

Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial

Fundación CODESPA



Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo

Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial

Edición CODESPA
2013



Dirección de la publicación

María Jesús Pérez | Subdirectora de Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Silvia Loro | Técnico de Empresa y Desarrollo de Fundación CODESPA

Equipo de colaboradores expertos y edición del Capítulo III

Raquel Ochoa y Juan Cuzcano | Asociación Unacem

Flavio Flores y José Luis Arteaga | Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)

Rafael Corrochano, Jorge Gálvez, Mónica Cabanillas, Mónica Gil-Casares y Blanca Vázquez | Fundación CODESPA

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer muy especialmente el tiempo y esfuerzos dedicados a lo largo del Proyecto SUMA (Capítulo III): Miriam Brandao, Representante para Perú de Inter-American Foundation | Violeta Vigo, Directora de la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) | Armando Casis, Gerente General de la Asociación Unacem | Marcello Gandolfi, Rafael Corrochano, Jorge Gálvez, Ana Beatriz Serpa, Carmen del Pilar Santillán Valles, Mónica Cabanillas y Josué Becerra, Proyecto SUMA CODESPA | Juan Carlos Rheineck y Rony Corvera, consultores de IAF para Perú | Mónica Gil-Casares y Blanca Vázquez Departamento de Investigación e Innovación Social CODESPA | Javier Bendezú y Eugenio Peral (ex-CODESPA).

Finalmente, quisiéramos agradecer a todas las municipalidades, empresas, voluntarios, consultores y facilitadores que han apoyado en SUMA. Y, sobre todo, a todas las personas que forman parte de las Organizaciones de Base que han participado en el proyecto SUMA, por su esfuerzo y resultados alcanzados en el marco del proyecto, y por compartir su experiencia y aprendizajes que han llevado a que SUMA sea una iniciativa de alto impacto social.

Fotografías

Jerónimo Rivero

Proyecto SUMA

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Asociación Los Andes de Cajamarca, Asociación Unacem, Fundación Pantaleón y Fundación Interamericana, con cargo al convenio "Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)".

El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Este material ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Primera edición, 2013

© Fundación CODESPA

© AECID

Maquetación: Sinodal Artes Gráficas, S.L.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2013 Edición CODESPA

ISBN:

Depósito legal: M.

Índice

Entidades colaboradoras	6
Carta de presentación	8
Estructura de la publicación	10
Capítulo I. El auge de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo	11
Capítulo II. Cuatro modelos de APPD para la Innovación Social Empresarial	21
Capítulo III. El caso del proyecto SUMA. Un ejemplo de cómo estructurar la operativa de una APPD	47
Capítulo IV. Conclusiones y lecciones aprendidas	67
Referencias y bibliografía	75
Otras publicaciones de CODESPA	78

Entidades colaboradoras

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza y ser protagonistas de su propio desarrollo. La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



CODESPA trabaja con empresas desde su origen, ya sea multinacional, grande o pyme, dado que la tipología de sus proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión con éstos. Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA cuenta con el área Programa Empresa y Desarrollo. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

AECID

La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AECID), es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.



La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

“Existe un creciente reconocimiento del hecho de que el progreso económico y el avance social están estrechamente relacionados. Las empresas deben aprender a integrar sus actividades con la sociedad, mientras que las organizaciones sociales tienen que aprender a colaborar con las empresas en lugar de desconfiar de ellas”

Michael Porter
Professor at Harvard Business School

Carta de presentación

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo han cobrado un importante interés en el ámbito de la Cooperación Internacional y la lucha contra la pobreza. En la última década, han sido innumerables las iniciativas de colaboración entre el sector privado, sector público y ONG para poner en marcha proyectos de desarrollo. Y todo apunta a que el futuro marchará en esta dirección.

Sin duda, el auge y la rápida evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han consolidado un contexto en el que cada vez son más las empresas que buscan una mayor implicación en las iniciativas sociales que desde años vienen apoyando. Y las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) se posicionan como un instrumento interesante para canalizar una implicación activa del sector privado en la lucha contra la pobreza.

De este modo, se han generado muchas expectativas sobre el alcance e impacto que pueden llegar a tener las APPD y lo que implican, ya que, entre otras cuestiones, se propone al Sector Privado como actor con voz y voto a la hora de tomar decisiones respecto a la gestión del proyecto social. Así, la puesta en marcha de APPD está suponiendo un reto para todos los sectores implicados, incluyendo el Tercer Sector o sociedad civil¹. Acostumbrado a gestionar y dirigir directamente las intervenciones sociales, está experimentando un cambio en su rol dentro de este tipo de iniciativas, a la vez que se han ido creando nuevos espacios de colaboración, discusión y decisión con el Sector Privado y el Sector Público.

La realidad de los momentos actuales está provocando que las fronteras de cada uno de los sectores se vean cada vez más desdibujadas. Son ya muchas las empresas que están mostrando que no sólo el beneficio netamente económico es lo que mueve sus intereses. A través de fundaciones empresariales, departamentos de RSC o áreas de Acción Social, también contribuye de forma desinteresada y filantrópica a la resolución de problemas sociales.

Mientras, una porción del Tercer Sector ha comenzado a buscar fórmulas empresariales que doten de sostenibilidad económica sus intervenciones sociales. Muestras de ello es el creciente movimiento de las Empresas Sociales, que en ocasiones surgen de las mismas ONG o ONL.

Por último, el Sector Público también comienza a flexibilizarse y a abrir sus mecanismos a modelos colaborativos en los que implicar a empresas y entidades no lucrativas en las diversas herramientas que pone en marcha para llevar a cabo sus políticas sociales.

Esta nueva configuración del espectro social está provocando la distorsión de las barreras entre actores, y se deberá tener en cuenta en el futuro de las políticas sociales y de la forma de trabajar en lo que hasta ahora se ha denominado APPD. Los cajones estancos que diferenciaban roles de Sector Público, Sector Privado y Tercer Sector se han comenzado a resquebrajar y, por tanto, las supuestas motivaciones, intereses y los mismos objetivos de cada tipo de organización podrían estar más integradas de lo que a priori cabría esperar.

La nueva configuración que trasciende las características tradicionales de cada uno de los tres sectores tradicionales, probablemente provocará una nueva forma de referirnos a las APPD.

¹ A lo largo del presente documento se usarán los términos Tercer Sector o sociedad civil para referirnos al conjunto de entidades como las "Entidades No Lucrativas" (ENL), "Organizaciones No Gubernamentales" (ONG), "Asociaciones de Voluntariado", "Organizaciones de Solidaridad", "Organizaciones Humanitarias", "Organizaciones caritativas"

Por el momento, y desde su modesta posición basada en la experiencia, CODESPA presenta esta publicación en la que trata de mostrar una panorámica sobre las APPD y trata de ofrecer diversos modelos para su implementación.

Esperamos la presente publicación sirva de utilidad para aquellos profesionales de empresas, ONG, administraciones, académicos... PERSONAS interesadas en colaborar con otras personas para contribuir a la lucha contra la pobreza.



María Jesús Pérez
Subdirectora General
Directora del Departamento de Investigación e Innovación Social

Estructura de la publicación

El presente documento nace a raíz de la consolidación de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) como instrumento para la puesta en marcha de iniciativas de lucha contra la pobreza, entendidas como colaboraciones voluntarias a través de las cuales organizaciones acuerdan trabajar conjuntamente para llevar a cabo una iniciativa específica relacionada con el desarrollo y la lucha contra la pobreza, compartiendo así riesgos y beneficios.

El documento se compone de cuatro grandes bloques en los que se han tratado de estructurar los contenidos según el nivel de profundidad y concreción que el lector busque.

De este modo, en el **“Capítulo I. El auge de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”** se podrá encontrar una introducción teórica al contexto de los Partenariados Público-Privados para el Desarrollo (PPPD), dentro de los que se ubican justamente las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD). Partiendo de esta aclaración conceptual, se profundiza en las características y criterios que teóricamente han de cumplir las APPD.

Siguiendo la línea progresiva de profundizar en el ámbito de las APPD, en el **“Capítulo II. Cuatro modelos de APPD para la Innovación Social Empresarial”** se dibujan diversos modelos de las APPD, extraídos de casos reales que atienden a diversas estrategias y programas de lucha contra la pobreza. En esta sección se muestran los siguientes modelos, que han sido clasificados atendiendo a los **objetivos** que se pretenden lograr a través de la APPD:

- Modelo APPD para la promoción de la Innovación Social Empresarial.
- Modelo APPD para la creación de cadenas de suministro incluyentes.
- Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión.
- Modelo APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide.

En esta sección se diferencia entre “modelo” que, como se ha mencionado, se basa en los objetivos que persigue la APPD, y la “operativa”, referida a qué estructuras o mecanismos se plantean para la gestión de la APPD y la consecución de sus objetivos.

Justamente, la cuestión de la operativa se abordará en el **“Capítulo III. El caso del Proyecto SUMA. Un ejemplo sobre cómo estructurar la operativa de una APPD”** en el que se expone con detalle la estructura operativa de una APPD que se implementa a través de la creación de un “Fondo Concursal”. Así, se cuenta la experiencia del “Proyecto SUMA”, una APPD formada por CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las asociaciones empresariales Fundación Unacem y Fundación Los Andes de Cajamarca (ALAC) e InteramericanFoundation (IAF); y que ha tenido el objetivo de fortalecer Organizaciones de Base (asociaciones de pequeños productores y microempresarios en situación de alta vulnerabilidad), para que puedan impulsar sus propios proyectos productivos, sus propios medios para salir de la pobreza.

Finalmente, el **“Capítulo IV. Recomendaciones y lecciones aprendidas”**, brinda aprendizajes en torno a diversas dimensiones de las APPD. A través de estas recomendaciones se trata de motivar la reflexión de aquellos actores con potencial de implementar iniciativas de desarrollo a través de este tipo de alianzas que conllevan, como se muestra a lo largo del documento, un cambio sustancial en el modo de abordar la lucha contra la pobreza.

CAPÍTULO 1

El auge de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo





Un llamamiento global a la colaboración

En 2003, la Fundación de Naciones Unidas definía los Partenariados Público-Privados para el Desarrollo como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”¹.

La necesidad de trabajar en modelos de colaboración intersectoriales es una consecuencia de tres aspectos fundamentales que han alterado el *modus operandi* del entorno institucional²:

- La gran dimensión que han adoptado los retos globales; tan grande que las soluciones no pueden ser asumidas solo por los gobiernos y/o los organismos internacionales
- El creciente papel que han adquirido el sector privado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios, tanto locales como globales
- Y la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernanza en la gestión de estos bienes y servicios, debido al creciente poder, tanto político como económico, de los nuevos actores no estatales

De esta forma, en esta última década, los Partenariados Público-Privados para el Desarrollo (PPPD, en adelante) han suscitado gran interés entre los actores del desarrollo, puesto que han sido innumerables las iniciativas que se han puesto en marcha a nivel global para promocionarlas, como medio para lograr objetivos de desarrollo con un esfuerzo conjunto y eficaz.

¹ Fundación Naciones Unidas, 2003

² CASADO CAÑEQUE, Fernando. 2007. Alianzas público-privadas para el desarrollo. Fundación Carolina.

INSTITUCIONES GLOBALES QUE HAN PROMOVIDO LOS PPPD

El **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID) fomenta desde hace años la implicación del sector privado en iniciativas de desarrollo como uno de sus temas estratégicos. Ya en el año 2002 promovió la celebración de la Primera Conferencia de las Américas para la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), donde los PPPD fueron uno de los temas que se decidirían a impulsar, haciendo con ello un llamamiento al Sector Privado de todo el continente.

Bajo el lema "Innovation, Partnership, Impact", la **agencia de cooperación internacional de Estados Unidos** (USAID), creó IDEA (**Office of Innovation and Development Alliances**), con el objetivo de promover PPPD que contribuyan a "alcanzar metas de desarrollo más rápido y de una forma más costo eficiente, sostenible y de mayor escala a través de la innovación".

FUENTE: USAID.

