tulder, 2009), cooptando las ayudas públicas y limitando el acceso a éstas de una parte importante de la población.

El fracaso de Gobiernos, empresas y ONG en la lucha contra la pobreza ha propiciado el surgimiento, a partir del Consenso de Monterrey (2002), de nuevas modalidades e instrumentos, entre los que se encuentra la herramienta estudiada en este documento y denominada APPD, que propugna la colaboración entre los tres actores para garantizar el desarrollo, la transparencia de las acciones, la rendición de cuentas a la población y el control de las acciones, sus resultados y los rubros dedicados a cada uno de ellos.

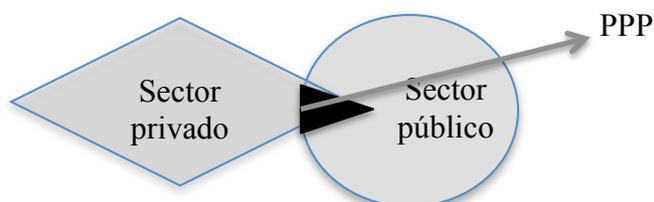
Esta modalidad aduce que el necesario pacto fiscal entre ciudadanía, empresas y Estado ha de ir acompañado, también, de la transformación en el sistema de gestión y provisión de los servicios públicos (OCDE y CEPAL, 2012); la APPD es la fórmula propuesta cuando las necesidades financieras son importantes y también lo es la exigencia de eficiencia, eficacia y cobertura de los servicios así como de transparencia en la toma de decisiones en las políticas públicas referentes a necesidades básicas.

Las diferencias entre una PPP y una APPD se centran en que esta última tiene como objetivo final generar un “impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan a la vida digna de las personas” (Casado, 2007). Estos bienes y servicios básicos (educación y salud) han de ser provistos por el sector público, pero en los MICs y LICs su suministro no está asegurado, en gran parte por problemas de financiación. De esta manera, entran en juego nuevos actores que pueden financiar una parte importante del servicio y mejorar su eficiencia y cobertura. Además, lo que transforma a las PPP en APPD no sólo son los sectores en los que se desarrolla (educación y salud), sino también el tipo de socios que implica: gobierno(s) nacional(es) y/o local(es), agencias de desarrollo bilateral o multilateral, empresas locales pertenecientes a cadenas de suministro globales, empresas multinacionales y organizaciones no lucrativas nacionales o locales y civiles.

Las relaciones entre actores en una PPP sólo atañen a gobierno y empresas. Los organismos multilaterales como el Banco Mundial son meros observadores o garantes en algunas de ellas, lo que no implica que haya un enfoque de desarrollo en la herramienta ni que se compartan objetivos. Tampoco se tienen en cuenta a las organizaciones de la sociedad civil, ni a otros actores que puedan ser afectados por los

proyectos a llevar a cabo. Como se muestra en la Figura 1, los agentes participantes sólo tienen relación en lo referente a la acción a llevar a cabo, sin tener en cuenta otros aspectos.

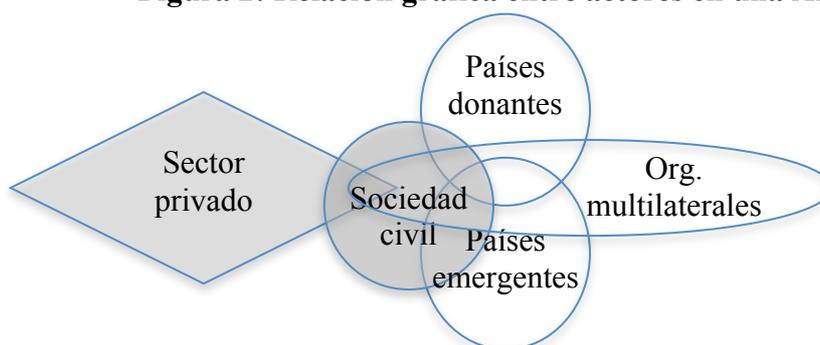
Figura 1: Relación gráfica entre actores en una PPP



Fuente: elaboración propia.

En cambio, una de las características más importantes en las APPD es la inclusión de otros actores, cada uno de los cuales aporta, como se mostrará en el siguiente capítulo, diferentes recursos y capacidades que enriquecen la herramienta y permiten una mayor eficacia de las intervenciones realizadas. En la Figura 2 se relaciona los agentes participantes en una APPD.

Figura 2: Relación gráfica entre actores en una APPD



Fuente: elaboración propia.

Las PPP y las APPD se diferencian, además de en los *stakeholders* o actores participantes, en otros tres aspectos: el marco geográfico en el que se desarrolla la intervención, los sectores de actuación y el objetivo u objetivos de la intervención (Binder et al., 2007: 8), tal y como se representa en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Diferencias entre PPP y APPD

	PPP	APPD
ACTORES	Empresa Gobierno	Empresa Gobiernos (donante y receptor) ONG (local, nacional, internacional) Organismo internacional
MARCO GEOGRÁFICO	Nacional	Internacional con foco en un país en desarrollo
SECTORES	Infraestructuras Energía	Necesidades básicas (salud, educación, agricultura, energía, infraestructuras, etc.)
OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	Desarrollo de bienes y servicios (Gobierno) Beneficio económico (empresa)	Mejora al acceso de bienes y servicios básicos

Fuente: elaboración propia.

Se ha de destacar que las APPD aún tienen un corto recorrido, y aunque existe una larga tradición de colaboraciones entre empresas y gobiernos (de países desarrollados, en desarrollo o emergentes), entre empresas y ONG (Responsabilidad Social Corporativa en sus múltiples formatos) y entre gobiernos (de países desarrollados) y ONG (subcontratación, financiación, subvención), la colaboración de los tres actores (cuatro si se cuentan las Agencias de Cooperación de países donantes de Financiación Oficial al Desarrollo y/o los organismos multilaterales de cooperación) en un proyecto único, se encuentra aún en periodo de maduración (sobre todo para generar literatura de impacto al respecto).

Áreas geográficas como América Latina -que en la década de los noventa y 2000 generó una honda preocupación por los excesos de la desregulación (Palma et al., 2009) y la importancia de la colaboración público privada para frenar sus impactos negativos- y Asia -que en la actualidad se ha convertido en uno de los continentes con mayor número de APPD en ejecución (IADB, 2012)-, han dinamizado experiencias basadas en la colaboración público privada con la participación de agentes sociales, combinando las ventajas competitivas del sector público (Gobierno) y el privado (empresas y ONG).

En la actual coyuntura de crisis económica, los nuevos instrumentos financieros ideados para hacer posible estas alianzas están contribuyendo a que gobierno, empresa y tercer sector no sean considerados actores independientes, sino como *partners* potenciales, que, gracias a su distinta naturaleza y a sus recursos y capacidades diferenciadas, pueden, en circunstancias concretas, colaborar para realizar un proyecto y compartir los riesgos y beneficios que ello supone (Palma et al., 2009), mejorando el desarrollo de los países y disminuyendo la pobreza y las desigualdades.

Las contribuciones a las APPD de las diversas instituciones, sus relaciones, sus contratos y sus motivaciones se explican desde la teoría institucionalista. Según Matten y Moon (2008) las APPD presentan diferentes características en función de los contextos “nacionales, culturales e institucionales”. Para Devlin y Moguillansky (2009)

las APPD como herramientas de desarrollo serán eficientes y útiles en función de las diferentes realidades y contextos donde se ejecuten, las interdependencias y las conexiones entre los actores participantes. Su éxito también dependerá del “diseño institucional de un proceso social de colaboración público-privada que permita obtener, sin captura del Estado, la información necesaria para identificar las oportunidades de beneficio social y resolver las restricciones primarias de las nuevas actividades productivas” (Devlin y Moguillansky, 2009).

El enfoque de la teoría institucional reconoce, además, que las decisiones para crear APPD no se toman en el vacío, sino que son influidas por la realidad existente, el contexto y las tendencias internacionales (Tayler, 2005). Douglas North (1990) consideraba que para explicar los diferentes tipos de desempeño económico de los países había que tener en cuenta a las instituciones. Es decir, la manera en que éstas persisten y evolucionan en respuesta a los incentivos, las reglas de juego existentes que dan forma al desarrollo de las economías. North establece que los sistemas político y económicos están íntimamente ligados, y que las regulaciones y las relaciones entre los diferentes actores son esenciales para el desempeño económico de un país concreto. Por tanto, la colaboración público privada ha de centrarse también en “la promoción de las instituciones, que son la columna vertebral de una economía moderna y la reforma de aquellas que impiden la igualdad de oportunidades y el crecimiento inclusivo (Sullivan, 2012).

“Las instituciones importan” es entonces la idea subyacente de la nueva economía institucional que identifica a las instituciones como la trinidad de la empresa (como sistema jerárquico), el mercado y la ley (como mecanismo de ejecución). Las instituciones son, por tanto, un factor de desarrollo y emergen como un factor explicativo del crecimiento económico a corto plazo (Alonso, 2012) El estudio de las APPD como instituciones entre los mercados y las empresas ofrece un punto de vista que prima la eficiencia en la gestión de la AOD. La eficiencia se puede caracterizar por la relación óptima entre los inputs y los outputs, pero, sobre todo, se ha de tener en cuenta que en la oferta insuficiente de bienes públicos el objetivo fundamental ha de ser la maximización del bienestar social.

Como se puede observar en la Figura 3, existen diferentes campos de acción en las colaboraciones público-privadas, en función de las instituciones participantes. Dentro de la estrategia de desarrollo de un país concreto (eje de la izquierda), se pueden dar relaciones de diálogo, consulta o imposición, y se pueden presentar relaciones trilaterales entre gobierno, empresas y academia, hasta alianzas que incorporan a casi todos los grupos sociales. Esta figura servirá para analizar las colaboraciones público-privadas desde un punto de vista institucionalista de países en desarrollo en una futura investigación, tal y como hacen Devlin y Moguillansky en su artículo en la Revista de la CEPAL (2009). Para ello, se podrá ubicar a cada país en un área concreta del cuadro, en función de las relaciones (imposición, consulta o diálogo) y del alcance de la participación social de cada actor.

políticas que mejoren la economía a través de la inversión, el crecimiento de la productividad, la expansión de las empresas y el incremento del empleo. A este tipo de políticas corresponden, por ejemplo, las denominadas estrategias *pro-poor* (ODI, 2008) y las estrategias de base de la pirámide, entre otras. La primera, con el objetivo de mejorar los indicadores de crecimiento en los sectores más pobres de la sociedad, y la segunda, con la cobertura de necesidades básicas a través de empresas, y la creación de innovadores modelos empresariales que den respuesta a dichas necesidades.

El segundo tipo de contribución empresarial al desarrollo se refiere al compromiso de los donantes con las actividades de las empresas multinacionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Esta aportación privada puede materializarse por dos medios. Por un lado a través de la presión internacional para comprometer al sector privado en el desarrollo a través de inversiones o, por otro, utilizando la AOD para apalancar recursos financieros del sector privado (Byers y Rosengren, 2012).