El **Donor Committee for Enterprise Development** agrupa diversas agencias donantes que trabajan en la lucha contra la pobreza mediante el desarrollo del "sector privado", referido a aquellas pequeñas y medianas empresas que proveen la mayor parte del empleo y la prosperidad en todo el mundo. Se constituyó de manera informal en 1979, cuando sus primeros miembros coincidieron en un encuentro auspiciado por el Banco Mundial. Hasta 2005, el Comité fue conocido como "Comité de Agencias Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa".

De esta forma, una de sus principales estrategias para impulsar las micro, pequeñas y medianas empresas en países en desarrollo es la creación de diversos tipos de PPPD.

FUENTE: THE DONOR COMMITTEE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

De redes a joint ventures: la amplitud de los Partenariados Público-Privados para el Desarrollo

La amplitud de la definición de los PPPD es tal que deja abierto un amplio margen para su interpretación. De este modo, dentro de este término se han denominado PPPD tanto a grandes alianzas globales que buscan hacer un llamamiento mundial para sumar esfuerzos de miles de entidades ante un gran reto de la humanidad, como podría ser el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas; como a iniciativas muy concretas que han tratado de unir recursos para resolver un problema de desarrollo local específico.

Este abanico de posibilidades queda teóricamente descrito por instituciones como International Business Leaders Forum (IBLF), que propone una clasificación según el nivel de estructuración de las Alianzas³ (ver tabla 1); o por la iniciativa Building Partnerships for Development in Water and Sanitation, que establece diversos modelos de PPPD según el nivel de implicación de los distintos actores que las conforman (ver gráfico 1).

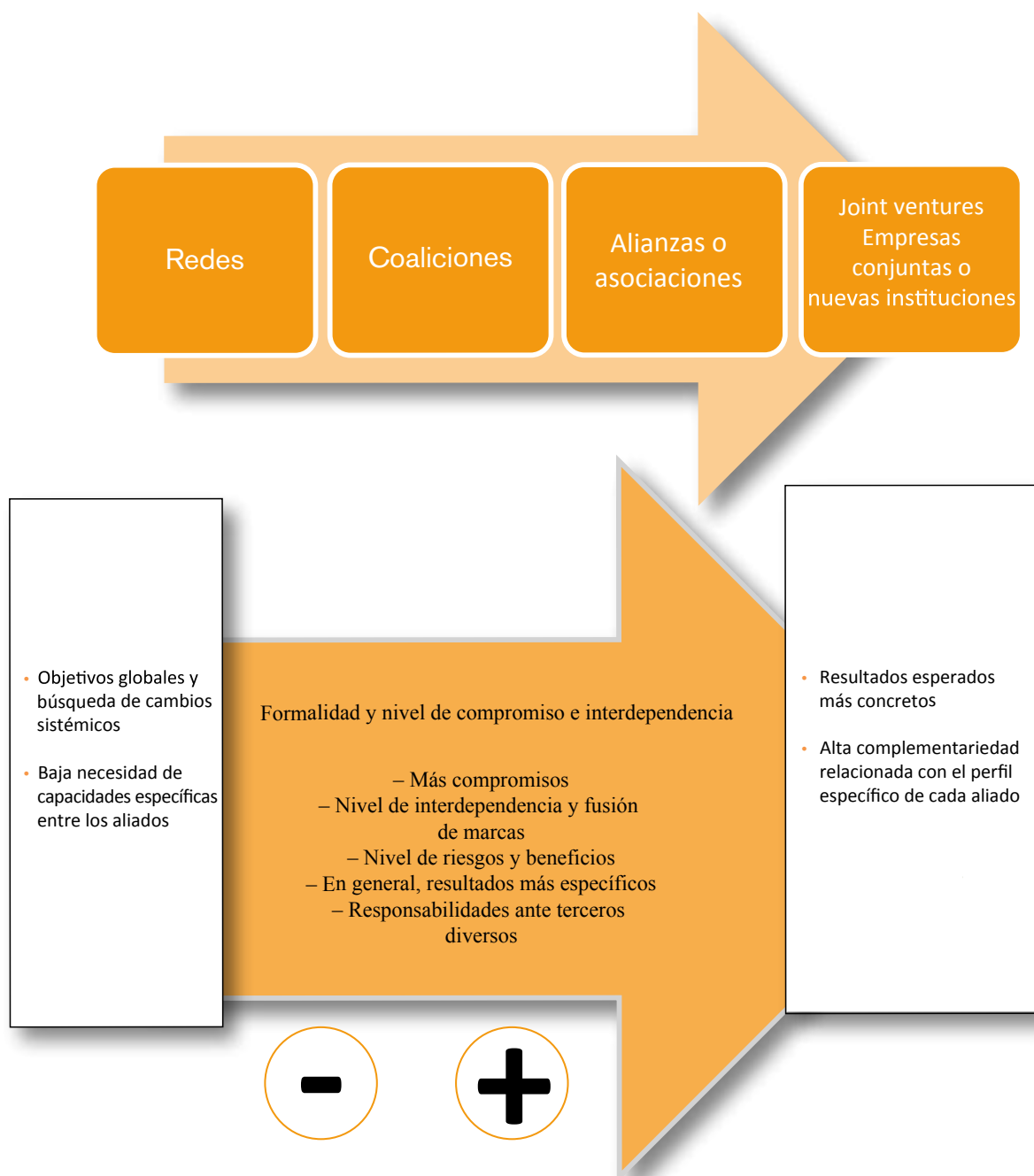
3 TENNYSON, Ros. 2003. Manual de Trabajo en Alianza (Partnering Toolkit). *International Business Leaders Forum*

TABLA 1: ESTRUCTURAS INFORMALES VERSUS ESTRUCTURAS FORMALES DE PPPD

TIPOS DE ESTRUCTURAS:	VENTAJAS:	DESVENTAJAS:
ESTRUCTURAS INFORMALES		
<p>GRUPO DE TRABAJO Grupo reducido de personas que acuerdan explorar una iniciativa de alianza en representación de un pupo más amplio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tienen mayor libertad para explorar ideas o intenciones y para crear relaciones nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> No son tomadas lo suficientemente en serio por Las agencias externas u otros actores principales
<p>GRUPO OBJETIVO Grupo reducido de personas que acuerdan llevar a cabo una labor específica dentro del desarrollo de una alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resulta más barato, ya que el recurso más requerido es el tiempo y no el dinero 	<ul style="list-style-type: none"> Son demasiado difíciles de mantener cuando sus participantes se distraen con sus otras prioridades
<p>GRUPO DE TRABAJO ESPECIALIZADO Grupo comisionado por un grupo mayor para completar una labor específica (Ej. conseguir recursos, dirigir un proceso de inscripción, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> No es burocrático 	<ul style="list-style-type: none"> No están lo suficientemente estructurados para coordinar y administrar los recursos
ESTRUCTURAS ALGO MÁS FORMALES		
<p>RED DE TRABAJO (Network) Sistema de comunicaciones que sirve para unir a todos aquellos que participan en actividades similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se amplía su imagen pública 	<ul style="list-style-type: none"> Necesita de mayor coordinación
<p>FORO Punto de encuentro donde debatir abiertamente y presentar nuevas ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se proporciona "cobertura" para un amplio abanico de actividades ligeramente relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere de una mayor aceptación de las políticas a seguir y de los principios operacionales
<p>SOCIEDAD Organización de miembros dedicada a realizar actividades alrededor de un tema concreto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se consiguen compromisos de grupos más amplios 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de toma de decisiones son más complejos
ESTRUCTURAS FORMALES		
<p>ASOCIACIÓN Versión más formal de sociedad y registrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Posee mayor autoridad y capacidad para ejercer influencias 	<ul style="list-style-type: none"> Está sujeta a las restricciones legislativas vigentes
<p>FUNDACIÓN Asociación que moviliza y distribuye recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sus actividades son más específicas y tienen más probabilidades de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene tendencia a convertirse en excesivamente burocrática e impersonal
<p>AGENCIA Organización independiente establecida para actuar en representación de otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> Disfruta de una mejor capacidad para la movilización y administración de recursos a gran escala 	<ul style="list-style-type: none"> Los cosas administrativos pueden ser cada vez mas altos, incluso que los del proyecto en sí

FUENTE: MANUAL DE TRABAJO EN ALIANZA. TENNYSON, ROS – INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (2003).

GRÁFICO 1: TIPOS DE PARTENARIADO SEGÚN EL NIVEL DE IMPLICACIÓN



FUENTE: ADAPTADO DE CASADO CAÑEQUE (2008).

EJEMPLOS DE INICIATIVAS SEGÚN EL NIVEL DEL PPPD

<p>REDES</p>	<p>BUSINESS FIGHTS POVERTY</p> <p>Se trata de una comunidad o red on-line formada por profesionales del Sector Privado, emprendedores, agencias donantes, ONG y el mundo académico, que comparten la visión de que la lucha contra la pobreza puede emprenderse a través de estrategias negocio.</p> <p><i>Fuente: Business Fights Poverty [www.businessfightspoverty.org]</i></p>
<p>COALICIONES</p>	<p>El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una coalición internacional que promueve 10 Principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más 10.000 entidades firmantes en más de 130 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo.</p> <p>Respaldado por los CEO de las empresas que lo componen, el Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa, ofreciendo a los firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio sostenible.</p> <p><i>Fuente: Red Pacto Mundial España</i></p>
<p>ALIANZAS</p>	<p>El Proyecto SUMA</p> <p>El Proyecto SUMA es una Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD) formada por CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las asociaciones empresariales Fundación Unacem, Fundación Los Andes de Cajamarca (ALAC), Fundación Pantaleón e Interamerican Foundation (IAF).</p> <p>Durante cinco años, los miembros de la APPD han colaborado para promover el desarrollo local a través del fortalecimiento organizacional y productivo de Organizaciones de Base.</p> <p>Véase Capítulo III. Capítulo III. El modelo de APPD de Fondo Concursal, al detalle. El caso del Proyecto SUMA</p>
<p>JOINT VENTURES</p>	<p>Chongqing Sino-Tanzania Agricultural Development Co. Ltd.</p> <p>Se trata de la creación de entidades específicas (fundaciones, ONG o empresas) que surgen a raíz de un PPPD. Un ejemplo es Chongqing Sino-Tanzania Agricultural Development Co. Ltd., una <i>joint venture</i> entre el Gobierno de Tanzania y la Academia Chongqing de Ciencias de Agricultura de China. A través de esta <i>joint venture</i> que ha adquirido el formato de empresa, se trata de implementar iniciativas experimentales para lograr avances en el campo de los agronegocios que puedan ser implementados entre productores de Tanzania.</p>

Diferencia entre PPPD y APPD

En el contexto hispanoparlante, y quizás debido a cuestiones de traducción o interpretación, se ha generado cierta confusión en torno a los términos Partenariado Público-Privado y Alianzas Público-Privadas. Como se puede apreciar por la estructuración que se plasma en el gráfico 1, la amplitud de los PPPD conlleva una gran diversidad de modos o modelos de relacionarse y, entre ellas, se encontrarían las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD).

Concretamente, las APPD se consideran “colaboraciones voluntarias a través de las cuales individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario”⁴. Adicionalmente, CODESPA coincide con el matiz aportado por the Donor Committee for Enterprise Development, y comparte la visión de que el elemento central de las APPD es que se comparten costes, riesgos y otros recursos en iniciativas que tienen objetivos de desarrollo, pero también empresariales⁵.

Si nos ajustamos a esta definición, se comprueba que en gran número de ocasiones se denomina APPD iniciativas que en realidad coincidirían más bien con otro nivel de Partenariado más alejado del nivel de complementariedad y concreción de objetivos comunes y específicos que se requiere en una APPD.

De esta forma, dentro del nivel de las APPD se pueden considerar diversos modelos de gestión. En todos ellos, los riesgos y los beneficios son compartidos, y la colaboración entre sus miembros es estrecha, basada en un trabajo directo y coordinado. Cabe destacar que en muchas ocasiones estas APPD tienen un carácter temporal y son creadas en torno a un proyecto o programa en particular.

Definición y razón de las APPD

Como se ha mencionado anteriormente, las APPD se sitúan en un nivel de concreción muy específico y suponen una asunción compartida de riesgos y costes, bajo la premisa de que los beneficios, impactos y logros, serán también compartidos pero, sobre todo, serán más amplios y sustanciales que los que se pudieran haber conseguido de forma individual.

Bajo esta definición, no cabe duda de que la puesta en marcha de APPD ha supuesto un reto para todos los sectores implicados, incluyendo el Tercer Sector o la sociedad civil. Acostumbrado a gestionar y dirigir directamente las intervenciones sociales, ha experimentado un cambio en su rol dentro de este tipo de iniciativas, y ha tenido que ceder nuevos espacios de colaboración y decisión al Sector Privado y el Sector Público.

De este modo, se han generado muchas expectativas sobre el alcance e impacto que pueden llegar a tener y lo que implica en cuanto a innovación en cómo se gestionan los proyectos de desarrollo. Entre otras cuestiones, conlleva que el Sector Privado se convierta en un actor activo y con poder de decisión en la gestión de una iniciativa de desarrollo, parcela tradicionalmente custodiada por el Tercer Sector (organizaciones de la sociedad civil).

4 TENNYSON, Ros. 1998. Managing Partnerships: Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development. *International Business Leaders Forum*.

5 HEINRICH Melina. 2013. Donor Partnerships with Business for Private Sector Development. What can we Learn from Experience? *The Donor Committee for Enterprise Development*.

Sin embargo, las razones que empujan el trabajo en APPD superan estas y otras dificultades. Se podría decir que la mayor razón que ha de permanecer detrás del trabajo bajo modelos de APPD es que el objetivo que se desea lograr sólo podría ser logrado a través de una estrecha colaboración intersectorial. Se entiende que en este esquema se proporciona una oportunidad para trabajar de forma más eficiente y eficaz en iniciativas de desarrollo, gracias al reconocimiento de las cualidades y competencias de cada sector: el Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector.

De forma genérica, la motivación que mueve a los diferentes sectores se podría basar, como se describe en el “Gráfico 2. Motivaciones, cualidades y aportaciones de los diversos sectores en las APPD”, en una cuestión de Derechos para el caso del Sector Público; de Beneficios para el Sector Privado; y de Principios para el Tercer Sector⁶.

Las APPD son...

... colaboraciones voluntarias a través de las cuales individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario.

IBLF - 1998

GRÁFICO 2: MOTIVACIONES, CUALIDADES Y APORTACIONES DE LOS DIVERSOS SECTORES EN LAS APPD



FUENTE. ELABORACIÓN PROPIA DE CODESPA EN BASE A IBLF (2013)

6 TENNYSON, Ros. 2003. Manual de Trabajo en Alianza. International Business Leaders Forum

Cinco criterios de pertinencia para trabajar en APPD

Las APPD no son siempre la mejor solución en las iniciativas de lucha contra la pobreza. La pertinencia de trabajar un proyecto de desarrollo bajo un esquema de APPD ha de basarse en una serie de criterios que variarán según las condiciones de la propia iniciativa que se quiera implementar pero, desde una perspectiva general, se podrían mencionar ciertos parámetros básicos y fundamentales que se han de tener en cuenta a la hora de analizar si efectivamente lo más pertinente para solucionar determinado problema social es una APPD:

1. Valor añadido y sinergia. Que el rol de los distintos actores sea sustancial y complementario. Se trata básicamente de que exista un aporte real de valor añadido para la intervención social que supera el valor que se generaría si cada actor trabajase por separado.
2. Sostenibilidad e impacto. Que la alianza tenga un objetivo de trasfondo basado en la sostenibilidad del impacto logrado gracias a la intervención social. Por ejemplo, la implicación del Sector Privado aporta un potencial mayor de impacto y sostenibilidad cuando la intervención social está vinculada con la estrategia empresarial.
3. Participación activa. Que haya una implicación activa y real en la gestión de la iniciativa por parte de los distintos actores de la APPD.
4. Visión común. Que exista una suma de esfuerzos por un mismo objetivo social. Esto no quiere decir que los intereses que hay detrás de la alianza sean los mismos para cada uno de los aliados pero se comparte una finalidad superior que da sentido a la alianza. Sin embargo, es importante que exista claridad sobre los objetivos particulares de cada parte desde el comienzo.
5. Eficiencia y eficacia. Que exista un análisis de si el modelo de alianza será la forma más eficaz y económicamente eficiente para alcanzar los propósitos sociales. Se entiende que el aporte técnico y especializado de los distintos actores de la APPD, del propio personal de empresas, administración y ONG, supone un ahorro de costes en ayuda externa (asesores, consultores, etc.). Esto sería así siempre que, efectivamente, los roles sean complementarios y aporten ese valor añadido anteriormente mencionado. No hay que olvidar que una de las razones del trabajo en alianza se basa en que habrá mayor eficiencia de cara a conseguir determinado objetivo común.

CAPÍTULO 2

Cuatro modelos de APPD para la Innovación Social Empresarial





Cuatro Modelos que atienden a objetivos

El trabajo de investigación realizado por CODESPA para la elaboración de la presente publicación nos ha llevado a observar diversos modelos de APPD para la puesta en marcha o la gestión de iniciativas de desarrollo, emprendimiento productivo y generación de valor económico y empleo entre comunidades en situación de pobreza. Como se verá a lo largo de la descripción de algunos de los modelos de APPD planteados, éstos pueden ser válidos también para abordar otras tipologías de proyectos que atienden a la asistencia en ámbitos como acceso a salud, educación, etc. Sin embargo, CODESPA se centra en iniciativas de carácter productivo o de generación de empleo dado que éstas son precisamente sus áreas de experiencia y especialización.

Por otro lado, si bien es cierto que pueden existir muchos otros modelos de APPD, esta clasificación se ha centrado en abordar aquellos en los que la Innovación Social Empresarial juega un destacado papel.

De este modo, se ha tratado de extraer pautas genéricas para definir cuatro modelos diferentes de APPD.

CODESPA clasifica cuatro modelos de APPD que han sido planteados atendiendo a los **objetivos** que se persiguen.

A continuación se esbozan las principales características que siguen cada uno de estos modelos:

- A. Modelo APPD para la promoción de la Innovación Social Empresarial.
- B. Modelo APPD para la creación de cadenas de suministro incluyentes.
- C. Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión.
- D. Modelo APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide.

INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
Para CODESPA, la Innovación Social Empresarial se define como aquellas soluciones novedosas ante problemas sociales que resultan efectivas y sostenibles y en las que la empresa colabora de forma activa con los diversos actores sociales e integra dicha solución en su modelo de negocio

“Modelo” versus “Operativa”

A través de esta propuesta de clasificación hemos querido distinguir entre “**modelos**” que, como se ha mencionado, se basa en los distintos esquemas y procesos que las APPD pueden seguir dependiendo de los objetivos de desarrollo que persigan; y la “**operativa**”, referida a qué estructuras o mecanismos se plantean para la gestión de la APPD y la consecución de dichos objetivos.

De este modo, la operativa de una APPD puede plantearse siguiendo las estructuras y mecanismos de gestión que los mismos socios consideren más apropiados según su tipo de relación o implicación en la alianza. Cuando hablamos de la operativa de la APPD, nos referimos a cuestiones internas relacionadas con la gestión de la misma, como serían los mecanismos de identificación de iniciativas sociales que se pretenden apoyar; la estructura de coordinación del trabajo entre los miembros; o los órganos de toma de decisiones.

Entre otras cuestiones, la operativa ha de contemplar aspectos como:

- **¿Cómo y quién realizará la coordinación de la APPD?**

“Difícilmente una colaboración puede funcionar como un motor de crecimiento para las organizaciones participantes, si los socios asumen que puede operar en ‘piloto automático’”
Austin y Reficco

Se requiere, tal y como defienden Austin y Reficco¹, que la APPD tenga una figura de coordinación específica, una persona responsable de impulsar a los miembros de la APPD para se avance en las metas establecidas.

Así, los miembros de la APPD pueden considerar desde la creación de mecanismos cuya responsabilidad de coordinación recaiga en uno de los aliados; hasta la contratación con un agente externo contratado específicamente para la gestión de la APPD.

- **¿Cómo y quiénes tomarán las decisiones?**

Dada la complejidad que supone cualquier iniciativa en la que trabajan varias organizaciones con intereses distintos (aunque con objetivos compartidos), los sistemas para la toma de decisiones han de quedar claramente establecidos y regulados.

De este modo, la APPD puede crear órganos estables para el gobierno y dirección, para la toma de decisión intermedia, para la ejecución, etc.; puede establecer sistemas rotativos de presidencia de la APPD; puede aplicar mecanismos de votación democrática para la toma de decisiones o llegar a consensos dialogados entre las partes, por ejemplo.

- **¿Cómo y quiénes realizarán la identificación de iniciativas sociales a apoyar?**

Uno de los principales retos de las APPD reside en encontrar un mecanismo equitativo de selección de las iniciativas a apoyar, a través del cual todos los miembros sientan que sus prioridades e intereses se satisfacen.

Para ello, se pueden establecer diversos procedimientos, que se podrían distinguir entre la “identificación activa”, cuando es la APPD quien acude a las causas sociales a atender; o la “identificación pasiva”, cuando es la causa la que busca el apoyo de la APPD.

En el caso de la “identificación activa”, los miembros de la APPD realizan de algún modo una prospección o estudio entre las comunidades para conocer sus actividades y problemáticas principales, de cara a identificar dónde y cómo enfocar la contribución de la APPD. Esta identificación activa se puede realizar de diversas maneras, que van desde la asignación de una figura experta o consultor que apoye a cada uno de los miembros en la identificación de iniciativas a apoyar; a la propia implicación de responsables de la empresa y sus empleados con ONG conocedoras de la población meta.

¹ AUSTIN, Jane y REFICCO, Ezequiel. 2005. Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas Extraídas de Colaboraciones entre el sector privado y la sociedad civil. *Inter-American Development Bank*.

Por su parte, la “identificación pasiva” se refiere al establecimiento de mecanismos a través de los cuales las comunidades pueden solicitar el apoyo de la APPD. De este modo, estos mecanismos pueden variar desde la puesta en marcha de canales para solicitudes directas; a la creación de convocatorias abiertas a las que las comunidades puedan presentar sus propios proyectos sociales o productivos para lograr apoyo y financiación (fondos concursales), que requieren del establecimiento de criterios de selección orientados a identificar proyectos productivos que encajen con los objetivos de la APPD.

En el “Capítulo III. El caso del Proyecto SUMA. Un ejemplo sobre cómo estructurar la operativa de una APPD” se ofrece una descripción detallada sobre los mecanismos que el Proyecto SUMA estableció en cuanto a la coordinación de la APPD, los órganos de decisión y de identificación de propuestas sociales productivas a las que se apoyaría, a través de la gestión de un fondo concursal.

A. Modelo APPD para la promoción de la Innovación Social Empresarial

Descripción

A priori, no todas las empresas tienen la capacidad de poder llevar a cabo estrategias de Innovación Social Empresarial. Los modelos tradicionales de negocio, donde es el enfoque económico el que prima, están tan arraigados que hasta los cambios más mínimos en pro de una transformación hacia un modelo de negocio que integre objetivos sociales, pueden ser vistos como riesgos que la empresa no puede asumir. Igualmente, la desvinculación de la empresa de los contextos de exclusión es otra barrera, puesto que hay desconocimiento sobre cómo resolver desde la empresa los problemas sociales.