En el Cuadro 3 se exponen las diferentes contribuciones que hace el sector privado al desarrollo, y en él se encuentra que las APPD están contenidas en el concepto de “sector privado para el desarrollo” (denominado en inglés *private sector for development* o *business for development*). Dentro de este apartado existen dos tipos, a su vez, de modalidades, la que pertenece a la inversión para el desarrollo y la referente a la financiación para el desarrollo. En este documento no se va a realizar diferenciación entre ambas modalidades, pues las dos utilizan las APPD como herramienta de ejecución, aunque es un interesante tema de investigación futura.

Cuadro 3. Papel del sector privado en el desarrollo

Papel del sector privado			
	Desarrollo del sector privado	Sector privado para el desarrollo	
		Inversión para el desarrollo	Financiación para el desarrollo
Lugar	Nacional	Nacional/Internacional	Internacional
Papel del donante	Soporte de la mejora del clima empresarial	Fomento de las inversiones del sector privado en países en desarrollo a través de la compensación de ciertos riesgos	Aprovechar al sector privado para la provisión de financiación de los esfuerzos de desarrollo
Instrumentos de ejecución	Créditos (BM, FMI)	Fondos de inversión extranjera directa, subvenciones y subsidios. APPD	APPD, capital privado, inversión en cartera, fondos privados para infraestructuras

Fuente: elaboración propia a partir de Byiers y Rosengren (2012)

Por tanto, el objeto de estudio en este documento es la herramienta de la APPD, que pertenece a las modalidades de inversión y financiación para el desarrollo. Sus características concretas pueden variar en función de si se utilizan para inversión o para

financiación, pero las diferencias son leves y no se contemplan en el artículo. La exposición de las características de las APPD podrá servir, en futuras investigaciones, para ubicar los casos estudiados en una tipología u otra.

Devlin y Moguillansky (en Alonso, 2012) plantean tres características fundamentales para que una APPD tenga éxito. En primer lugar, el Estado ha de “retener su autonomía en lo que concierne a salvaguardar el bienestar público”, es decir, ha de evitar ser un socio cautivo en la alianza. El riesgo de ceder demasiada autonomía es más plausible en países con escasa gobernanza y calidad de las instituciones. En segundo lugar, también es importante el diseño institucional de la alianza, que permita una colaboración entre los socios basada en la simetría de información. El tipo de contrato o acuerdo (Banco Mundial, 2012) al que se llegue, por tanto, es de vital importancia para la “eficaz gobernanza” de la APPD. En último lugar, el liderazgo, según los autores, ha de partir del Estado y debe originarse en el más alto nivel del Gobierno, involucrando a ministros y presidencia. Para Devlin y Moguillansky (2012), si se cumplen estos tres requisitos, se puede definir una APPD como “un instrumento capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo tendente a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad de la país a fin de consumir la transformación económica y la mejora del bienestar nacional”.

Otros autores incluyen otra característica; la importancia de la correcta definición de los intereses y valores comunes de los líderes empresariales y del sector público. Estas condiciones previas deberán sustentarse en la creación de límites apropiados y realistas de las funciones de cada uno de ellos (Leautier y Petkoski, 2006). El Informe de la Comisión de Desarrollo Internacional de 1969, más conocido como Informe Pearson, establece la naturaleza de la asociación entre países donantes y receptores, y expone que han de especificar una serie de derechos y obligaciones recíprocos, así como fijar objetivos claros beneficiosos para ambas partes.

Otras definiciones posteriores se han propuesto caracterizar las APPD centrándose en los objetivos, las responsabilidades y las ganancias (Banco Mundial, 2012). La esencia de las APPD, en la mayor parte de los documentos institucionales y académicos analizados, se basa en el acuerdo o contrato, reflejando las responsabilidades mutuas en la consecución de intereses comunes, manteniendo el equilibrio de poder entre las partes.

Para el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, el éxito de las alianzas dependerá “de la amplia aceptación de un enfoque integral, basado en los recursos, las energías y el compromiso de las instituciones e individuos en el gobierno en todos los niveles, en el sector privado, en organizaciones no gubernamentales –en países en desarrollo e industrializados- y en las organizaciones internacionales. Dependerá también de un enfoque individual que reconoce la diversidad entre los países y las sociedades, y que respete la apropiación local del proceso de desarrollo. Tenemos que cambiar nuestra forma de pensar y actuar, en un esfuerzo mucho más coordinado de lo que hemos conocido hasta ahora” (OCDE, 1996:9).

Para la Comisión Europea (2004) las características que definen una alianza son a) la duración de la colaboración (suelen ser de largo plazo, pero existen iniciativas que han durado sólo un bienio), b) la metodología de financiación, c) el papel de los socios en definir (en este punto entra la importancia de las motivaciones e intereses en la

participación), conceptualizar, ejecutar y financiar la colaboración, y d) la distribución de los riesgos (los riesgos compartidos es uno de los motivos más importantes por lo que empresas, gobiernos y sociedad civil participan en APPD).

Partiendo del consenso de las organizaciones internacionales y de las similitudes existentes en las definiciones académicas, las características de las APPD más comunes se presentan en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Características de las APPD según autores e instituciones

	Devlin y Moguillansky (2009)	Leautier y Petkoski (2006)	Banco Mundial (2012)	Comisión Europea (2004)	CAD/OCDE (2001)
Papel de los socios	X			X	
Diseño institucional	X				
Intereses y valores		X	X		
Objetivos, responsabilidades y ganancias					X
Duración de la alianza				X	
Metodología de financiación			X	X	
Distribución de los riesgos		X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

En relación con las tipologías de APPD, aún no existe una tipología única, y cada autor e institución elaboran la suya propia. La variedad de enfoques existente se debe a las diferencias en el diseño y la ejecución de las colaboración público privadas. Así, cada actor involucrado define unas tipologías en función de las acciones que la propia institución está diseñando y ejecutando. Por ejemplo, el PNUD (2011), tiene la siguiente tipología:

1. Enfoque *One-to-One*: diseñados para la interacción entre un donante y una empresa. El donante provee de una serie de fondos, de contactos en el país en desarrollo y del desarrollo del *know how*, mientras que la empresa ofrece su poder económico, sus conocimientos técnicos y sus capacidades operativas.

2. Enfoque *multi-stakeholder*: surge cuando los desafíos del desarrollo son más complejos para ser abordados por una sola compañía o un solo donante. Sector público y privado aúnan esfuerzos en iniciativas con múltiples *stakeholders* para superar los desafíos de manera colectiva y gracias a esfuerzos conjuntos. Este sería el caso, por ejemplo, de la *GAVI Alliance* o de las actuaciones realizadas por la Fundación Bill y Melinda Gates en materia de salud.
3. Plataformas para el logro de los ODM. Las plataformas globales han demostrado ser un instrumento eficaz en el logro de los ODM y en la canalización de actividades filantrópicas. Actúan como punto focal, permite la coordinación, la difusión de conocimientos técnicos y tienen la capacidad de catalizar la acción colectiva.
4. Las alianzas transformacionales han evolucionado recientemente como una nueva tendencia en las APPD. Se esfuerzan por cambiar el sistema por completo, tratando de convertirse en un factor desencadenante de un cambio fundamental, a través, por ejemplo, de modelos innovadores o la creación de incentivos para los gobiernos. Este tipo de APPD es la que está impulsando con más ahínco el Global Compact de NNUU (Pacto Mundial 2011).

4. Marco institucional de las APPD

Existe un reconocimiento internacional de las agencias multilaterales y bilaterales de desarrollo sobre que las soluciones sostenibles a los problemas del desarrollo requieren de la colaboración entre actores. La Declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), el Consenso de Monterrey (2002), la Declaración de Paris (2005) y la Conferencia de Busan (2011) han sido algunos de los hitos que han marcado la agenda del desarrollo en referencia a la participación privada (lucrativa y no lucrativa) en la consecución de los ODM. A partir de 2005, las principales agencias internacionales de desarrollo empezaron a adoptar con mayor fuerza iniciativas más o menos exitosas de asociación público-privada. También desde esta fecha, las empresas iniciaron la búsqueda de gobiernos que les ayudaran a acceder a nuevos mercados y a eliminar barreras sociales a lo largo su camino en la internacionalización (USAID, 2010).

El nuevo escenario mundial, surgido de diferentes procesos que pertenecen al fenómeno de la globalización, cuenta en la actualidad con multitud de actores con intereses propios y capacidad para influir en la política, la economía o la sociedad. Desde la perspectiva del paradigma globalizador de las Relaciones Internacionales, todos los actores pueden ser protagonistas del cambio y, en el caso que nos ocupa, de la provisión de bienes y servicios al alcance de toda la población (Stiglitz, 2006).

El poder adquirido por las empresas transnacionales, en parte gracias a dichos procesos de globalización económica, ha convertido a estas organizaciones en importantes actores en el escenario internacional. Y es que si se comparasen el Producto Interno Bruto de los países y los beneficios anuales de las empresas, en 2011, de las 150 mayores economías del mundo, 91 serían empresas, no países.

Las APPD constituyen una clase heterogénea de proyectos, por lo que existen muchos tipos de aportaciones en función del papel adquirido por cada actor participante y sus

motivaciones. En este capítulo se presenta el marco institucional y el papel de los *stakeholders* y sus motivaciones en las APPD. A través del estudio de Binder *et al.* (2007) se ofrecerá una clasificación sistemática de las motivaciones de los socios para participar en estas alianzas. Estas motivaciones determinan el potencial y las limitaciones de la cooperación entre actores y la manera en que afectan a los contenidos, los contratos y los juegos de poder entre los socios.

4.1. Organismos donantes multilaterales

La contribución del mercado a la riqueza internacional y la consolidación del poder empresarial (Nolan, Zhang y Liu, 2008) no ha pasado por alto para los organismos internacionales como el Banco Mundial y sus filiales regionales, la OCDE, el FMI, la Comisión Europea, la OMC o el PNUD, entre otros. Estos organismos han sido los promotores de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y de la Financiación Oficial al Desarrollo y han instigado la introducción en la gestión estratégica de las empresas de un nuevo enfoque de gestión: la responsabilidad social global empresarial (RSGE en Domínguez, 2008).

No es de extrañar que las instituciones multilaterales sean las principales valedoras de las APPD, pues el instrumento supone un incremento de fondos destinado al logro del desarrollo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) se ha convertido en la entidad que ha posicionado en la agenda internacional los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y ha correlacionado parte de su consecución con el fomento de las colaboraciones público-privadas. En el año 2000 se celebró la Conferencia del Milenio, donde se originó la Declaración del Milenio, en la que se establecen ocho ODM a alcanzar por las naciones antes del año 2015. Respaldados por 193 estados y todas las instituciones de desarrollo más importantes, los ODM se desglosan en diferentes metas y fechas de consecución.

Estos objetivos se propusieron inicialmente como una estrategia de desarrollo humano y sostenible de los estados. Sin embargo, desde 2005, año en el que se constituyó el Pacto Mundial de Naciones Unidas, otros actores han afirmado su protagonismo en la contribución al desarrollo. La sociedad civil, los gobiernos descentralizados, y las empresas son considerados actores complementarios a los Estados en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, económicos y medioambientales, no sólo de los países desarrollados, sino incluso con mayor empuje, de los países en vías de desarrollo. Como se aprecia en el Cuadro 5, los ocho ODM se centran en la disminución de la pobreza, el hambre, las desigualdades y las enfermedades, entre otros, y en el logro de una educación primaria universal y una asociación mundial de promoción del desarrollo.