De esta forma, el Modelo de APPD para la promoción de la Innovación Social Empresarial, generalmente promovido por el Sector Público y el Tercer Sector, está orientado a incentivar a las empresas para la puesta en marcha de dichas estrategias de Innovación Social Empresarial, de modo que los riesgos que asumen a la hora de transformar su modelo de negocio sean compartidos y se vean minimizados, y se generen oportunidades para su puesta en práctica. Tal y como se ha comentado, el Tercer Sector es un actor fundamental en este tipo de APPD, ya que tiene la capacidad de acercar a las empresas el conocimiento de cómo se pueden diseñar y ejecutar iniciativas que resuelvan problemas sociales. Por su parte, el Sector Público puede actuar de catalizador de estos esfuerzos, incentivando la entrada del Sector Privado en este campo, apalancando recursos, creando los espacios de alianza requeridos con el Tercer Sector y movilizándolo a otros actores del Sector Privado.

Con todo ello, en este modelo, la APPD tiene el **objetivo general de promover que las empresas comiencen a ejecutar estrategias de intervención social vinculadas a su actividad empresarial, fomentando para ello la Innovación Social Empresarial** en sus diferentes vertientes (negocios inclusivos: cadenas de suministro incluyentes y/o creación de productos y servicios adaptados a población en situación de pobreza; mejora del contexto operacional y el diálogo con las comunidades, etc.). Es decir, en este modelo de APPD el objetivo de primera línea es la promoción de la Innovación Social Empresarial, la creación de un contexto apropiado para la reflexión sobre el papel de la empresa en la lucha contra la pobreza: incluir en la agenda empresarial, social y pública la importancia de la participación de la empresa en los procesos de desarrollo.

Así, en el marco de la APPD se da cabida a la creación de un espacio en el que los miembros puedan compartir su visión y reflexiones sobre nuevos modelos de negocio que tratan de buscar un equilibrio entre objetivos económicos y sociales. De este modo se formaliza un ámbito de diálogo, actuación y aprendizaje en torno a la Innovación Social Empresarial.

Este modelo encuentra su pertinencia en aquellos contextos en los que se están comenzando a hacer acercamientos entre el mundo social y el empresarial o incluso la reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad no se había abordado hasta el momento en el que surge la APPD. Así, los distintos actores tienen interés en estrechar la relación entre empresas y comunidades, pero debido a su escasa experiencia previa de trabajo con determinados grupos, la empresa no puede abordar

ESQUEMA DE TRABAJO VÁLIDO PARA APOYO DE INICIATIVAS SOCIALES PRODUCTIVAS Y NO PRODUCTIVAS

Tal y como se comentaba en la introducción del presente Capítulo II, se mostrarían modelos de APPD que no sólo son válidos para abordar proyectos productivos (generación de empleo, creación de tejido microempresarial, formación profesional, etc.); sino que pueden ser aplicados para trabajar en otras dimensiones del trabajo sobre iniciativas sociales. Este Modelo promoción de la Innovación Social Empresarial es uno de esos casos en los que el esquema de trabajo planteado podría ser válido para desarrollar iniciativas sociales relacionadas con salud, educación, discapacidad, etc.

Por ejemplo, en el ámbito de la mejora de acceso a salud, se podría plantear una APPD que tuviera el objetivo de fomentar la Innovación Social Empresarial entre la industria farmacéutica, de modo que empresas, ONG y Sector Público se alíen para fomentar un espacio de trabajo para profundizar en el conocimiento, investigar y compartir de estrategias para la creación de nuevas medicinas que atendiesen a las necesidades de población de escasos recursos

este reto de forma independiente. En estas situaciones de primer acercamiento de las empresas al trabajo en intervenciones sociales, el sector privado contempla, debido a su desconocimiento del ámbito social, grandes riesgos e inquietudes sobre la efectividad de la inversión social y sobre los beneficios de poner en marcha estrategias de Innovación Social Empresarial.

En este sentido, la alianza con ONG del Tercer Sector es fundamental, debido a la experiencia de estas organizaciones atendiendo la resolución de problemas y conflictos sociales; y por su parte, el Sector Público puede aportar el respaldo que la empresa necesita, puede ser el promotor de la iniciativa y dar cabida a un grupo determinado de empresas, de modo que éstas puedan comprobar que hay más entidades que apuestan por este movimiento, y que sus inversiones en la comunidad y los posibles riesgos son compartidos.

De esta forma, aunque el objetivo primordial es crear un espacio para el fomento de la Innovación Social Empresarial, los miembros de las APPD que trabajan bajo este modelo pueden plantearse el implementar iniciativas piloto, de cara a demostrar el potencial de desarrollo y de impacto social que implicación del Sector Privado puede tener en la comunidad.

Como ha mostrado la propia evolución y expansión de la Innovación Social Empresarial, las primeras experiencias pocas veces se quedan como puntuales. Por lo general, cuando las empresas viven y conocen en primera persona los impactos sociales que pueden generar y los beneficios que les reporta el trabajo con la sociedad, comienza una transformación interna, quizás lenta y paulatina, pero constante.

Funcionamiento

De forma esquemática, el funcionamiento del Modelo de APPD para la promoción de iniciativas de Innovación Social Empresarial se podría resumir en las siguientes fases:

Fase 1. **Creación de un Fondo de Inversión y puesta en marcha de una estrategia de promoción y un espacio para de trabajo en torno a la Innovación Social Empresarial.** Como se ha mencionado con anterioridad, en contextos donde la implicación social de las empresas es incipiente, la creación de un marco o programa “oficial” para la promoción de este movimiento por parte del Sector Público puede ser el catalizador que motive a las empresas a dar este paso. Así, con la creación de dicho espacio para la promoción de la Innovación Social Empresarial, el Tercer Sector y el Sector Público pueden tratar de acercar a las empresas conocimiento sobre posibles intervenciones sociales; además, las empresas miembro de la APPD pueden compartir su visión, inquietudes y entusiasmo como empresas que comienzan a sumergirse en el ámbito social.

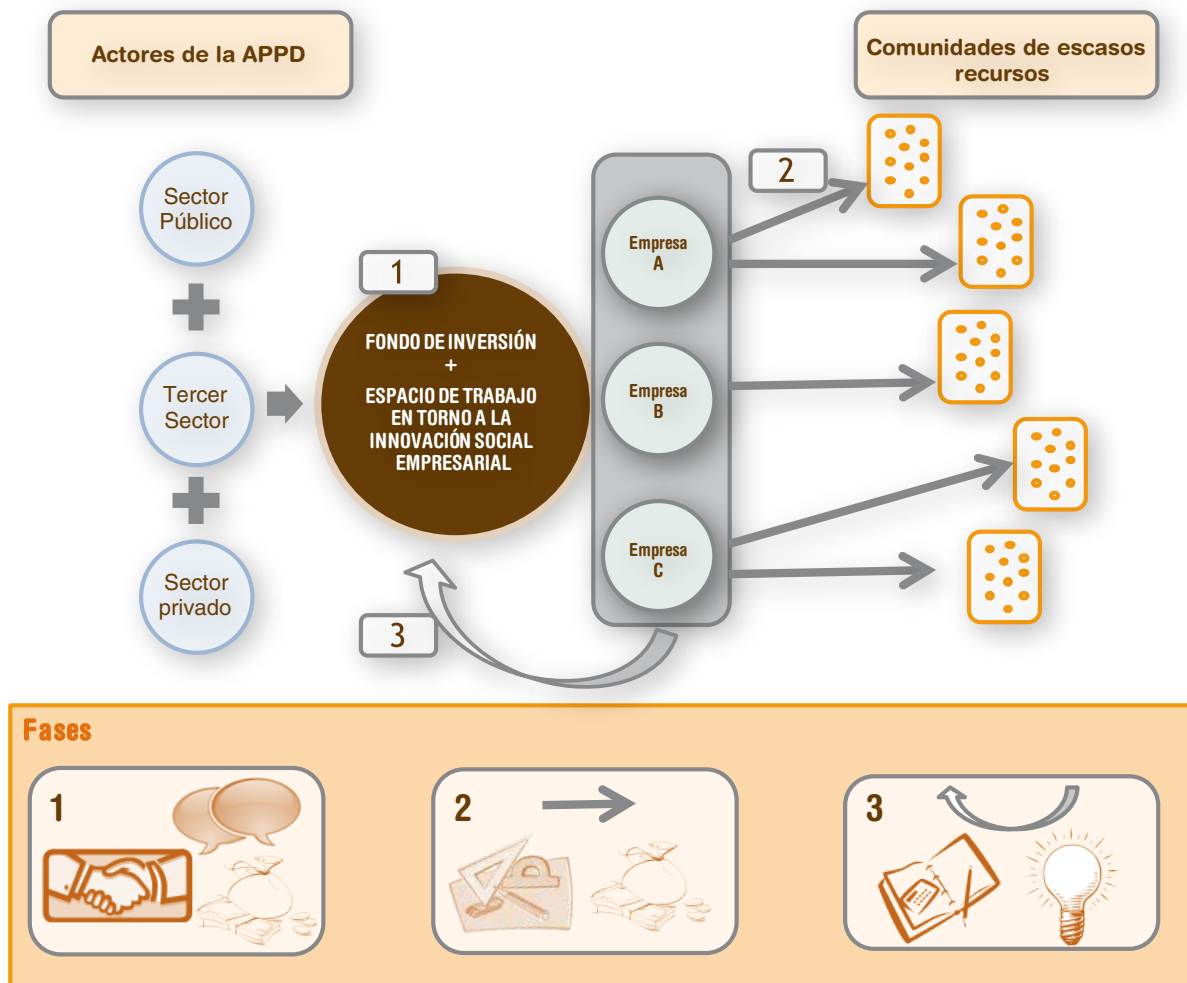
En este contexto, se crea un fondo económico a través del que los miembros de la APPD realizan una aportación financiera para financiar la gestión de la alianza y los proyectos que se apoyen en el marco de la APPD. La financiación pública actúa aquí como incentivo y palanca para el aporte de las empresas.

Así, en esta fase se acordarían los mecanismos operativos de la alianza: gestión, toma de decisión y métodos de identificación y selección de iniciativas a apoyar.

Fase 2. **Apoyo a iniciativas sociales.** Tras la identificación y selección de las comunidades a apoyar, siguiendo la metodología que se haya acordado entre los miembros durante la Fase 1, se procedería al apoyo financiero, técnico y refuerzo de capacidades.

Fase 3. **Recopilación y socialización de aprendizajes.** El espacio de trabajo creado durante la Fase 1 puede ser adecuado para compartir también los primeros aprendizajes que las empresas experimentan, de cara a realizar posibles modificaciones en el modo en el que la APPD está operando o simplemente para socializar conocimiento y experiencias, y avanzar con ello en la implicación social de las empresas.

GRÁFICO 1. ESQUEMA DEL MODELO APPD PARA LA PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)



Ejemplo práctico Proyecto SINERGIA

Origen de SINERGIA

Creado en 2003, el Proyecto SINERGIA fue una iniciativa pionera en el ámbito de las APPD. Durante la Primera Conferencia de las Américas para la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), organizada por el BID en septiembre del 2002 en Miami, se abordaron temas que tenían como objetivo crear conciencia acerca de la importancia y los beneficios sociales, ambientales y financieros que conlleva la adopción de medidas de RSE. Asimismo, se concluyó que los objetivos de RSE coincidían con los objetivos de desarrollo del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ya que aportaría la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

Tras este primer acercamiento a la implicación social de las empresas, el BID consideró desarrollar el Proyecto SINERGIA como proyecto piloto en El Salvador, a través del cual utilizaría su capacidad de convocatoria para trabajar conjuntamente en el desarrollo económico y social de los grupos pobres y marginados del país.

El interés de del Proyecto SINERGIA sería apoyar y motivar a las empresas salvadoreñas para que, dentro de sus acciones de RSE, encontrasen la manera de canalizar aportaciones hacia comunidades en situación de exclusión y pobreza. Y de este modo, BID, empresas y ONG de la zona formalizarían una APPD que trabajase por este objetivo común.

Funcionamiento de SINERGIA

A través del Proyecto SINERGIA, las empresas salvadoreñas miembros de la APPD cofinanciarían proyectos de tipo productivo que beneficiasen a grupos de pequeños productores y/o microempresarios en los cuáles las empresas tuvieran un interés estratégico. Así, a través de su Programa de Empresariado Social², el BID cofinanciaría el 50% de los proyectos seleccionados por las empresas.

Los miembros de la APPD de SINERGIA crearían un espacio para el trabajo en alianza. Así, el BID aportará hasta un máximo de 150.000 dólares americanos para la gestión de la APPD. A través de esta aportación se financiaría: (i) la coordinación y asesoría del Proyecto SINERGIA; (ii) identificación, preparación y seguimiento de sub-proyectos; (iii) evaluación de impacto y auditoría de los sub-proyectos. De este modo, se contaría con una figura a modo de “Coordinador” del Proyecto SINERGIA, que gestionaría la APPD y orientaría a las empresas en la fase de identificación de las posibles iniciativas a apoyar.

Por otro lado, estaría el Fondo de Inversión Social para el cofinanciamiento de los proyectos productivos que finalmente se apoyarían (denominados sub-proyectos), y que contaría con una aportación no reembolsable de 1.000.000 de dólares (BID 500.000 \$ – conjunto de empresas 500.000 \$).

Identificación de sub-proyectos

Para el proceso de identificación de sub-proyectos, las empresas, con el apoyo del Coordinador de SINERGIA, seguirían unos Criterios de Elegibilidad que habrían sido descritos en los Lineamientos Operativos del Proyecto SINERGIA. Cada empresa participante designaría una persona representante. Esta persona

² El Programa de Empresariado Social (PES) es un programa propio del BID que tiene como propósito promover la equidad social y el desarrollo económico de los grupos pobres y marginados, a través del financiamiento de pequeños proyectos que proporcionen en forma eficiente y sostenible servicios financieros, sociales y/o de desarrollo comunitarios a la población en situación de escasos recursos y riesgo de exclusión. Fuente: BID.

sería el gestor y coordinador de los sub-proyectos y también trabajaría con el Coordinador de SINERGIA para garantizar una gestión y ejecución eficiente de los sub-proyectos

Como se ha mencionado con anterioridad, el Coordinador de SINERGIA, experto en Desarrollo, apoyaría a las empresas en la fase de identificación, que constaría de dos pasos: (i) proceso de identificación de ideas de sub-proyectos y de entidades intermediarias (ONG) con la capacidad para ejecutar los sub-proyectos, en el caso que la ECF quisiera delegar la ejecución a un tercero; y (ii) análisis de las ideas de sub-proyectos incluyendo visitas de campo para determinar si finalmente serían viables para obtener financiamiento por parte de SINERGIA.

Implementación

Tal y como se indica en el informe del Proyecto SINERGIA, la ejecución de los proyectos se realizaría en colaboración con entidades especialistas en desarrollo, como es el caso de las ONG. “Para que el BID y el sector privado empresarial puedan canalizar los recursos de este Proyecto en forma efectiva, existen en El Salvador organizaciones que trabajan directamente con el sector objetivo del Proyecto. Entre ellas se puede mencionar: ONG, las mismas fundaciones de las empresas, cooperativas, asociaciones y grupos de productores, pequeñas fundaciones, gremios, y alcaldías que ejecutan planes de desarrollo local integrados a fundaciones de empresas y/o a grupos de productores. Así, debido al contacto directo de estas entidades con los grupos que se pretende beneficiar con el Proyecto, cuentan con mayor capacidad y experiencia para contribuir a identificar y solucionar los problemas que estos enfrentan”.

La razón de SINERGIA

En el documento de diseño de SINERGIA, el BID explica que uno de los principales riesgos que conllevaría la puesta en marcha de esta APPD era, precisamente, la falta de antecedentes o experiencia previa de cofinanciamiento con el sector privado empresarial por parte del Banco en una iniciativa similar. “Sin embargo”, indica el documento, “el BID debería estar dispuesto a asumir dicho riesgo con tal de obtener los beneficios que una experiencia de trabajo conjunto con las empresas podrían generar para apoyar el desarrollo económico y social de grupos pobres y marginados en Latinoamérica.”

Fuente: Informe BID “EL SAVADOR: SINERGIA: Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor”

Pertinencia

Respecto a la pertinencia, se podría destacar que el Modelo APPD para la promoción de la Innovación Social Empresarial se encontraría ubicado en aquellos contextos en los que la implicación social de las empresas, y por tanto el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra en un momento incipiente. Debido a ello, es pertinente crear un marco adecuado en el que se promueva el movimiento, el concepto e implicaciones de la Innovación Social Empresarial, y se facilite la participación de las empresas en iniciativas sociales, y como herramienta adecuada se podría proponer la creación de una APPD.

TABLA 1: PERTINENCIA DEL MODELO APPD PARA LA PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

ACTOR	INTERESES Y MOTIVACIONES	PRINCIPALES APORTES Y ROL
TERCER SECTOR	<p>Trata de explorar el potencial que el Sector Privado puede tener para impulsar los impactos y beneficios de las iniciativas sociales de desarrollo que tradicionalmente ha gestionado de forma independiente.</p>	<p>Debido a su profundo conocimiento del contexto social en el que trabaja, el Tercer Sector tiene la capacidad de acercar a las empresas a esta realidad.</p>
SECTOR PRIVADO	<p>El nivel de desarrollo de su implicación social es muy incipiente. La empresa tiene interés en acercarse a las comunidades pero desconoce cómo hacerlo de forma adecuada y efectiva. Este desconocimiento se traduce en dudas sobre si la inversión social y la integración de estrategias de RSE en su modelo de negocio serían efectivamente provechosas.</p> <p>De este modo, visualiza la oportunidad que le otorga trabajar bajo este modelo de APPD como de acceso a conocimiento especializado sobre el sector social que le puede aportar el Tercer Sector, y cofinanciamiento del Sector Público, lo que contribuye a minimizar sustancialmente los riesgos mencionados.</p>	<p>Las empresas invierten en las comunidades que estratégicamente les interesan para estrechar su vinculación con la sociedad.</p> <p>Esta inmersión en el ámbito de lo social suele ser transformadora, ya que por primera vez la empresa comprueba que las iniciativas sociales pueden atraer beneficios (tangibles o intangibles) a sus estrategias empresariales.</p>
SECTOR PÚBLICO	<p>No existe amplia experiencia de colaboración con el Sector Privado en la implementación de políticas e iniciativas de desarrollo. El planteamiento de una APPD para el fomento de la Innovación Social Empresarial se plantea como una interesante herramienta para acercar posiciones entre los distintos actores.</p>	<p>Es aval y garantía de la iniciativa. Como se ha señalado con anterioridad, las empresas no se involucran en acciones de implicación social en parte debido a la ausencia de un respaldo gubernamental y/o legal que el Sector Público puede proveer a través de la puesta en marcha de programas públicos o políticas que promuevan la implicación social de las empresas.</p> <p>Así, el Sector Público puede hacer las veces de promotor que incentiva y anima a la vinculación de Sector Privado y Tercer Sector en trabajo conjunto en pro del desarrollo.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

B. Modelo APPD para la creación de cadenas de suministro incluyentes

Descripción

En el Modelo de “cadenas de suministro incluyentes” se constituye una APPD para la puesta en marcha o apoyo a iniciativas productivas con enfoque social con un potencial de vinculación de dichas iniciativas con las empresas miembros de la APPD.

La estrategia de Innovación Social Empresarial llamada “Cadenas de suministro incluyentes” consiste en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad a una cadena de suministro de una empresa. Por tanto, las cadenas de suministro incluyentes son una expresión de los negocios inclusivos.

CADENAS DE SUMINISTRO INCLUYENTES

Se trata de una estrategia de Innovación Social Empresarial a través de la que las empresas integran en sus cadenas de suministro (proveedores o distribuidores) a personas en situación de vulnerabilidad

De esta forma, la empresa que desarrolla la estrategia de cadena de suministro incluyente es conocida como “empresa ancla”. Se denomina de este modo por su posición como empresa que reconoce la transformación de su cadena de suministro como “cadena de valor” sobre la que se integran las asociaciones de pequeños productores, colectivos de microempresarios o personas que se integran en la cadena de suministro, ya sea como proveedores o distribuidores.

De esta forma, la estrategia de “Cadenas de Suministro Incluyentes” puede desarrollarse desde diferentes dimensiones:

- A. **Incluyendo como parte de la cadena de suministro relacionada con el núcleo del negocio al que se dedica la empresa ancla** (provisión o distribución). Se trataría de que los colectivos apoyados se dedicasen a la producción de determinado material o producto que es necesario para la consolidación final del producto o servicio que la empresa ancla ofrece al mercado final.
- B. **Incluyendo como proveedores de servicios relacionados con la actividad de compras genérica de la empresa.** En este caso se trataría de que los colectivos apoyados ofrecieran productos o servicios que la empresa necesita de forma transversal, como parte de su actividad de negocio. Se refiere a determinados servicios que cualquier empresa podría necesitar, ya sea de forma periódica o puntual: servicios de limpieza, confección de uniformes; papelería; organización de eventos; provisión de alimentos; obsequios para clientes y empleados, etc.



Ejemplo práctico

Cadenas de suministro incluyentes del sector agroindustrial en Ecuador: el PRONERI

Lanzado en 2010, el Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI), se define como “un programa emblemático del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) de Ecuador”. Con el objetivo general de fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores agropecuarios y empresas agroindustriales (empresas ancla), esta APPD trata de mejorar la calidad de vida de las comunidades de zonas rurales.

En su fase inicial, esta APPD, el PRONERI, ya contaba con el apoyo de 16 empresas del sector agroindustrial interesadas en desarrollar este tipo de Negocios Inclusivos entre las que se encuentran Pronaca, Nestlé o Proverfrut. El PRONERI tendrá cobertura nacional y cuenta con fondos no reembolsables que complementan las inversiones de las empresas ancla, con lo que espera beneficiar a pequeños productores en cadenas productivas agrícolas como la de café, cacao, cebada, maíz, cuyes o brócoli, entre otras.

A través del PRONERI se proyecta que en cuatro años se alcance la cifra de cerca de 180.000 agricultores vinculados como proveedores de materia prima con 120 empresas ancla en todo Ecuador.

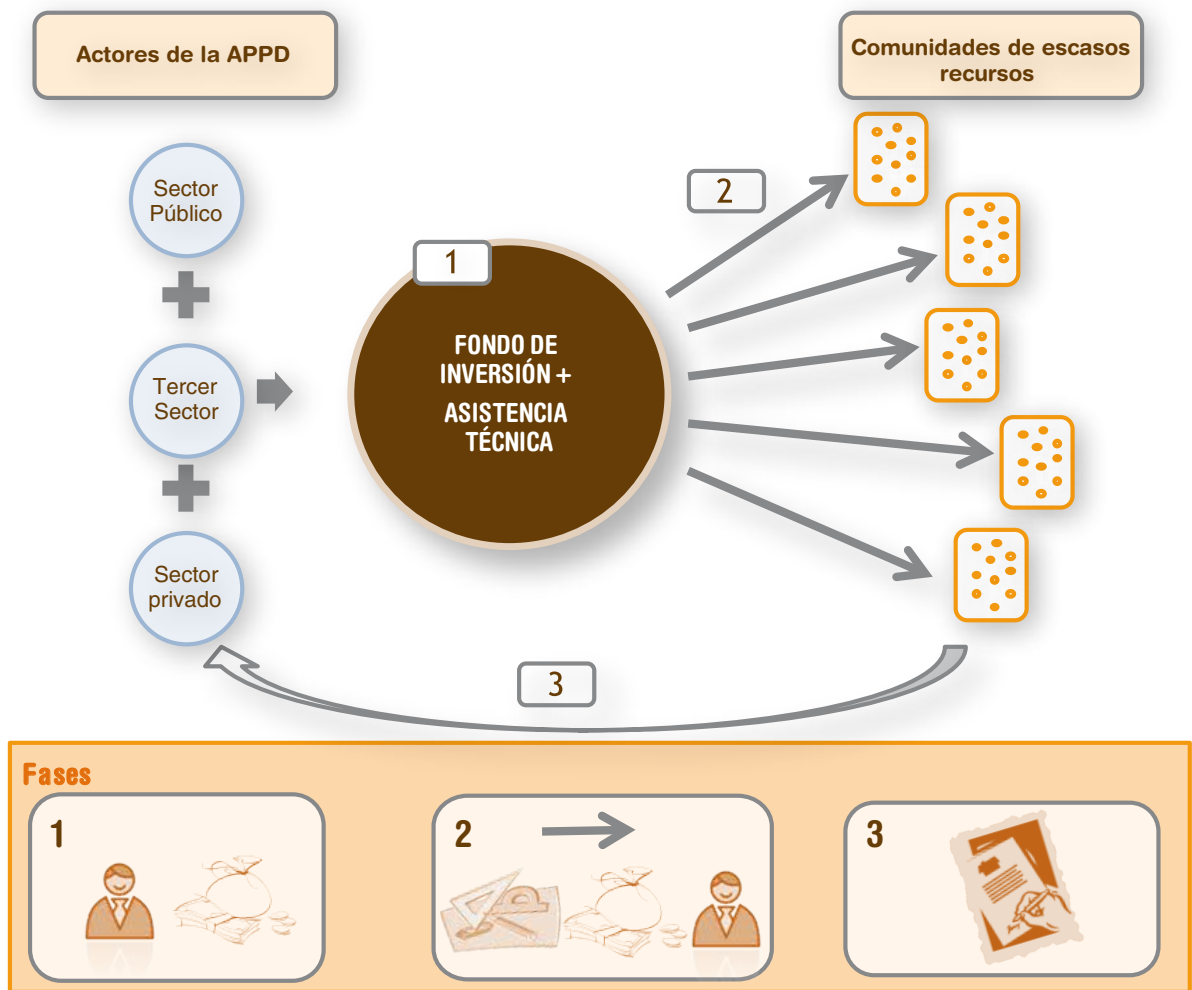
Fuente: MAGAP – Gobierno Ecuador, y Red Negocios Inclusivos (<http://red.negociosinclusivos.org/news/2010/07/19/0001>) –consultado 11.06.2013