Cuadro 5: Objetivos de Desarrollo del Milenio

Objetivos de Desarrollo del Milenio
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal
Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil
Objetivo 5: Mejorar la salud materna
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Fuente: Declaración del Milenio (2000)

Concretamente, el Objetivo 8 de los ODM (fomentar una alianza mundial para el desarrollo) es el que ha permitido la promoción internacional de las APPD. Las metas que este objetivo propone son seis:

1. desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio,
2. atender las necesidades especiales de los países menos adelantados,
3. atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y los pequeños estados insulares en desarrollo,
4. encarar de manera integral los problemas de la deuda de los países en desarrollo,
5. en cooperación con las farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo y,
6. en cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones.

Pero el origen de la inclusión de las empresas como actores de derecho en las APPD fue durante la Cumbre de Monterrey (2002). Fue en este momento cuando se establecieron por primera vez las posibilidades de colaboración entre empresas y ONG con el objetivo del desarrollo; plasmadas en el informe fruto de la Cumbre sobre *Financiación para el Desarrollo: propuestas del sector empresarial*, se describen fórmulas para el incremento de la financiación de microcréditos y proyectos de envergadura, la eliminación de la brecha digital o la promoción de entornos mundiales para la inversión, y se apuntala el germen de las alianzas entre los gobiernos y el sector privado, tal y como se presenta en los artículos 24 y 25 del Consenso de Monterrey:

Instamos a las empresas a que tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, medioambientales, de desarrollo y de género. En este espíritu, invitamos a los bancos y a otras instituciones financieras de los países en desarrollo y desarrollados a que promuevan enfoques innovadores de

financiación para el desarrollo. Acogemos con beneplácito todos los esfuerzos que se hagan por promover el espíritu cívico en los círculos empresariales y tomamos nota de la iniciativa de las Naciones Unidas tendiente a promover asociaciones a nivel mundial –y afirmo que apoyarán la creación de nuevos mecanismos de financiación en los que participen sector 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... (Consenso de Monterrey, 2002)

También en el año 2002, durante la Cumbre de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible se dieron nuevos pasos para el reconocimiento de las alianzas como instrumentos de pleno derecho en la consecución del desarrollo. En el Informe Final de la Cumbre (2002:39) se establece la importancia de movilizar “alianzas entre los gobiernos y las partes interesadas, incluidos el sector privado, las comunidades autóctonas y locales y las organizaciones no gubernamentales” para lograr así el objetivo del desarrollo sostenible. En las posteriores reuniones de la Cumbre Mundial por el Desarrollo Sostenible, las APPD han sido reconocidas como un mecanismo central para el logro de los objetivos que se plantearon.

Por su parte, otro actor que sienta bases institucionales de las APPD en el ámbito internacional es el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Esta organización ha asegurado que “el desarrollo es bueno para el negocio y el negocio es bueno para el desarrollo”. De esta manera grandes empresas internacionalizadas actúan desde diferentes perspectivas y bajo el paraguas del ODM 8 en acciones de promoción del desarrollo. La organización, que propone una alianza global para el desarrollo, relaciona la necesidad de involucrar al sector empresarial en la lucha contra la pobreza y realiza un análisis sobre la contribución específica de las empresas a la consecución de los ODM. La institución anima al sector empresarial a trabajar en las siguientes dos líneas:

1. La creación de más y mejores empleos, sobre todo a largo plazo, contribuyendo a la reducción de la pobreza (ODM1), a la mejora de la educación (ODM2), la igualdad de género (ODM 3), facilita el acceso a la salud (ODM 5 Y 6) y al acceso al agua y al saneamiento básico (ODM 7).

2. Las empresas, en su posición de liderazgo, pueden impulsar cambios y mejoras en las políticas gubernamentales. También influenciar en reformas financieras y regulatorias que prioricen las necesidades de los países en desarrollo.

La ONU, que ha apostado en numerosas ocasiones por la colaboración entre empresas y sociedad civil, comenzó la planificación de iniciativas más coherentes entre sí y más ambiciosas a partir de la institucionalización de los ODM. Algunas de las iniciativas más reseñables y con mayores éxitos cosechados son:

1. el Pacto Mundial (*Global Compact*) es una propuesta de Kofi Annan que, desde el año 2002 promueve el adecuado comportamiento responsable de las empresas fomentando prácticas empresariales que respeten los 10 Principios relacionados con los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción y que ha logrado reunir a más de 6000 empresas de 135 países (España es uno de los países con empresas más activas en la iniciativa);

2. el *Business Call to Action* (BCtA), que se creó en el año 2008 para facilitar el desarrollo de modelos de negocio con los que se puedan cumplir los objetivos de desarrollo comercial y humano en el largo plazo;

3. el *Growing Sustainable Business*, financiado por el PNUD, tiene como fin involucrar al sector privado en modelos de partenariado que, bajo la motivación del beneficio económico, contribuyan a la consecución de los ODM. En la actualidad, Naciones Unidas está potenciando la creación de APPD entre grandes empresas y organismos como en PNUD, y ya desarrolla investigación sobre la herramienta de APPD y las mejores fórmulas para enfocarla e implementarla.

Por su parte, la OMC en su Octava Conferencia Ministerial (diciembre de 2011) aprobó un acuerdo para mejorar las prácticas en los contratos públicos, con el objetivo de “abrir lo más posible a la competencia internacional la contratación pública de sus Partes” y promulgó una cláusula que permite a los países otorgar un trato preferencial a los servicios y proveedores de países emergentes o menos desarrollados.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO en sus siglas en inglés), entidad que promociona la participación privada en el desarrollo, destaca como prioridades de actuación a) la reducción de la pobreza mediante actividades productivas, con iniciativas destinadas a facilitar las actividades de producción como medios para salir de la pobreza, b) la creación de capacidad comercial, a través de asesoría técnica a los países en desarrollo y c) la promoción de la sostenibilidad en la producción y el consumo de energía.

La OCDE en su Foro Internacional de 2011, en el que participaron líderes empresariales, gobiernos, académicos y representantes de la sociedad civil, entre otros, consideró en la agenda de la reunión los siguientes temas: el crecimiento verde, la creación de empleo y la restauración de las finanzas públicas y el desarrollo, ámbitos íntimamente relacionados con la colaboración público privada.

Otras instituciones como el G-20, el Foro Económico Mundial, Foro Social Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Unión Europea (en sus reuniones de 2011) recogen en sus programas de trabajo la atención a los retos del desarrollo y la consecución de los ODM, y le dan un papel preponderante a las APPD como métodos para trabajar en este sentido.

Como se puede apreciar, son muchas las instituciones internacionales que abogan por las APPD, aunque aún no se ha hallado un mecanismo que consiga unificar los criterios de actuación y participación de los actores en las alianzas. Pero al menos los organismos multilaterales comparten dos ideas o motivaciones para trabajar en APPD: en primer lugar, que el crecimiento económico y el fortalecimiento del sector privado son condiciones básicas para la erradicación de la pobreza y la desigualdad. En segundo lugar, que son necesarias las contribuciones privadas a las agencias bilaterales y multilaterales para acceder al logro de los ODM. Esta afirmación han de tomarse con cautela, dados los propios intereses de financiación creados por parte de las agencias, pero muestra el interés existente en la profundización en la práctica de las alianzas.

4.2. Agencias donantes bilaterales

La mayor parte de las iniciativas internacionales relativas a las APPD han trascendido a los ámbitos estatales y empresariales, pero algunos de sus grandes valedores han sido las agencias nacionales de cooperación. Gran parte de estas (DFID-Reino Unido-, SDC-Suiza-, AECID-España-, GIZ-Alemania-, NORAD-Noruega- o USAID- Estados Unidos) están generando colaboraciones público privadas a través de sus políticas de AOD, con resultados desiguales y en muchos casos en procesos de evaluación (USAID, 2010). El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE define la AOD como “los flujos de financiamiento oficial de los países en desarrollo por parte de los desarrollados o las instituciones multilaterales a través de sus gobiernos estatales o locales. Tiene los siguientes requisitos: a) los fondos han de ser administrados con el objetivo principal de la promoción del desarrollo económico y social de los países en desarrollo, b) ha de tener carácter concesional y c) ha de contener un elemento subvencionado (elemento fundamental) de al menos el 25%”. Para las agencias de cooperación (de los denominados países desarrollados) que en la actualidad, debido a la crisis económica, están viendo mermados sus presupuestos (la AECID ha disminuido su presupuesto en un 72% en 2012), la contribución económica de las empresas es vital para el mantenimiento de muchos de sus programas de ayuda.

Algunos de los donantes bilaterales más importantes –Austria, Holanda, Finlandia, Alemania, Japón, Noruega, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza y Suecia- firmaron en 2010 el *Bilateral Donors’ Statement in Support of Public Sector Partnerships for Development*. Este documento reconoce la importancia de las empresas en el desarrollo y las distintas contribuciones a la mejora de la calidad de vida en los países en desarrollo. Para ello, hacen una declaración en la que se considera al sector privado como “socio igualitario clave en los asuntos del desarrollo”. Es decir, los gobiernos y, en concreto, las agencias de cooperación de los países desarrollados, plantean la importancia de la colaboración de las empresas para:

- a. *Compartir el riesgo de inversiones a través de financiamiento innovador (donaciones, préstamos, nuevos mecanismos de cooperación).*
- b. *Trabajar con gobiernos de países en desarrollo para establecer un entorno favorable para el sector privado.*
- c. *Facilitar relaciones más fuertes entre el sector privado y otros stakeholders nacionales, como gobiernos, sociedad civil y pequeñas y medianas empresas para contribuir a la apropiación del país.*
- d. *Promover alianzas que mejoren la vida de hombres y mujeres para asegurar la igualdad de oportunidades.*
- e. *Construir capacidades del sector privado local y desarrollar iniciativas de RSC en dichas empresas mediante asistencia técnica.*
- f. *Incrementar la conciencia a través del diálogo, desarrollando herramientas y generando aprendizaje para el logro de los Objetivos del Milenio. (Bilateral Donors’ Statement in Support of Public Sector Partnerships for Development)*

Durante la última década, los gobiernos donantes, a través de sus agencias de cooperación, han realizado diversas experiencias relacionadas con las APPD. Del estudio y análisis de las iniciativas y líneas de trabajo de estas agencias en materia de APPD, Botella, Fernández y Suárez (2010) han inferido una serie de elementos comunes. En primer lugar, las agencias de cooperación consideran una premisa clave la

existencia de relaciones de confianza mutua e incentivos. Estas relaciones han de estar basadas en el diálogo y la asunción de compromisos y responsabilidad por ambas partes. Los gobiernos donantes, en colaboración con las empresas, exponen los ámbitos y sectores de trabajo prioritarios (normalmente basados en las directrices de sus estrategias de cooperación al desarrollo y las expuestas por el Comité de Ayuda al Desarrollo).