Funcionamiento

De forma esquemática, el funcionamiento del Modelo de APPD para la promoción de Innovación Social Empresarial se podría resumir en las siguientes fases:

- Fase 1. **Creación de un Fondo de Inversión, recursos y equipo** para dotar de financiación y asistencia técnica a las iniciativas que se deseen apoyar desde la APPD. Al igual que en otros casos, en esta fase se acordarían los mecanismos operativos que determinarían el funcionamiento de la alianza.
- Fase 2. **Apoyo a iniciativas sociales.** A través de los recursos financieros y técnicos creados en la Fase 1, se dotaría a las iniciativas sociales seleccionadas por la APPD de asistencia técnica y financiación, con el objetivo de fortalecer a las comunidades (ej. Asociaciones de pequeños productores; asociaciones de microempresarios, etc.). Para lograr esta meta sería preferible contar con el apoyo de profesionales de la empresa ancla que orientasen a las comunidades sobre los estándares y requisitos en los que se ha de incidir para que finalmente puedan formar parte de sus cadenas de suministro.
- Fase 3. **Inclusión como proveedores/distribuidores de las empresas.** Una vez fortalecidas, estas organizaciones formadas por comunidades en situación de pobreza, contarían con el potencial para ser integradas en la cadena de suministro de las empresas que apoyan la APPD. De este modo, la empresa podrían firmar acuerdos comerciales con estas organizaciones, y transformaría su cadena de suministro en una “Cadena de suministro incluyente”.

GRÁFICO 2. ESQUEMA DEL MODELO APPD DE CADENAS DE SUMINISTRO INCLUYENTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

Pertinencia

En este caso, la pertinencia viene marcada por el interés de los componentes de la APPD (empresas, ONG y sector público), de apoyar la reducción de pobreza entre colectivos vulnerables a través de su integración en los mecanismos comerciales habituales de las empresas. De este modo, hablaríamos de contextos donde el discurso de la implicación social de las empresas está más avanzado.

Así, las empresas que ya han podido dar pasos en relación a su implicación social, han conocido el potencial que pueden llegar a tener cuando, además de realizar una contribución filantrópica a la sociedad, suman su propia capacidad como empresa. Con ello, las organizaciones que se encuentran en este punto visualizan que pueden integrar su estrategia de contribución social en el propio núcleo de negocio de la empresa.

TABLA 2. PERTINENCIA DEL MODELO APPD DE CADENAS DE SUMINISTRO INCLUYENTES

ACTOR	INTERESES Y MOTIVACIONES	PRINCIPALES APORTES Y ROL
TERCER SECTOR	<p>Desea lograr un impacto de desarrollo socio-económico perdurable y sostenible en el tiempo. La vinculación de los colectivos atendidos a los mecanismos de provisión y distribución de las empresas supondría que los beneficios logrados permanecieran más allá de la duración que puede tener un determinado proyecto o programa "tradicional" de cooperación al desarrollo.</p>	<p>Por lo general, la ONG gestiona y coordina el trabajo entre los miembros de la APPD. Aporta el conocimiento de la base social y los grupos meta, así como asistencia técnica y productiva específica que apoyará a reforzar a los productores o microempresarios que en el futuro formarían parte de las cadenas de suministro.</p> <p>Asimismo, garantizaría que la relación de negocio entre comunidades y empresa está marcada por un objetivo social, y que esto no se desvirtúa con la evolución de la relación.</p>
SECTOR PRIVADO	<p>Desean implementar estrategias de implicación social vinculadas a su negocio. Se busca la creación de cadenas de suministro incluyentes como parte de su transformación a nuevos modelos de negocio más responsables que tratan de aportar valor social a través de la integración de población de escasos recursos como proveedores o distribuidores vinculados a su negocio.</p>	<p>Además de financiación, las empresas pueden aportar asesoría técnica especializada en su sector. El conocimiento de los mecanismos y reglas del sector económico en el que se mueven de las empresas ancla puede ser transferido a los colectivos atendidos como parte del refuerzo que necesitan para aprender a jugar bajo las normas del mercado.</p>
SECTOR PÚBLICO	<p>Desea impulsar que comunidades en su área de interés logren el desarrollo socio-económico y se reduzcan los índices de pobreza. Igualmente, trata de promover la transformación de las empresas como actores del desarrollo económico y social.</p>	<p>Ofrece el apalancamiento de fondos de cara a incentivar a las empresas en su inversión social y aporta aval y respaldo a la iniciativa.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

C. Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión

Descripción

En este caso, la APPD se constituye con el objetivo global de lograr la integración laboral de personas en especial situación de vulnerabilidad. Para ello, los miembros de la alianza proveen de formación a estas personas, de cara a fortalecer sus capacidades como futuros profesionales y trabajadores con un nivel de habilidades y conocimientos más adaptados a la realidad del mercado laboral y que, incluso, podrían pasar a formar parte de las plantillas de las empresas de la APPD.

En la mayoría de ocasiones, la pobreza conlleva un difícil acceso a la educación, alfabetización, formación profesional y técnica, etc. En aquellos ámbitos en los que la empresa trata de operar en contextos donde la comunidad vive afectada por una situación de escasos recursos, se dan complicaciones añadidas a la hora de encontrar personal cualificado que cumpla las demandas y necesidades de la empresa. Así, la empresa opta por la movilización de trabajadores de otras zonas, como solución cortoplacista. De este modo, se pueden crear situaciones en las que la empresa se instaura y opera en un contexto complicado, afectado por la pobreza, pero no está aportando los beneficios mínimos que potencialmente podría ofrecer a la sociedad cercana: empleo formal, digno, estable, seguridad, beneficios corporativos, etc.

La empresa que opera en este contexto puede lograr una gran transformación social si reconsidera la forma en la que se implementa en la zona, bajo una visión a largo plazo. Dar oportunidades de formación y aprendizaje a población local puede suponer contar con trabajadores cualificados y adaptados a las necesidades y a la forma de operar de la empresa en cuestión.

En muchas ocasiones, ya existen centros de formación a los que pueden acceder personas en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, al tratarse de centros cuya principal misión tiene un objetivo social de acogida y atención a personas vulnerables, la oferta formativa pasa a un plano secundario, y puede ser que se opte por ofrecer formación que no esté adecuadamente adaptada a las necesidades reales y demandas del mercado laboral.

De este modo, la empresa puede contribuir a mejorar la formación profesional o técnica de la población a través de alianzas con ONG y centros de formación, transfiriendo sus conocimientos empresariales a los programas que este tipo de organizaciones ya tengan establecidos. Igualmente, su involucración puede ir más allá, ofreciéndose para la realización de prácticas en la misma empresa. Y, como paso más avanzado, puede comprometerse a la integración laboral de un determinado número de alumnos y alumnas.

Cuando la estrategia se ubica en el ámbito de la Innovación Social Empresarial, se suele denominar como "Integración Laboral Responsable". Por lo general, los casos de mayor impacto social se dirigen a población en situación de alta vulnerabilidad, ya que son personas afectadas por diversos factores que provocan la exclusión social y laboral: jóvenes que provienen de contextos vulnerables; minorías étnicas; madres solteras sin apoyo familiar; mujeres afectadas por la violencia o jóvenes procedentes de ámbitos conflictivos, entre otros.



Ejemplo práctico

Iniciativa NEO. Nuevas Oportunidades de Empleo para jóvenes en riesgo de exclusión

En América Latina hay unos 32 millones de jóvenes (uno de cada cinco entre los 15 y 29 años de edad) que ni trabajan ni estudian. Este grupo se encuentra crecientemente excluido de la economía formal y en riesgo de involucrarse en actividades ilícitas (drogas, pertenencia a pandillas, etc.). Por otro lado, una encuesta realizada a más de 40.000 empresas en América Latina por Manpower en 2011 mostró que el 50% de las empresas de la región admitían dificultades a la hora de encontrar empleados calificados.

Para solventar estos dos problemas, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, y la Fundación Internacional de la Juventud (International Youth Foundation - IYF) lanzaron en 2012 la Iniciativa NEO: Nuevas Oportunidades de Empleo para jóvenes. En su lanzamiento, ya cinco de las principales empresas de la región se habían sumado al reto: Wal-Mart, Caterpillar, Microsoft, CEMEX y Arcos Dorados (operadora de McDonald's).

Los socios fundadores de NEO se han comprometido a aportar inicialmente US\$37 millones en efectivo y en especie para financiar programas de capacitación, pasantías e integración. De esta forma, NEO ha lanzando programas de formación laboral a gran escala, que brinden a los jóvenes capacitación técnica y destrezas para la vida en sociedad, ayudándoles a obtener un ingreso satisfactorio al mercado de trabajo. La capacitación se adecuará a las necesidades de las empresas de la región e incluirá pasantías en las propias compañías y la integración laboral, colocación de empleo, que pondrán en contacto a los jóvenes con las compañías.

NEO proyecta que la alianza incluirá unas 1.000 empresas con presencia en Latinoamérica, desde compañías multinacionales a firmas regionales y locales, además de gobiernos de toda la región para ampliar los programas basados en prácticas.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo - <http://www.iadb.org> consultado en 08.06.2012

Funcionamiento

Como se puede apreciar en el Gráfico 8, el esquema de funcionamiento del Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión seguiría las siguientes fases:

- Fase 1. **Creación de un Fondo de Inversión asociado a la Formación Profesional y Técnica**, con el objetivo de apoyar con financiación la labor social que desde realiza los centros de acogida de personas en situación de riesgo y vulnerabilidad.
- Fase 2. **Formación a personas en riesgo de exclusión.** A través de los centros de acogida y formación ya establecidos se ofrece la formación a colectivos en riesgo de exclusión, como vía para progresar en su integración social. Tal y como sugiere la esencia de la APPD, contar con empresas asociadas permite que la formación que se aporte esté mejor orientada a las necesidades reales de las empresas de la zona. De este modo, puede ser interesante contar con profesionales de las propias empresas como profesores o asesores durante el proceso de formación que se ofrece desde los centros.
- Fase 3. **Prácticas en las empresas de la APPD.** Para completar el itinerario formativo, las empresas de la APPD se ofrecerían como laboratorios para que los alumnos desempeñen sus prácticas laborales. Más allá, las empresas podrían determinar su integración laboral y contratar a un número de alumnos como parte de la plantilla.