En segundo lugar, los gobiernos tratan de impulsar la innovación contra la pobreza, a través de programas “que trasladan sus decisiones estratégicas al ámbito operativo, incorporando una dimensión específica de innovación empresarial para el desarrollo” (Botella, Fernández y Suárez, 2010). La creación de estas estructuras se ha justificado por la necesidad de complementariedad entre todas las acciones de cooperación y la suma de esfuerzos que supone la colaboración público privada, no sólo por la atracción de fondos privados sino por la generación de productos y tecnologías con potencial impacto en el desarrollo; la realización de estudios y proyectos piloto cofinanciados; las relaciones de intermediación del sector público con donantes multilaterales y ONG; la provisión de información sobre las condiciones de inversión en un país, etc.

Altenburg y Chahoud (2003) realizaron una evaluación sobre el recorrido de las APPD en la política alemana de cooperación. Los resultados obtenidos se pueden utilizar para valorar el desempeño de las agencias nacionales de otros países desarrollados en el diseño y ejecución de APPD. Aunque los resultados de la evaluación no son muy positivos, sí se infiere que los gobiernos consideran que las APPD son instrumentos eficaces de desarrollo, pero se han utilizado en proyectos bastante aislados. Por otro lado, gracias a las APPD, se han podido ejecutar modelos innovadores que se pueden convertir en benchmarking para la cooperación bilateral para el desarrollo. Finalmente, el estudio demostró que las APPD pueden crear mayores impactos positivos en el desarrollo de las áreas prioritarias establecidas por los gobiernos de países desarrollados

Como muestra, uno de los modelos de APPD más exitosos, y que ya está siendo replicado por otras agencias de cooperación, es el denominado *Global Development Alliances* (GDA). El Gobierno de Estados Unidos, a través de su agencia de cooperación (USAID) ha formado desde el año 2001 más de 900 alianzas con cerca de 1700 *partners*. Este modelo de mejora de las condiciones sociales y económicas en los países en desarrollo que va “más allá de los tradicionales PPP se basa en intereses comunes de los socios, en los objetivos estratégicos de EEUU en el ámbito de la AOD y de los objetivos de negocio de las industrias participantes”. Se ha de destacar que como desventaja, la participación del gobierno receptor es menor que en otras iniciativas de APPD (lo que puede provocar un incumplimiento del criterio de alineación y apropiación de la Declaración de París) y se ha aumentado la presión para aprovechar al sector privado en las iniciativas de desarrollo (USAID, 2010). El Gobierno de Estados Unidos le otorga a las APPD un papel preponderante en la AOD, y las llega a considerar como “una herramienta instrumental de la política exterior de los gobiernos donantes” (USAID, 2010). Así, Hillary Clinton, Secretaria de Estado del Gobierno de Barak Obama, afirmaba en 2010 durante su discurso en el *Global Philanthropy Forum* lo siguiente:

Estoy aún más convencida ahora de lo que lo estaba cuando llegué a ser Secretaria de Estado que los problemas que enfrentamos hoy en día no se

resolverán únicamente por los gobiernos. Será gracias a las alianzas con negocios globales y con la sociedad civil.

En el *Draft Report* de la Adam Smith International (2009) se realiza una interesante aproximación a la actividad de algunas de las agencias de cooperación en el que se señala su papel, cada vez más importante, en el desarrollo de APPD. Holanda es un claro ejemplo de apuesta por las APPD como instrumento de desarrollo. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Asuntos Económicos del gobierno holandés publicó en el año 2000 un documento titulado “Entrepreneurship against poverty” en el que pone atención en el rol que el sector privado holandés puede jugar en el logro de objetivos sociales y económicos en países en desarrollo (Kolk, Tulder y Kostwinder, 2008). Otro país que está generando mucha atención sobre los tipos de APPD utilizadas y sus novedosas formas de implementarlas es Alemania. El Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo considera al sector privado como un agente y *partner* importante en la política de desarrollo del país, dado que puede “penetrar en áreas en las que el Estado no puede por razones políticas, económicas o logísticas” (Adam Smith International, 2009). Este sector es tan importante para el gobierno alemán que ha creado un Centro de Cooperación con el Sector Privado.

En general, tras el análisis de las políticas públicas de desarrollo de algunos países, se infiere que en general, las motivaciones de las agencias bilaterales para participar en las APPD son:

1. Obtener más recursos económicos para el desarrollo internacional.
2. Facilitar oportunidades de negocio a industrias y compañías nacionales del país donante.
3. Mejorar los entornos operativos de las empresas e industrias nacionales del país receptor.
4. Reforzar la influencia política y económica en los países receptores.
5. Aportar la eficiencia del sector privado al sector público del país receptor.

4.3. Empresas

Las empresas se han percatado de la estrecha relación entre las agendas internacionales de desarrollo y sus propias estrategias de crecimiento, algunas de las cuales se gestionan bajo el paraguas de la RSC. La obtención de mayores beneficios y el incremento de la competitividad de una empresa no está reñido con el desarrollo sostenible, y, más concretamente, con la promoción del desarrollo desde una perspectiva inclusiva.

Además, el sector privado tiene un enorme potencial para mitigar la pobreza y fomentar el crecimiento económico. Las empresas favorecen la productividad, la creación de empleo, el incremento de los ingresos en comunidades desfavorecidas y la mejora de la calidad de vida de las personas (Casado, 2006). Aunque sus operaciones tienen también impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente donde se desarrollan. Por ambos motivos, el sector privado ha considerado que, debido a las repercusiones de su

actividad, tiene que trabajar con respeto al medio ambiente y orientarse a las personas que viven en situación de pobreza en las comunidades donde operan.

Al entenderse, por parte de gobiernos y empresas, que la actividad de estas últimas tiene consecuencias negativas en el medio ambiente y la(s) sociedad(es), las organizaciones públicas y privadas se han preguntado “qué se puede hacer por minimizar los daños que provocan (las empresas) y maximizar su contribución a la sociedad” (Stiglitz, 2006). La respuesta a esta pregunta se responde por la creciente importancia dada a la RSC en las estrategias de las empresas, por un lado, y por la idea, ya asentada, de que las empresas “importan para todo el mundo” (DFID y SDC, 2008), no sólo para los entornos en los países desarrollados:

Pero con los más pobres –con débiles redes informales y vínculos con el patrocinio del gobierno- los mercados son especialmente importantes. Estos proporcionan los medios a través de los cuales los pobres pueden participar en la actividad económica –tanto los productores (agricultores, propietarios de negocios), como los empleados (proveedores de mano de obra), y como consumidores (de bienes y servicios)-. Los mercados operan de manera inclusiva para ofrecer a los pobres las cosas que necesitan, empleos, oportunidades, bienes, servicios para aumentar sus ingresos, etc. (DFID Y SDC, 2008).

De esta última perspectiva se deriva que muchas instituciones internacionales han comprobado la necesidad de involucrar a las empresas en el cumplimiento de los ODM (Nelson y Prescott, 2008), y las empresas se han percatado de la necesidad de operar en sociedades y economías más prósperas, en las que encuentren trabajadores cualificados, mercados competitivos y marcos regulatorios que respeten sus negocios a la vez que los derechos humanos. Las empresas que se comprometen a generar recursos para contribuir a los ODM reconocen sus intereses particulares en el logro de ciertos beneficios empresariales (Nelson y Prescott, 2008):

1. Gestión del riesgo: contribuir a mejorar las condiciones sociales y ambientales en las comunidades en las que operan permite una mejor gestión de riesgos financieros, políticos de mercado., reduce los impactos negativos en las áreas social y medioambiental, disminuyendo también los costes.
2. Mejoras en competitividad. La búsqueda de un desarrollo sostenible disminuye los costos adicionales que representan, entre otras problemáticas, la degradación ambiental, la contaminación y los conflictos sociales.
3. Buen gobierno.
4. Innovación.
5. Acceso a capital humano.
6. Acceso a nuevos mercados.
7. Estabilidad y sostenibilidad.

8. Valores, moral y ética.
9. Alianzas: se promueven vínculos con gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, organizaciones sociales, accionistas y potenciales inversores.

De la consideración de los beneficios empresariales del sector privado en su contribución a los ODM se pueden inferir a su vez las motivaciones concretas que las empresas encuentran en participar en APPD (Binder *et al*, 2007):

1. Incremento de su influencia en el escenario global: permite la oportunidad de participar en la articulación, interpretación e implementación de las reglas globales sobre comercio, salud, derechos laborales, derechos medioambientales e incluso sobre la reforma de Naciones Unidas.
2. Incremento de su influencia en los niveles nacionales: tienen acceso a los *policy makers*, a instituciones, a mayor información (incluyendo la proximidad a los procesos regulatorios).
3. Beneficios financieros directos (impuestos, posición en el mercado, posicionamiento, penetración y manipulación).
4. Promoción de la imagen de marca: incremento de la reputación global y nacional, asociación de la imagen con instituciones de desarrollo (agencias bilaterales, multilaterales, ONG).
5. Incremento de la legitimidad y la licencia para operar.
6. Mejora de la ciudadanía corporativa.
7. Mejora de la reputación.

4.4.Gobiernos receptores

Los gobiernos de los países receptores se han comprometido, a través de las diferentes Cumbres Internacionales y de la Declaración del Milenio, a fortalecer su gobernanza, luchar contra la corrupción, disminuir las desigualdades internas a través del incremento de sus presupuestos para servicios sociales básicos (salud y educación, fundamentalmente) y crear estrategias de reducción de la pobreza (en colaboración con el Banco Mundial) que se orienten al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015. Las herramientas a través de las cuales lo logren pueden ser múltiples. Algunas de ellas se basan en la generación de APPD, gracias a las cuales muchos gobiernos de países en desarrollo están reformando sus reglamentaciones en favor de la población, fortaleciendo el estado de derecho y creando condiciones para reducir la informalidad y mejorar los derechos de los trabajadores y el respeto al medio ambiente.

Los gobiernos están empezando a ver las alianzas con otros sectores como vías para reforzar sus estrategias de desarrollo sostenible. Por otro lado, también están desarrollando políticas que alientan la RSC en las empresas y la participación de éstas

en el logro de las metas del desarrollo sostenible. Los mecanismos que utilizan son los procedimientos legislativos y regulatorios, la elaboración de leyes al respecto y el fomento de herramientas para reducir la corrupción y el fortalecimiento de las instituciones del gobierno.

Por tanto, el sector público tiene un rol fundamental en el proceso de comprometer a otros sectores. Cuando empresas, organismos internacionales o sociedad civil organizada no persiguen activamente las alianzas, el gobierno puede iniciar reformas legislativas, crear incentivos, o jugar un papel de liderazgo en la negociación de alianzas estratégicas con el sector empresarial y civil (Léatquier y Petkoski, 2006). Se ha de destacar que, desde el punto de vista financiero, el sector público de los países en desarrollo trabaja como “catalizador y facilitador de iniciativas y alianzas para el desarrollo, y nunca como inversor directo de iniciativas empresariales” (Casado, 2006).

Las motivaciones de los países receptores por participar en APPD son:

1. Contar con importantes recursos económicos adicionales orientados a servicios públicos para reforzar las infraestructuras y servicios existentes.
2. Mejorar la preocupación en otras áreas del gobierno del país por ciertos asuntos sociales (salud, educación).
3. Los programas de donaciones pueden propiciar la corrupción, por lo que hay que tener cuidado.

4.5. Tercer Sector

La sociedad civil tiene un sólido interés en participar en alianzas, y los sectores público y empresarial están muy enfocados en comprometer a la sociedad civil por las siguientes razones: a) para compartir conocimientos y aprovechar las diferentes competencias, b) para obtener una mayor capacidad de organización y gestión, c) para aumentar el conocimiento y la expansión de la investigación y, d) para aumentar su alcance, influencia y credibilidad (Léatquier y Petkoski, 2006).

El papel de la sociedad civil organizada en la cooperación al desarrollo se orienta a los ámbitos de la sensibilización (en países donantes), la vigilancia (sobre el estado de la cooperación y del respeto de los compromisos acordados por los donantes), la investigación, la promoción y el apoyo de redes y la coordinación con otros actores. Esto ha creado, en muchas ocasiones, barreras, desconfianza y malestar entre los otros sectores. Por ejemplo, cuando se divulgan las malas prácticas empresariales. Pero esto, a su vez, ha ejercido presión sobre el sector privado para que éste asuma su responsabilidad en los resultados negativos de sus operaciones. Durante los últimos años, se han iniciado relaciones de confianza, y de ellas han surgido alianzas exitosas como la de *Rainforest Alliance* y *Chiquita Brands International* para garantizar la sostenibilidad de las explotaciones de la empresa. Los numerosos ejemplos de cambio de comportamiento empresarial existentes reflejan el poder que tiene la sociedad civil.

El papel que juega la sociedad civil en una APPD se centra en la aportación de experiencia en proyectos sociales (Casado, 2007) e identificación de necesidades

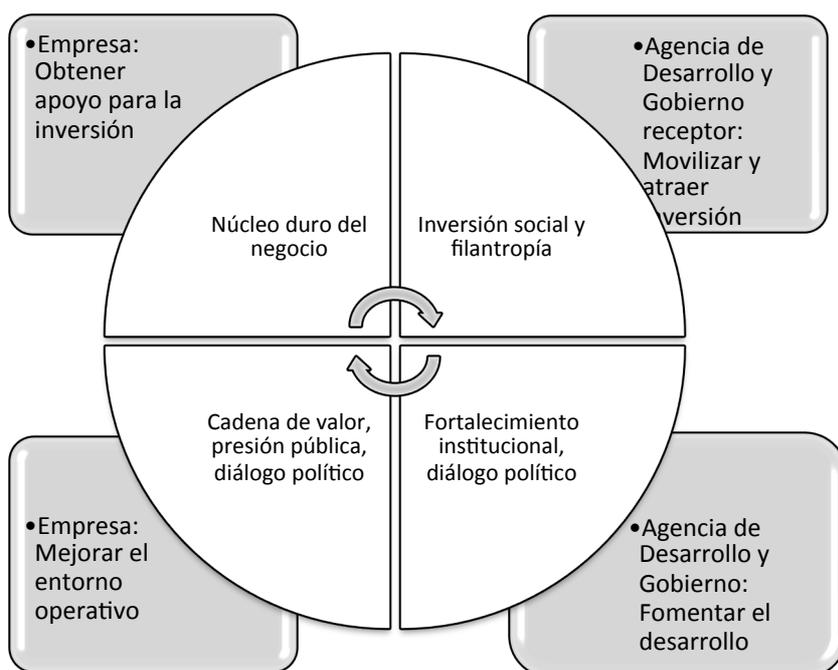
básicas y en su conocimiento sobre la introducción de criterios participativos en todas las fases de ejecución de las intervenciones de desarrollo.

Las motivaciones de la sociedad civil organizada en su participación en APPD son:

1. Contar con recursos económicos para la población a la que representan.
2. Mejorar la situación de la población con la que trabajan.
3. Cumplir con los objetivos por los que se creó la asociación (bien común).

Tal y como se muestra en la Figura 4, los diferentes actores participantes encuentran motivaciones apetecibles para participar y promocionar las APPD. Esta clasificación en las motivaciones permite construir un marco institucional en el que los roles, intereses y objetivos de los *stakeholders* participantes son claros. La transparencia es un elemento fundamental para el buen desempeño de las APPD en su fase de diseño y ejecución.

Figura 4: Motivaciones en APPD



Fuente: elaboración propia a partir de Binder *et al.* (2007:14) y Nelson y Prescott (2008:2)

Siguiendo esta clasificación de motivaciones, las empresas se comprometerán con la AOD si esperan una tasa positiva de retorno de la inversión (Binder *et al.*, 2007). El apoyo a la inversión les permite invertir en un producto o tecnología que en condiciones normales no invertiría. Las agencias de desarrollo están interesadas en alcanzar los ODM, ya sea indirectamente a través de las inversiones de las empresas o directamente por la ejecución de los proyectos de cooperación. Para las instituciones públicas (gobiernos) y privadas (ONGD), las oportunidades de cooperación surgen cuando coinciden sus motivaciones.

Dos razones fundamentales explican el crecimiento del número de APPD y el surgimiento de nuevas fórmulas y herramientas para diseñarlas, ejecutarlas y gestionarlas. La primera razón se refiere a que los partenariados fomentan el incremento de la eficiencia productiva de las empresas debido a la necesidad de compartir riesgos con el resto de instituciones participantes, fundamentalmente con el gobierno. Las APPD permiten crear sinergias gracias a la combinación de recursos escasos (conocimiento y fondos económicos, economías de alcance o de escala) y riesgos compartidos. La segunda razón se halla en la heterogeneidad de los socios de la alianza, que permite incrementar la eficiencia mediante la inclusión de diferentes estructuras de incentivos de los socios públicos y privados.

Una revisión más a fondo de los incentivos que se encuentra el sector privado en una APPD y las áreas en las que trabaja se encuentra el capítulo siguiente.

5. El papel del sector privado en las APPD: relación entre RSC y APPD

En los últimos años las empresas han adquirido un rol cada vez más destacado en la promoción del desarrollo. Como ya se ha explicado a lo largo del texto, uno de los momentos clave para el impulso de este papel fue la inauguración del Pacto Mundial de NNUU en el año 2000. La evolución de las APPD ha sido paralela a la de la iniciativa del Pacto Mundial (Reed y Reed, 2006) generándose diferentes roles de las empresas en función del tipo de alianza en la que colaboran y de sus intereses y perspectivas en la misma.

El sector privado lucrativo –la empresa- se ha convertido en uno de los principales agentes de desarrollo a nivel global. Los flujos financieros que se gestionan desde las empresas hacia los países en desarrollo (financiación, comercio, inversión extranjera) son muy superiores a la AOD internacional. Y además, las empresas pueden contribuir al desarrollo a través de la transferencia de tecnología, la generación de empleo digno y al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Históricamente, a medida que las empresas iniciaban sus procesos de internacionalización y su peso en la economía mundial se hacía mayor, éstas adoptaban una perspectiva global en el desempeño de sus acciones de RSC, demostrando un interés progresivo en la gestión de sus impactos en los países emergentes. El “compromiso voluntario por incluir las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones” (Comisión Europea, 2002) popularizado bajo la etiqueta de RSC o RSE, ha trascendido las fronteras nacionales de las empresas líderes para adquirir un mayor protagonismo en su desempeño en países en desarrollo.

Desde la perspectiva empresarial, la alianza no es tanto un contrato entre el sector público y el privado, o una colaboración entre este último y la sociedad civil, sino que se acerca más al concepto de Porter y Kramer de “responsabilidad social corporativa estratégica” (2011 y 2006). Es decir, las empresas se orientan a las APPD con el objetivo de generar “valor económico para sí mismas y simultáneamente para la sociedad, engarzando el éxito empresarial con el progreso social y el respeto medioambiental” (Alonso, 2012).

La RSC, en cuanto a las relaciones entre sector privado y sector público, se caracteriza por una interconexión entre actores, pero sin que la integración de motivaciones y fines se interiorice por todos ellos. La empresa, a través de procedimientos de financiación, de contratación de personal, de actividades de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales, etc., y de manera voluntaria, tiene impacto en la ciudadanía y en el medio ambiente. Tradicionalmente, las relaciones entre el sector público y el sector privado, en materia de desarrollo, se ejecutaban por medio, y fundamentalmente, de las ONG, pero no existía conexión directa entre empresa y gobierno a tal fin. Es decir, las empresas no tenían en cuenta (salvo algunas excepciones) las agendas de desarrollo de los gobiernos. Esta es la perspectiva que ha existido durante las décadas de los 90 y 2000, que en la actualidad está cambiando tratando de integrar a las empresas en las políticas de desarrollo de los gobiernos en los países donde operan a través de alianzas para el desarrollo.

Precisamente porque el futuro de las empresas está interconectado con las necesidades y demandas de la sociedad (Beardsley, 2007) las compañías están incorporando variables sociopolíticas en su toma de decisiones y en sus estrategias empresariales. Los compromisos de éstas con los intereses de la sociedad se han materializado en la puesta en marcha de Programas de RSC o en la firma de compromisos internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Además, las empresas no sólo han introducido aspectos de gestión y producción sostenible de las materias primas con las que trabajan o de respeto a los derechos laborales de sus trabajadores, sino que también han incluido a nuevos *stakeholders* en la rendición de cuentas de su actividad. Se han propuesto cubrir su responsabilidad ante los fallos del mercado y su teórica responsabilidad limitada (Stiglitz, 2006) y tratan de destacar su compromiso moral, la necesidad de limitar su poder y de mejorar su gestión y transparencia, para que la globalización aporte una serie de incentivos que, conjuntamente con los gobiernos y la comunidad internacional, se alineen “mejor con los beneficios de aquellos a quienes afectan, especialmente a los menos poderosos del mundo” (Stiglitz, 2006).

Aunque esta perspectiva de rendimiento de la RSC es a largo plazo, muchas empresas se encuentran en la disyuntiva cortoplacista entre beneficios y costes (Nelson y Prescott, 2008) que hace perder la perspectiva de la competitividad en el medio y largo plazo y la consideración de la RSC como una inversión y no como un gasto. A veces los proyectos de RSC son motivados por el altruismo, por lo que estos gastos no están conectados con los beneficios, lo que ha llevado a criticar, en muchas ocasiones y desde dentro de las propias empresas, las acciones de responsabilidad y, desde las organizaciones de la sociedad civil se ha acusado a estas actividades de estrategias de *greenwashing*.

La correcta visión de la RSC es aquella motivada por una expresión de la propia compañía como parte de la sociedad, como un ciudadano corporativo que ha de ser responsable con los entornos que le rodean y con las circunstancias de las que es partícipe. Y aunque estas acciones no estén exentas del pensamiento ético (y que además esto sea positivo para la orientación de la RSC), para ser auténticas inversiones, de carácter estratégico y con una contrastable repercusión positiva en los entornos sociales en los que operan, deberán formar parte de la visión a largo plazo de la entidad.