Ejemplo práctico

El auge del sector hotelero como una oportunidad para la integración laboral de mujeres en riesgo

La llamada “Región Oriental” de Marruecos ha estado históricamente aislada del resto del país y de los grandes polos de desarrollo, debido a su carácter rural y su ubicación fronteriza con Argelia y con el Mar Mediterráneo. Este aislamiento se traduce en una brecha respecto al resto del país que ha generado un complicado contexto social donde el analfabetismo y la escasez de formación profesional hacen mella, en especial entre las mujeres.

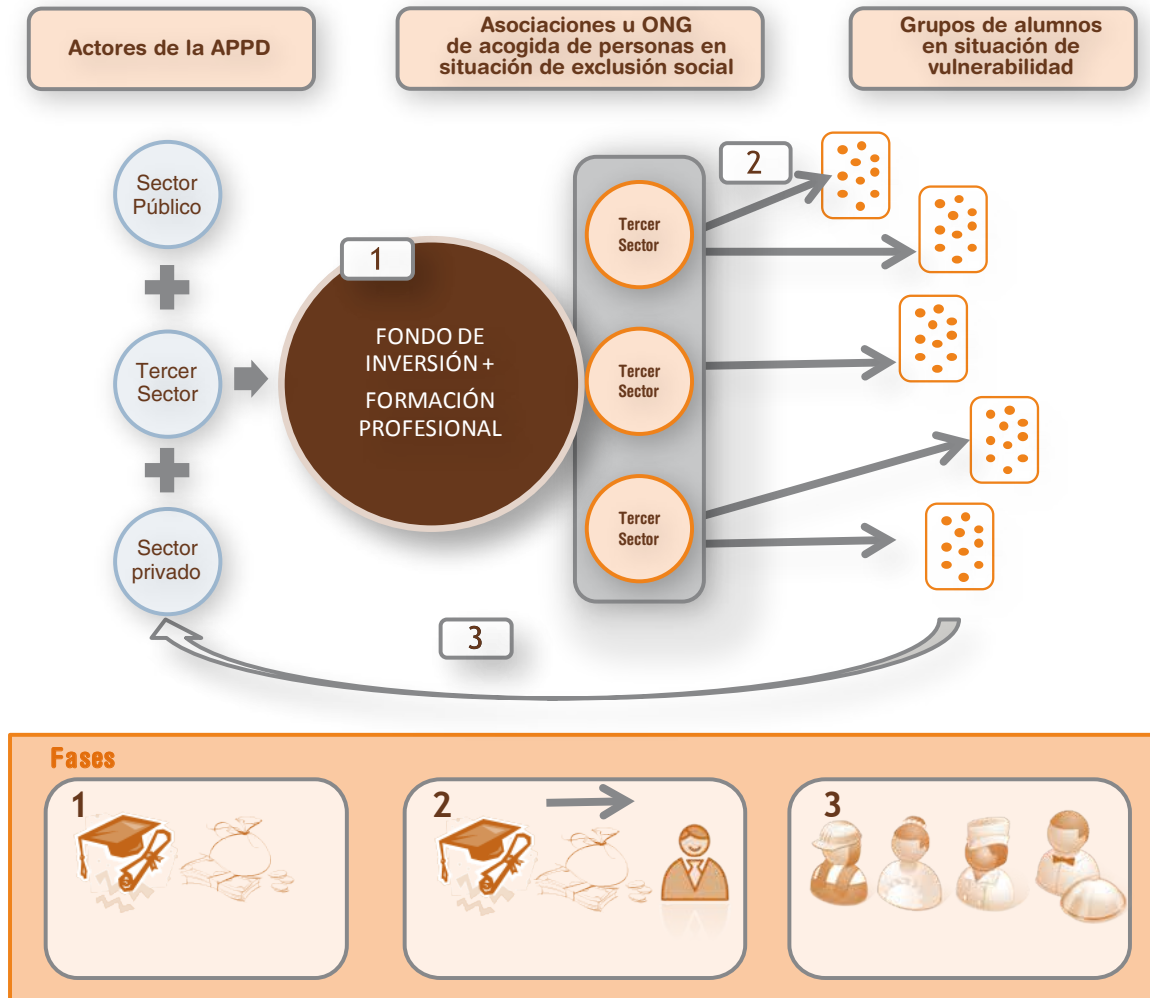
Ante esta situación, CODESPA ha promovido una APPD entre el sector privado hotelero de la zona y el centro de acogida y protección de mujeres en riesgo “Ain Gazhal”, en el marco de un programa de la Agencia Española de Cooperación (AECID). Los miembros de la alianza han puesto en marcha un programa de formación a jóvenes mujeres entre 18 y 30 años en situación de vulnerabilidad múltiple (pobreza, víctimas de violencia, madres solteras, divorciadas o con personas a cargo, etc.) y que, debido a ello, no realizan una actividad laboral que les permita acceder a un nivel de ingresos para ser autónomas.



Gracias a un proceso de formación en oficios directamente vinculado a oportunidades de empleo en los hoteles de la zona (camareras de hotel, servicios de limpieza, etc.); así como formaciones transversales sobre técnicas de búsqueda de empleo y comportamiento en el lugar de trabajo, se está posibilitando que las mujeres beneficiarias puedan ser protagonistas de su propio desarrollo.

Fuente CODESPA. Delegación Marruecos (2013)

GRÁFICO 3. ESQUEMA DEL MODELO APPD PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

TABLA 3. PERTINENCIA DEL MODELO APPD PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

ACTOR	INTERESES Y MOTIVACIONES	PRINCIPALES APORTES Y ROL
TERCER SECTOR	Trata de promover la creación de oportunidades de empleo estable y digno en sectores de población de alta vulnerabilidad y riesgo de exclusión social.	Su rol se basa en el fortalecimiento de los esquemas de formación para que estén adecuados a las demandas del mercado, así como la formación en "life skills" (habilidades de comportamiento en el lugar de trabajo, técnicas de búsqueda de empleo, etc.)
SECTOR PRIVADO	<p>Necesitan personal cualificado como parte de su plantilla de trabajo. En muchas ocasiones, las empresas que se instauran en zonas en desarrollo tienen dificultades para encontrar mano de obra adecuada a las necesidades de su industria o sector. De este modo, han de trasladar a trabajadores desde otras zonas distantes para cubrir sus necesidades de negocio.</p> <p>Las estrategias de Innovación Social Empresarial de "Integración responsable" tratan de dar formación a las personas de la zona de implementación de las empresas como posible solución a esta coyuntura.</p> <p>A esto se suma que, en muchas ocasiones, las estrategias de "Integración responsable" están vinculadas a programas de diversidad en el trabajo, a través de los que se busca la creación de equipos diversos como aportación a la cohesión social.</p>	<p>Las empresas pueden apoyar a las entidades proveedoras de formación profesional y técnica, mejorando los currículos o convirtiéndose en profesores de los programas de formación e inserción laboral propuestos en el marco de la APPD.</p> <p>Asimismo, juegan un rol fundamental en la inserción laboral, como organizaciones en las que las personas formadas puedan poner en práctica lo que han aprendido durante la fase de formación.</p>
SECTOR PÚBLICO	Desea incrementar los índices de empleo en su región de gobierno. De esta forma, trata de promover la mejora de la educación y la formación de su población.	Ofrece el apalancamiento de fondos y la garantía de incorporar las mejoras educativas y de formación en el sistema.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

Pertinencia

La pertinencia de este Modelo de APPD viene determinada por la situación de contextos donde no hay un encuentro entre el capital humano existente en zonas afectadas por la pobreza y la exclusión, y la demanda real de las empresas que operan en ella.

De esta forma, para llevar a cabo su misión social, las ONG de acogida y los centros que buscan la integración laboral de personas en riesgo de exclusión han de conocer las necesidades y demandas reales de las empresas. Con ello, la creación de una APPD se conforma como un instrumento adecuado para acercar estos dos mundos y avanzar en ese encuentro entre oferta y demanda laboral.

D. Modelo de APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide

Descripción

El Modelo de APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide (BdP) viene referido a aquellas colaboraciones intersectoriales que tienen como objetivo aportar un nuevo producto o servicio que mejore la calidad de vida de personas que viven en situación de pobreza y exclusión.

Tradicionalmente, la población de la Base de la Pirámide –más de 4.000 millones de personas que viven con menos de 4 dólares al día– ha estado excluida de la economía de mercado. Esto es debido, entre muchos otros factores, a la amplia distancia que separa a las empresas de la realidad de la pobreza. Se deben entender rasgos tales como que la mayoría de este enorme colectivo vive en la economía informal, habita en zonas rurales, carecen de servicios básicos y no suele tener acceso al crédito.

Conocer en profundidad estos contextos pasa por romper con la imagen “tradicional” de la pobreza. Esto pasa por reconsiderar la forma de ver a las personas con menos recursos, buscando nuevos modelos de negocio que tengan en cuenta las características de este mercado.

Sin embargo, crear productos para la BdP no tiene que ver con crear nuevas necesidades de consumo sin más, sino con proveer productos y servicios que garantizan un beneficio social adicional a la gente que los adquiere. Dicho de otra manera: lograr impactos sociales a través del acceso a nuevos productos por parte de gente excluida no es lo mismo que entregarles nuevos productos.

Con todo ello, el Modelo de APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide cuenta con determinadas consideraciones especiales. Ya que el objetivo de la APPD es el diseño de un nuevo producto o servicio, y su introducción en el mercado, es importante dejar muy claro ya no solo el papel y la contribución que cada actor empeñará durante el proceso de colaboración, sino qué sucederá cuando el producto ya esté en el mercado:

- quién/quienes y cómo se gestionará el producto;
- quién/quienes tendrán la propiedad del producto o servicio;
- quién/quienes podrán aplicar la metodología que se ha seguido para el diseño en otros contextos y/o países;
- quién/quienes lo podrán explotar y obtener beneficios;
- y, sobre todo, cómo se garantizará que el objetivo social del producto y servicio creado sigue patente una vez introducido en el mercado, y a lo largo de su evolución. Dicho de otro modo, quién y de qué manera se velará porque no se prioricen los beneficios económicos por encima del impacto y beneficio social con el que el producto fue diseñado.