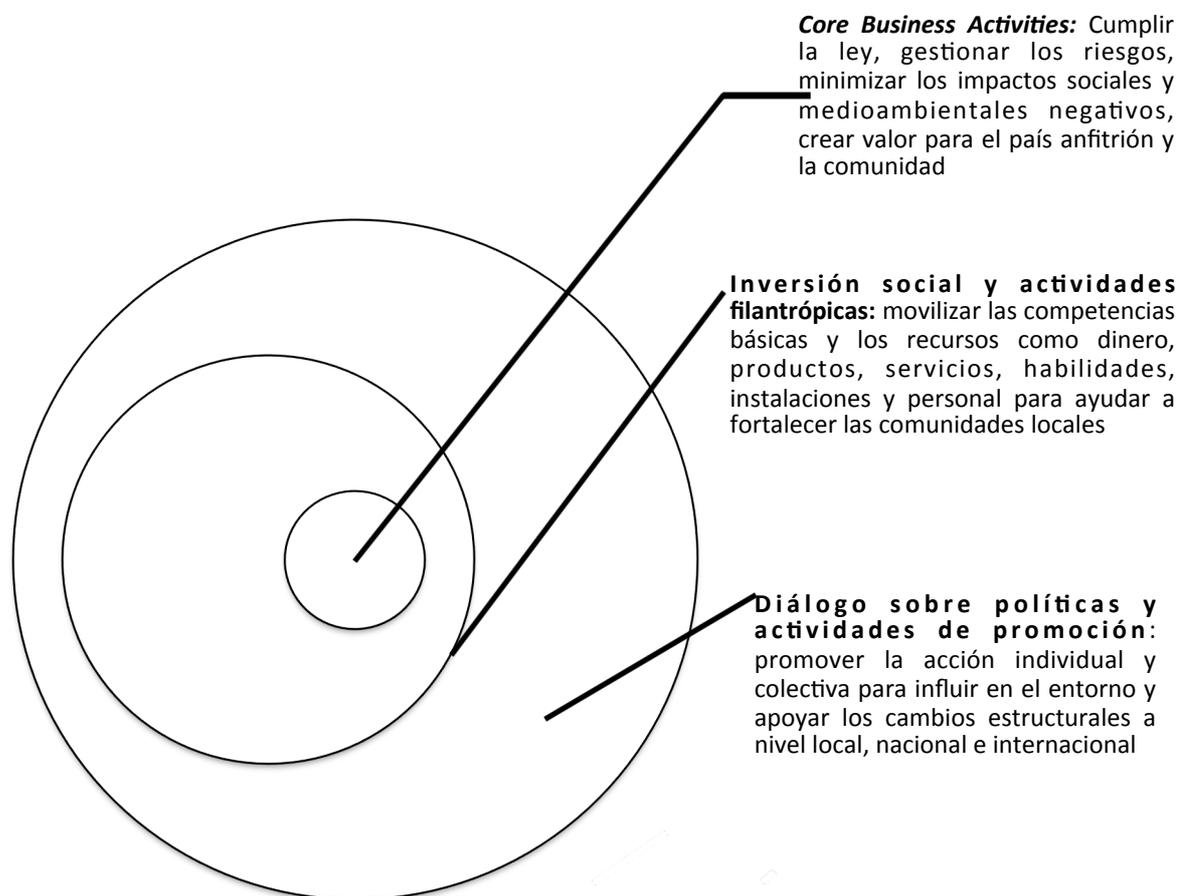
La organización de dichas actividades de RSC con enfoque de desarrollo en las empresas ha de nacer de la propia estrategia de la empresa (Nelson y Prescott, 2008), operando en tres esferas: la primera de ellas hace referencia a la responsabilidad

corporativa para con sus grupos de interés más cercanos y su visión de que las líneas de negocio (*core business*) se ejecutan basándose en las variables de rentabilidad, productividad y, finalmente, responsabilidad. La ejecución de estas acciones desde el punto de vista responsable a menudo coincide con el cumplimiento de los principios reconocidos internacionalmente del Pacto Mundial.

Una segunda esfera gira en torno a la filantropía y la comunidad inversora, mediante las cuales ciertos recursos de las empresas son invertidos en proyectos sociales y medioambientales en las comunidades locales en las que operan.

Finalmente, la tercera esfera constituye el esfuerzo de la compañía para participar en diálogos de política, defensa y fortalecimiento de las instituciones que logren un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Estos tres niveles de acción se ilustran en la figura 5.

Figura 5: Esferas de la Responsabilidad Social Corporativa para el desarrollo.



Fuente: Esferas de la RSC (adaptado de Nelson y Prescott, 2008).

Como se ha explicado, las razones por las que se desarrollan este tipo de programas no son altruistas (o no deberían serlo), sino que se fundamentan en la necesidad de adaptación de la industria a los contextos sociales y políticos cambiantes. Y en concreto, para las grandes empresas internacionalizadas, sus compromisos con los gobiernos y la sociedad pueden beneficiarlas significativamente a través de la creación de nuevos productos, servicios y mercados para cubrir las necesidades de la sociedad y mejorar el

cumplimiento de los objetivos de desarrollo de los gobiernos de los países en los que operan.

El valor de esta nueva cultura corporativa de la RSC, unida tangencialmente a la necesidad de financiación de los gobiernos para la puesta en marcha o mantenimiento de políticas públicas, y a la necesidad de legitimación, tanto de empresas como de gobiernos, ha dado lugar a diferentes fórmulas que tratan de promover el desarrollo, la lucha contra la pobreza y la desigualdad.

Las fórmulas encontradas para que las empresas contribuyan a los objetivos de desarrollo de los gobiernos, se enmarcan, igualmente, en las tres esferas de la RSC establecidas por Nelson y Prescott (2008). En la primera esfera, la referida al núcleo duro de la empresa (*core business*), las organizaciones empresariales reconocen el potencial de los negocios para influir en el desarrollo. Grandes empresas están creando valor social, en la actualidad, al abordar las necesidades desatendidas de sus consumidores (Pralhad, 2005), pues los consumidores “pobres” tienen capacidad de elección y dignidad, y pueden ser “algunos de los más conscientes consumidores en el mundo”. Un ejemplo de la influencia de las empresas en el desarrollo, a través de la creación de nuevas líneas de negocio muy rentables es el de grandes empresas que en Brasil e India han creado mono dosis de champú dirigidas a los pobres, o sistemas innovadores de tratamiento de cataratas que permite realizar más de 50 intervenciones diarias (Brainhart y LaFleur, 2005). Estas empresas que superan la prueba del mercado a escala global son aquellas que tienen más capacidades en investigación, desarrollo, comercialización de bienes y servicios en muy diferentes mercados y capacidad para reducir sus costes al mínimo.

Respecto a la segunda esfera, la relacionada con las actividades filantrópicas, las empresas han observado los interesantes impactos en la sociedad que pueden tener proyectos educativos o sanitarios (entre otros) en comunidades locales. Las empresas aportan recursos financieros, ofrecen empleados voluntarios, donan materiales y equipos e incluso proporcionan espacios. El alcance de este tipo de filantropía en países en desarrollo es enorme, aunque históricamente ha estado limitado por el cortoplacismo de la visión. En la actualidad, compañías visionarias están empezando a pensar en la filantropía en términos estratégicos y a largo plazo, generando compromisos con las comunidades y respetando sus objetivos de desarrollo. Por ejemplo, la empresa Chevron está llevando a cabo un programa integral de desarrollo en Angola, en colaboración con el gobierno nacional y los donantes oficiales en el país (Brainhart y LaFleur, 2005).

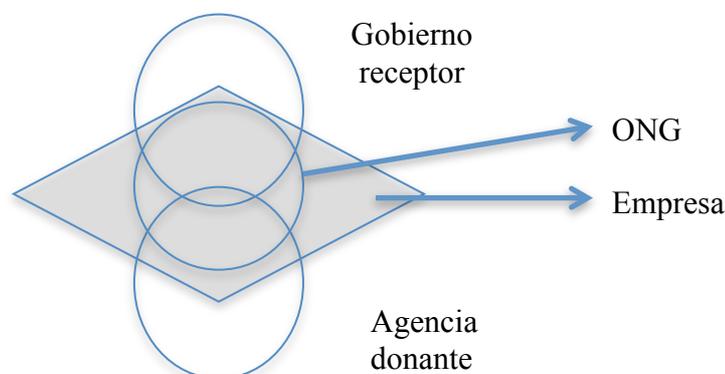
El último campo de aprovechamiento tiene relación con el diálogo de políticas, la tercera esfera de actuación de las empresas en RSC para el desarrollo. Por ejemplo, se han generado grandes iniciativas globales y nacionales en las que diferentes actores se han reunido para hallar soluciones a problemas sociales. En el año 2003, un grupo de líderes empresariales en Estados Unidos unió sus fuerzas para luchar contra la pobreza, creando la *Initiative for Global Development*.

Como se puede observar, cada vez con mayor fuerza, lo privado, lo público y lo “sin fines de lucro” se está uniendo con objetivos comunes de desarrollo. Empresas y sociedad civil, por ejemplo, son aliados naturales de la lucha contra la corrupción (Iniciativa *Publish what you pay*). La adopción de una visión más amplia e integral en la búsqueda de las grandes empresas para apalancar recursos a través de alianzas con ONG

y empresas locales, gobiernos y donantes oficiales, se transforma en una importante fuente de ventajas. La participación de donantes confiere legitimidad a los esfuerzos de las empresas en su RSC. Cuando las empresas trabajan para promover el valor social en las áreas relacionadas con sus líneas de negocio, y se pueden hallar fórmulas de asociación con gobiernos para apoyar la comercialización y la distribución selectiva a los consumidores más pobres, la obtención de beneficios es para todos los participantes.

Las APPD son una nueva forma de organización que se basa en el desarrollo de las capacidades de cuatro *stakeholders*: un organismo del sector público, un donante internacional o nacional, una empresa y una organización del tercer sector. La mejora de la rendición de cuentas del sector público con la sociedad, la innovación, creatividad y esfuerzo del sector privado no lucrativo, y la capacidad de mejora de la eficiencia y la cobertura del sector empresarial son los aspectos fundamentales que generan la colaboración de estos actores en un solo proyecto común.

Figura 6: Sistema de relación de actores en las APPD



Fuente: elaboración propia.

Para la Fundación de Naciones Unidas y el *World Economic Forum*, “Los verdaderos partenariados público privados son colaboraciones voluntarias –al igual que la RSC (Comisión Europea, 2001)- que se construyen sobre los respectivos puntos fuertes de cada socio, optimizando la asignación de recursos y alcanzando resultados beneficiosos para ambos de forma mantenida en el tiempo. Implican vínculos para incrementar los recursos, el tamaño y el impacto. Normalmente suscitan acuerdos escritos que especifiquen el propósito y la duración del partenariado, la estructura formal del gobierno, los roles y las responsabilidades de los distintos participantes al igual que los mecanismos de salida. No tratan el plan limitado de ningún socio: los verdaderos partenariados tratan de compartir agendas al igual que combinar recursos, riesgos y recompensas”.

Uno de los ámbitos del desarrollo en el que las empresas se han involucrado con mayor interés es el de los ODM. El sector privado ha generado diferentes respuestas en función del ODM a abordar, el área geográfica en el que trabajan y su *core business*. En el cuadro 6 se presentan algunas iniciativas que las empresas han tenido en el ámbito de los ODM.

Cuadro 6: Aportación empresarial a los ODM

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre <ul style="list-style-type: none">• Promover la creación de empleo y la generación de ingresos• Combatir el hambre en zonas rurales y urbanas a través de proyectos de fortalecimiento de cooperativas• Desarrollar programas educativos sobre alimentación
Objetivo 2: Lograr la educación primaria universal <ul style="list-style-type: none">• Contratación de proveedores que no utilicen mano de obra infantil• Invertir en colegios y universidades• Promover las acciones de formación y educación de sus trabajadores
Objetivo 3: Promover la igualdad de los sexos y la autonomía de la mujer <ul style="list-style-type: none">• Promover programas que fomenten el respeto a las mujeres
Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el acceso a medicamentos fiables y reducir el coste de las medicinas• Mejorar el acceso a agua potable
Objetivo 5: Mejorar la salud materna <ul style="list-style-type: none">• Mejorar las condiciones de trabajo y salud de las mujeres trabajadoras
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades <ul style="list-style-type: none">• Producir medicamentos eficientes a un precio asequible• Promover programas de educación, prevención y tratamientos de dichas enfermedades• Apoyar a los gobiernos en sus programas de salud
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente <ul style="list-style-type: none">• Gestionar el impacto ambiental de las acciones empresariales• Promover la formación sobre el uso sostenible de los recursos
Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo <ul style="list-style-type: none">• Democratizar el acceso a las nuevas tecnologías• Fomentar la creación de alianzas para el desarrollo sostenible

Fuente: Instituto Ethos (2005): *Business Commitment to the Millenium Goals*, Sao Paulo.

Otras iniciativas del sector privado en torno a las APPD son las siguientes:

1. Suministro de conocimientos especializados, fondos y otros recursos económicos, materiales y humanos. También se puede aprovechar su sistema de distribución para llegar a aldeas remotas o para proporcionar conocimientos especializados (Coca Cola).
2. Compra y venta de bienes y servicios. A través de los modelos de negocios inclusivos, el sector privado puede proporcionar a personas de bajos ingresos, bienes y servicios que cumplan con las necesidades sociales y económicas.
3. Ejecución de proyectos y adaptación de éstos a la escala de intervención. Las empresas están impulsadas por la necesidad de asignar recursos de manera eficiente. Tienen los conocimientos y las habilidades para implementar proyectos en los plazos establecidos, la capacidad de adaptarse a los cambios en los mercados, y el poder económico para desarrollar proyectos a gran escala. Este puede ser un valioso activo cuando una intervención se está diseñando para llegar a un gran número de personas.

4. Asesoría a los gobiernos y a las organizaciones en la creación de un entorno favorable a las empresas. Las compañías saben como crear inventivos y entornos empresariales amigables. La colaboración público privada en el ámbito de la defensa y la política pública puede ser beneficioso para las dos partes.
5. El sector privado tiene un peso político importante y es capaz de llamar la atención sobre los desafíos del desarrollo y las limitaciones del mercado.

Las APPD se construyen sobre bases complementarias, y cada parte ha de entender y aceptar lo que motiva a las demás participantes en la alianza, así como aquello en lo que cada parte es mejor, es decir, aportando sus mejores capacidades a la colaboración. La pertenencia de los socios a la APPD se explicará porque en la provisión de bienes o servicios, se requieren diferentes inputs en los que los cuatro agentes se completan (Besley y Ghatak, 1999). Según la teoría de las ventajas competitivas, cuanto más estrechas son las vinculaciones de la APPD con las actividades principales de cada actor, más probabilidad de éxito tendrá la alianza (*Business Partners for Development*, 2001).

5. Ventajas e inconvenientes de las APPD

Formadas a partir de instituciones nacionales y/o internacionales, empresas y ONG, las APPD no se rigen ni por las teorías del mercado ni por las de las jerarquías empresariales, sino que constituyen un intento de combinar el interés público con los incentivos privados y encontrar el óptimo de los beneficios mutuos. La eficiencia en la asignación se puede asegurar a través del control del sector público, mientras que la participación de las empresas se halla en el incremento de sus beneficios.

Las ventajas o beneficios potenciales de las alianzas para los agentes participantes y los proyectos desarrollados son las siguientes (Leonardo, 2011):

1. Riesgos y recursos compartidos. Tanto los gobiernos como las empresas muchas veces quieren desarrollar un proyecto pero las barreras de entrada son más fuertes que el interés. La colaboración permite desarrollar ese proyecto por ambas partes, confiando en la seguridad de compartir los riesgos y de obtener recursos adicionales a los previstos inicialmente.
2. Sostenibilidad. Una crítica histórica a los proyectos de cooperación al desarrollo tradicionales es que nunca se han convertido en auto sostenibles una vez retirados los fondos de cooperación. Las APPD pretenden evitar este problema recurriendo al *core business* de la empresa y haciendo rentable la sostenibilidad.
3. Acceso al mercado y a redes. Las empresas suelen tener habitualmente redes de consumidores, proveedores y trabajadores que pueden apoyar el programa de desarrollo más allá de donde una agencia de cooperación puede llegar. Por ejemplo, USAID, en colaboración con la cadena de televisión MTV, hizo llegar a los televidentes de esta cadena en todo el mundo mensajes en contra del tráfico de personas y la promoción de los programas de prevención del VIH. MTV, como empresa, vio la oportunidad en esta iniciativa de fortalecer su reputación en los países en desarrollo.

4. Tecnología y propiedad intelectual. El uso efectivo de la tecnología, que muchos autores consideran esencial para el desarrollo económico, puede ser difícil para los países en desarrollo. A través de alianzas se pueden superar las barreras técnicas, legales y financieras para acceder a determinadas tecnologías. También se puede ofrecer formación a pequeñas empresas de los países en desarrollo, muchas veces proveedores de grandes empresas internacionalizadas, para mejorar sus cadenas de suministro o la utilización de cierta tecnología novedosa.
5. Mejora de la reputación. Este aspecto es de mucha importancia para las empresas, pues los gobiernos de los países donde operan pueden otorgar legitimidad a la entidad privada, asociando su marca a la promoción del desarrollo.

Pero la provisión híbrida de servicios por parte de las APPD también se encuentra con obstáculos y potenciales desventajas, que preocupan a las agencias de desarrollo, a los gobiernos receptores, a las empresas y a la sociedad civil.

En primer lugar, las APPD ensalzan la reciprocidad de la relación agente-principal, pero pueden existir déficits de información de algunos de los socios. El comportamiento oportunista supone un riesgo moral para la asociación. Los contratos han de ofrecer incentivos a través de recompensas y riesgos compartidos, ya que la reciprocidad aumentará la eficiencia de las partes. La credibilidad de los compromisos y la confianza mutua son, en este caso, decisivos para limitar el *free riding*.

El segundo obstáculo que se presenta es el de los costes de transacción. En la nueva economía institucional, los costes de transacción actúan como una medida para evaluar las disposiciones de la organización respecto a la eficiencia productiva (Rangan, Samii y Wassenhove, 2006). Para llegar a una asignación eficiente de los recursos, estos costes de transacción tienen que ser reducidos a través de la elección de una institución que tenga los mismos costes de producción pero menores costes de transacción. En las APPD los costes de transacción surgen de la preparación, ejecución y cumplimiento de los contratos. Ciertos factores de los proyectos, incluyendo la frecuencia y la incertidumbre, tienen influencia en los costes de transacción. La variable que conduce a la eficiencia se centra en la relación de compensación entre mayores costes de transacción y menores costes de producción.

Por otro lado, existe el peligro de que en países en desarrollo con una gobernanza media-baja, el aumento de la participación en el desarrollo sostenible de las empresas y la sociedad civil se convierta en un desincentivo para que los gobiernos desarrollen apropiadas instituciones y políticas sociales.

Además de las preocupaciones citadas, existen otras cuestiones a tener en cuenta, que se deben, en parte, a la escasa evaluación *ex post* de las intervenciones a las que dan respuesta las APPD (Leonardo, 2011):

1. Cargas administrativas y pruebas insuficientes sobre el valor añadido. Las APPD requieren más tiempo y esfuerzo de diseño y ejecución que los tradicionales contratos. Un esfuerzo importante se lo llevan la gestión de las relaciones entre *partners* y la satisfacción de las necesidades de información

entre ellos. Aún no se ha demostrado si las APPD son más eficientes que otros enfoques y herramientas de desarrollo.

2. Desventaja sobre los LIC. Los gobiernos con mayores capacidades de participar de manera exitosa en APPD son los pertenecientes a países de renta media. Los países de rentas bajas aún no tienen la gobernanza democrática necesaria para asegurar el correcto liderazgo de la alianza.

Otra disyuntiva que se está generando en estos momentos radica en qué agenda de desarrollo será la que pese más en el diseño y ejecución de las alianzas: la de las agencias (cuya motivación subyacente es el mantenimiento de la institución), la de las empresas (con el objetivo último de la búsqueda de beneficio), la de los gobiernos receptores (políticas de desarrollo y apalancamiento de fondos) o la de la sociedad civil organizada (mayor protagonismo y poder en las tomas de decisión nacionales).

El último gran reto al que se enfrentan las APPD es encontrar la fórmula adecuada para gestionarse. Según Beardsley (2007), el contrato social es la herramienta a utilizar, es decir, un acuerdo entre empresas, gobiernos y sociedad civil. Aunque muchas empresas no están preparadas para manejar estos contratos sociales, pues necesitan nuevas estructuras y procesos para reconocer y actuar en los diferentes contextos a los que se enfrentan. Pero el contrato permitirá la gestión de los contextos sociales, la consecución de objetivos de desarrollo gubernamentales y el logro de beneficios empresariales. Una de las fórmulas de contrato más utilizadas ha sido la creación de fundaciones privadas, pero aún es un campo de estudio y no existe suficiente literatura al respecto.

6. Conclusiones y futuras líneas de investigación

La contribución de las empresas al desarrollo de los países ya no es un tema cuestionado. Tanto autores de renombre como instituciones internacionales de todo tipo y condición consideran que las empresas son un actor fundamental para el desarrollo. Pero uno de los temas que produce más preguntas es el de qué herramientas son las adecuadas para generar un desarrollo humano, sostenible e inclusivo en paralelo a la obtención de beneficios por parte de las empresas. La respuesta que está surgiendo con mayor fuerza en el escenario internacional de cambio actual gira en torno a las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Aunque no existe una definición consensuada, las APPD son mecanismos *multistakeholder*, que tienen por objetivo la contribución al desarrollo humano, y en el que los agentes participantes comparten riesgos y recursos.

Para que una APPD tenga éxito algunos autores consideran la necesidad de tener en cuenta las diferentes motivaciones de cada socio y el reconocimiento mutuo de legitimidades (Binder *et al.*, 2007). Las motivaciones que producen más controversias se refieren a las que guían los intereses de las empresas. Si la RSC genera opiniones encontradas por los intereses espurios que puede haber detrás de ella, las motivaciones de las empresas respecto a las APPD no generan menos críticas.

Las empresas que participan en APPD suelen ser grandes transnacionales, aunque cada vez con mayor frecuencia se involucra a pequeñas cooperativas o empresas locales de los países receptores en el cumplimiento de los ODM. Las motivaciones de las grandes empresas giran en torno a la adquisición de influencia en el escenario global y nacional,

el logro de beneficios económicos directos (venta de bienes o servicios) e indirectos (*performance* financiera), la promoción de la imagen de marca y la mejora de la reputación, la legitimidad y la denominada licencia social para operar.

Las motivaciones de las agencias bilaterales o multilaterales de desarrollo se basan en la obtención de recursos económicos adicionales para la ejecución de sus programas, la facilitación de oportunidades de negocio para industrias y compañías del país donante en el receptor, el refuerzo de la influencia en dicho país o área geográfica y la generación de mayor eficiencia en el sector público del país en desarrollo.

Por su parte, los países receptores consideran las APPD como vitales para la financiación de programas públicos que ven adelantada su puesta en marcha, gracias a los recursos económicos y humanos que aportan las empresas, a la vez que se mejora la capacidad para generar sinergias entre diferentes áreas de gobierno. Los gobiernos, además, involucran a la sociedad civil organizada con el fin de conseguir la legitimidad de los programas implementados. Estas entidades sin ánimo de lucro están interesadas en participar en las alianzas para promover la transparencia, siendo vital su inclusión para evitar altos grados de corrupción.

Las APPD son un objeto de estudio relevante por su contribución al desarrollo y constituyen un desafío para los programas de investigación en organización de empresas. En este último sentido, el estudio de las APPD requiere integrar en el marco teórico las teorías de los costes de transacción, de la agencia y la institucional. En cuanto a la metodología, implica acudir tanto a análisis cualitativos de los estudios de caso, como a los cuantitativos derivados del cálculo de la *performance* financiera de las empresas implicadas en las APPD y la *performance* social obtenida por los gobiernos donantes y receptores, así como por la sociedad civil. Finalmente, un valor añadido importante es la extensión de la propia investigación para conocer el impacto de las APPD en los indicadores macroeconómicos de los países en los que implementan estas herramientas, tratando de conocer si son instrumentos realmente eficaces en la lucha contra la pobreza y la desigualdad.

En las futuras investigaciones referentes a las APPD, se deberían responder algunas de las siguientes preguntas, que la literatura no ha dado respuesta hasta ahora:

1. Las APPD ¿Son instrumentos realmente eficaces? ¿Son más o menos eficaces que otras herramientas?
2. ¿Qué modelos de APPD son más eficaces?
3. ¿En qué países son más eficaces las APPD? ¿En los países emergentes o en los países de renta media baja con crecimiento bajo?
4. ¿Cuál ha de ser la figura de gestión y organización más adecuada para cumplir con las expectativas de todos los agentes?
5. ¿Qué gobiernos están liderando las APPD en la actualidad? ¿Qué empresas participan y sobre qué tipo de proyectos ejecutan?

6. Bibliografía

Alonso, J.A. (Coord.), (2012): *La empresa en tiempos de cambio : la RSC y los negocios inclusivos*. Fundación Carolina / Siglo XXI. Madrid.

Altenburg, T., Chahoud, T. (2003) : “Public-private partnerships. Assesment of the first years”. *Development and Cooperation Review*. N° 4.

Asian Development Bank Institute (2000) : Public Private Partnerships in the Social Sector, Issues and Country Experiences in Asia and the Pacific, *ADB Policy Paper*, N.1.

Austin, J.E. et al. (2007): “Capitalizing on Convergence”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter, pp. 24-31.

Banco Mundial (2012): *Public-Private Partnerships. Reference Guide*, Washington.

Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Beardsley, S.C., et al. (2007): “A New Era of Business”, *Stanford Social Innovation Business*, Summer, pp. 57-63.

Besley, T., Ghatak, M., (1999): “Public-Private Partnerships for the Provision of Public Goods: Theory and an Application to NGOs”, *Suntory Centre. London School of Economics*, N° 17.

Binder et al. (2007): “Engaging Business in Development. Results of an international benchmarking study”, *GPPi Research Paper Series*, 8.

Bilateral Donors’ Statement in Support of Private Sector Partnerships for Development. 2010.

Botella, C., Fernández, J.A., Suárez, I. (2010): “Innovación y cooperación al desarrollo: Tendencias de colaboración publico-privada”. *Papeles de la Fundación Carolina*. N°1. Noviembre.

Brainard, L., LaFleur, V. (2005): “Expanding Enterprise, Lifting the Poor. The Private Sector in the Fight against Global Poverty”, *Global Economy and Development Center*, Brookings Institution.

Business Partners for Development (2001): *Putting Partnering to work. Tri-sector partnership results and recommendations*. New York.

Casado, F. (2007): “Alianzas Público Privadas para el Desarrollo”. *Fundación Carolina*. Documento de trabajo nº 9.

Comisión Europea (2001): *Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

Devlin, R., Moguillansky, G. (2009): “Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo”, *Revista CEPAL*, N° 97, pp. 97-116.

DFID y SDC (2008): *The making markets work for the poor (M4P). Approach*.

Domínguez, R. (2008): “La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, N° 76, pp. 59-93.

Hodge, G., Greve, C.(2007): “Private-Public Partnerships: An International Performance Review”, *Public Administration Review*. May-June.

Hodge *et al.*(Ed), (2010): *International Handbook on Public-Private Partnerships*, Edward Elgar Publishing Limited. London.

Hodge.G., Greve, C., (2012): “Public Private Partnerships: Observations on Changing Forms of Transparency”, *Transatlantic Conference on Transparency Research Working Paper*. Netherlands, N° 7-9.

Instituto Ethos (2005): *Business Commitment to the Millenium Goals*, Ethos, Sao Paulo.

Jamali, D. (2004): “Success and failure mechanisms of public private partnerships (PPPs) in developing countries. Insights from Lebanese context”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, N°5, pp. 414-430.

Kernaghan, K. (1993): “Partnerships and Public Administration: conceptual and practical considerations”, *Canadian Public Administration*, 36 (1), pp. 57-76.

Khanom, N. (2010) : “Conceptual Issues in Defining Public Private Patnerships”, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, N.2, pp. 150-163.

KPMG (2001): *Public Private Partnerships around the World*. Washington.

Kolk, A., Tulder, R., Kostwinder, E. (2008): “Business and partnerships for development”, *European Management Journal*, Vol. 26, 4, pp. 262-273.

Leautier, F., Petkoski, D. (2006): “Private sector roles in the partnership age”, *Business & Development, World Bank Institute*, Discussion papers, N°1.

Leonardo, M. (2011): “Foreign Assistance: Public-Private Partnerships”, *Congressional Research Service, CRS Report for Congress*, Washington.

Lienert, I. (2009): “Where does the public sector end and the private sector begin?”, *IMF Working Paper*.

Martimort, D., Pouyet, J. (2008): “To Built or Not To Built: Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 26, pp. 393-411.

Matten, D., Moon, J., (2007): “Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, 2.

Naciones Unidas (2000): *Declaración del Milenio*. A/RES/55/2. Nueva York

Naciones Unidas (2002a): *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. A/CONF. 199/20, Johannesburgo.

Naciones Unidas (2002b): Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. A/CONF.198/11. Monterrey.

Naciones Unidas (2011): *Catalyzing transformational partnerships between the United nations and business*. Global Compact, Unilever, New York.

Nelson, J., Prescott, D. (2008): “Business and the Millennium Development Goals: A framework for action”, *International Business Leaders Forum*. New York.

Nolan, P., Zhang, J., Liu, C. (2008): “The global business revolution, the cascade effect, and the challenge for firms from developing countries” *Cambridge Journal of Economics*, 32, pp.29-47.

North, D. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge.

OCDE (1996): *Shaping the 21st Century: The contribution of Development Co-operation*, Paris.

OCDE (2002): *Official Development Assistance and Private Finance: Attracting finance and investment to developing countries*, Paris.

OCDE (2011): Declaración final, 4º Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda. Busan.

OCDE y CEPAL (2012): *Perspectivas Económicas de América Latina 2012. Transformación del Estado para el Desarrollo*, Paris.

Overseas Development Institute (2008): “Pro-poor growth and development. Linking economic growth and poverty reduction”. *Briefing paper*. N° 33. January.

OMC (2011): 8ª Conferencia Ministerial, (http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min11_e/min11_e.htm).

Palma, A. et al.(2009): “Towards a Principal-Agent Based Typology of Risks in Public-Private Partnerships”. *IMF Working Paper*.

Paoletto, G. (2000): Public Private Partnerships in the Social Sector, Issues and Country Experiences in Asia and Pacific en *Public Private Partnerships: An Overview of Cause and Effect in Wang, Yidan (eds)*, ADBI, ADBI Press, Tokyo.

Pearson, L. (1969): *Partners in development: Report of the Commission on International Development*. Commission on International Development. London.

Pessoa, A. (2006): "Public-Private Sector Partnerships in Developing Countries: Prospects and Drawbacks". *FEP Working Papers*, Universidad de Oporto, nº 228.

PNUD (2011): *Partners in Development: How donors can better engage the private sector for development in LDCs*. PNUD. New York.

Prahalad, C.K. (2005): *La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, Granica, Barcelona.

Rangan, S., Samii, R., Wassenhove, L. (2006): "Constructive partnerships: when alliances between private firms and public actors can enable creative strategies", *Academy of Management Review*, Vol.31, 3, pp. 738-751.

Reed, A., Reed, D. (2006): "Corporate Social Responsibility, Public-Private Partnerships and Human Development: Towards a New Agenda (and Beyond)", *Paper presentado a la Conferencia "Public-Private Partnerships in the Post-WSSD Context"*, Copenhagen Business School, Copenhagen.

Rodrik, D. (2008): "Normalizing Industrial policy", *Working Paper, Commission on Growth and Development*, Nº3, Banco Mundial.

Saul, J., Davenport, C., Oullette, A. (2010): *(Re) Valuing Public-Private Alliances: An Outcomes-based Solution*. United States Agency for International Development (USAID). United States.

Stiglitz, J. (2006): "La corporación multinacional", *Claves de razón práctica*, 167, pp. 16-27.

Sullivan, J. (2012): "The role of the Private Sector in International Development", *Center for International Private Enterprise*, Economic Reform Feature Service, Febrero.

Taylor, K. (2005): "An Institutional Approach to Service-Provision Partnerships in South Asia," *Development in Practice*, Vol. 15, Nº ¾, Junio, pp. 337-348.

Tulder, R. (2009): "Partnerships for Development", *Rotterdam School of Management*, Second Max Havelar Lecture, Rotterdam.

UNESCO. Enciclopedia de Sistemas de Soporte Vital. Research Project on Civil Society Networks in Global Governance, City University of London.

United Nations Foundation and World Economic Forum(2003): *Public-Private Partnerships: Meeting in the Middle*, New York.

World Economic Forum (2005): *Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*, Global Corporate Citizenship Initiative, Febrero.

World Bank Institute (2012): *Public-Private Partnerships. Reference Guide*, World Bank. Washington.