LA TEORÍA DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE
Formulada por los economistas Prahalad y Hart, la Teoría de la Base de la Pirámide (BdP) propone romper con la imagen tradicional de la pobreza. Formada por más de 4.000 millones de personas que sobreviven con menos de cuatro dólares al día, la BdP tiene una gran capacidad para mejorar su calidad de vida y convertirse en un gran mercado si las empresas reconsideran sus modelos de negocio, siempre bajo un enfoque social

Funcionamiento

Como se puede apreciar en el Gráfico 8, el esquema de funcionamiento del Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión seguiría las siguientes fases:

Fase 1. **Creación de un Fondo de Inversión y Grupo de Trabajo.** Se crea un espacio en el que los miembros de la APPD puedan trabajar desde un enfoque técnico, en el que los miembros del grupo de trabajo son:

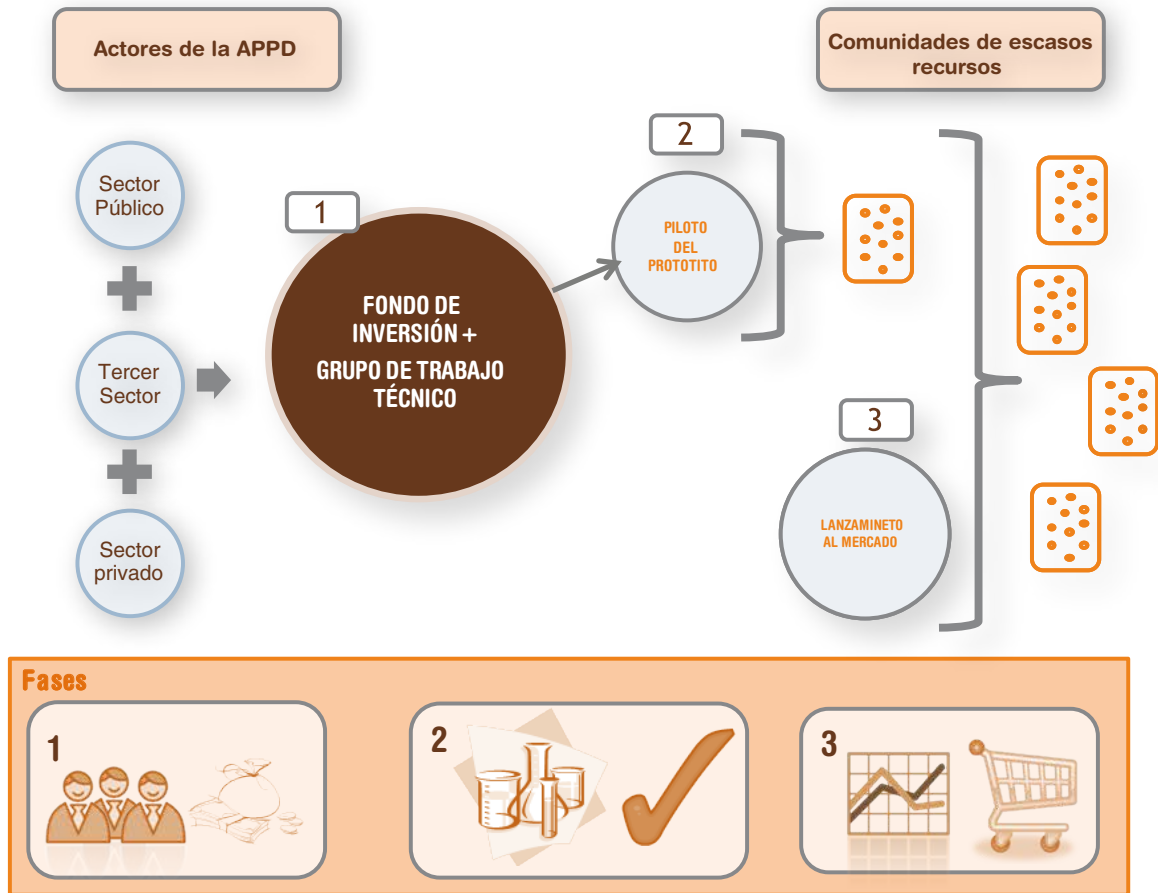
- 1. ONG/s:** expertos en intervención social y conocedores del colectivo meta al que va dirigido el producto o servicio. Tienen acceso directo y cercado a éste y capacidad de interacción para obtener datos clave del colectivo que serán fundamentales para que el diseño del producto o servicio sea adecuado y adaptado a las necesidades y particularidades del mismo.
- 2. Empresa/s:** expertos con cualificación técnica conocedores del sector empresarial. La empresa ha de aportar a su equipo técnico, de modo que éste pueda asesorar sobre cuáles son los datos clave que se han de obtener de la población meta de cara a la adaptación o diseño del producto o servicio que se busca crear con la APPD.
- 3. Sector público:** equipo promotor de la iniciativa que ha de dar seguimiento y considerar cómo encajar el nuevo producto o servicio en las políticas públicas.

De este modo, durante esta primera fase, el Grupo de Trabajo se dedica al diseño de un **prototipo** del producto o servicio. Para ello, se implementarán las herramientas que se consideren necesarias por los especialistas que lo componen. Desde la experiencia de CODESPA en el desarrollo de productos y servicios para la Base de la Pirámide se recomiendan herramientas como el estudio de mercado a través de entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.; con el objetivo de conocer las demandas y necesidades concretas de la población meta, como algo fundamental para componer el nuevo producto o servicio.

Fase 2. **Prueba piloto y validación.** Se lanza una fase piloto del producto para comprobar la adecuación a la demanda real del producto; la aceptación por parte del mercado; y si, efectivamente, aporta una solución a un problema social. 3. De esta forma, el grupo de trabajo valida los resultados de la prueba piloto y se incorporan mejoras y adaptaciones del producto en su caso.

Fase 3. **Lanzamiento al mercado.** El producto se implementa en el global del mercado, haciéndolo accesible a la mayor parte posible del colectivo meta. La evolución del producto ha de contar con un seguimiento que garantice el que el objetivo social del producto no se desvirtúa.

GRÁFICO 4. ESQUEMA DEL MODELO APPD PARA LA CREACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)



Ejemplo práctico

Microseguro 3x1 para la Base de la Pirámide

A través de lo que podría considerarse una APPD entre AECID, CODESPA y el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, se diseñó un innovador Microseguro 3x1 de vida, accidentes y últimos gastos dirigido a población de escasos recursos de República Dominicana. El objetivo final del producto era proporcionar protección a personas que estaban excluidas de los seguros tradicionales y sin acceso a un sistema de Seguridad Social para así reducir el impacto negativo de los riesgos a los que estas personas están expuestas y reducir su vulnerabilidad.



Este producto se diseñó en base al conocimiento extenso de CODESPA y el Banco ADOPEM sobre las necesidades y características de mujeres microempresarias y, a raíz de un proceso de negociación exitoso con una empresa de seguros local, interesada especialmente en el potencial en cuanto al número de clientes de esta organización microfinanciera y al mismo tiempo, en el beneficio social que se podía lograr con el nuevo producto.

El producto se diseñó de forma muy adaptada al cliente de ADOPEM, lo cual ha sido la clave de su éxito. Para empezar, se combinaron fundamentalmente tres productos en un mismo paquete (seguro de vida, accidentes, y gastos por defunción). Además, la aceptación del producto residió mayormente en el precio tan competitivo y sus amplias coberturas. Por sólo 4 euros anuales se proporcionaba una cobertura de casi 1.000 euros (406 euros para gastos funerarios y 507 por muerte), siendo ésta la cobertura mínima que supera en 225 veces, la inversión anual realizada.

Hasta enero de 2012, cerca de 19.000 clientes de ADOPEM ya estaban asegurados gracias a este nuevo producto que les ha proporcionado un servicio anteriormente inalcanzable.

Fuente: CODESPA, 2012. Notas Técnicas para el Desarrollo "La RSE+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales"

Para conocer la metodología de diseño y creación de este producto, véase la publicación *Innovación social en microfinanzas. Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para creación de empresas de ADOPEM*, CODESPA (2010)

TABLA 4. PERTINENCIA DEL MODELO APPD PARA LA CREACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

ACTOR	INTERESES Y MOTIVACIONES	PRINCIPALES APORTES Y ROL
TERCER SECTOR	<p>Identifica una necesidad social y la oportunidad de ser atendida a través de la provisión de un nuevo producto o servicio al que pueda acceder la población en situación de alta vulnerabilidad.</p> <p>Para el diseño de este nuevo producto o servicio, y para que su provisión sea perdurable en el tiempo, ha de considerar que un actor del sector privado que forma parte del contexto social donde existe dicha necesidad, sea el proveedor de éste.</p>	<p>Cuenta con un papel fundamental a la hora de garantizar que el diseño del producto o servicio efectivamente busca un impacto social y, por ello, se ajusta a las necesidades y a la capacidad de acceso de la población meta. Su conocimiento de los colectivos vulnerables es fundamental para que el producto realmente esté adaptado dicha población.</p> <p>Igualmente, ha de considerar los mecanismos que garantizarán que, una vez implementado en el sistema de mercado, el producto mantendrá su enfoque de impacto social ante el beneficio económico.</p>
SECTOR PRIVADO	<p>Tiene la oportunidad de realizar una contribución a la mejora de vida de personas en situación de vulnerabilidad de alto impacto, a través de lo que mejor sabe hacer: su negocio.</p>	<p>Su conocimiento del sector y las habilidades técnicas de los profesionales de las empresas son un gran aporte para garantizar la calidad del producto o servicio, así como su sostenibilidad y viabilidad económica.</p>
SECTOR PÚBLICO	<p>Desea promover que las empresas orienten su inversión en innovación (I+D) a la resolución de causas sociales que afectan su población.</p> <p>En muchas ocasiones, los servicios públicos y sociales de zonas en desarrollo no están ajustados para incorporar a población que vive en situación de pobreza y economía informal.</p> <p>A través de la provisión de un nuevo producto o servicio por parte del sector privado encuentra la viabilidad de proporcionar de forma efectiva un servicio social que atiende a dicha población.</p>	<p>Puede crear el marco y generar un contexto que incentiva a la inversión en I+D para el desarrollo.</p> <p>A través de la creación de iniciativas públicas (programas públicos, etc.). El sector público puede actuar como promotor que impulsa la inversión de I+D destinada a la creación de productos y servicios que las empresas pueden proveer para poblaciones de escasos recursos.</p> <p>Puede ofrecer el marco legal y normativo apropiado para regular el sector y el mercado en el que se inserta el nuevo producto o servicio creado.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CODESPA (2013)

Pertinencia

El modelo APPD para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide encuentra su pertinencia en la complementariedad de conocimientos y experiencia que se puede dar entre el sector público, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas.



CAPÍTULO 3

El caso del Proyecto SUMA. Un ejemplo sobre cómo estructurar la operativa de una APPD





El origen de SUMA

En el año 2008, CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Inter-American Foundation (IAF) y las asociaciones empresariales Asociación Unacem¹ y Asociación Los Andes de Cajamarca² (ALAC) se unieron a modo de Alianza Público-Privada para poner en marcha la iniciativa que se conocería como Proyecto SUMA³.

En un marco internacional en el que el sector de la cooperación comenzaba a experimentar una importante transformación, la AECID se planteó poner en marcha iniciativas piloto a través de las cuales seguir las tendencias internacionales del sector y de los grandes donantes, como era la integración del sector privado en la Ayuda Oficial al Desarrollo. Así, AECID visualizaba que uno de los instrumentos en los que se puede apoyar para llevar a cabo este objetivo podrían ser las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD).

La Fundación de Naciones Unidas define las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto”⁴.

En el 2007, AECID planteó un convenio⁵ donde se pudiera realizar un piloto de alianza público-privada orientada a la consecución de objetivos sociales, y encontró en CODESPA una organización con extensa experiencia y larga trayectoria en el trabajo y colaboración con empresas para iniciativas de lucha contra la pobreza. Para completar la alianza con actores del ámbito empresarial, CODESPA se apoyó en RedEAmérica, red temática conformada por fundaciones empresariales y empresas privadas que promueven el Desarrollo de Base en América.

¹ En 2012, las compañías cementeras Cementos Lima SAA y Cemento Andino SA se fusionaron, dando lugar a Unacem SAA. De este modo, en 2013 la fundación empresarial de Cementos Lima, Asociación Atocongo, pasó a denominarse Asociación Unacem.

² Fundación empresarial de la empresa Yanacocha.

³ Web oficial del Proyecto SUMA [www.proyectosumadesarrollo.org]

⁴ Fundación Naciones Unidas, 2003.

⁵ Convenio AECID-Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con empresas u fundación/es empresarial/es (APPS). –Código 07-CO1-054–.

La APPD formalizada entre CODESPA y AECID logró así, a través de RedEAmérica, establecer la colaboración con las asociaciones empresariales peruanas Asociación Unacem (en adelante, AU) y Asociación los Andes de Cajamarca (en adelante, ALAC). A esta alianza se sumó la Fundación Interamericana, brazo de desarrollo del congreso estadounidense (IAF por sus siglas en inglés)⁶.

De este modo, se identificaron los participantes que formarían parte de esta Alianza Público Privada para el Desarrollo que se pondría en marcha bajo el nombre de "Proyecto SUMA". A través de SUMA, se trabajaría bajo el enfoque de Desarrollo de Base con el objetivo de apoyar iniciativas productivas asociaciones de barrios urbano marginales de la periferia de la ciudad de Lima y de zonas rurales de la provincia de Cajamarca en Perú para que, a través de su propia generación de ingresos y el fortalecimiento de sus organizaciones, encontrasen una vía para salir de su situación de pobreza.

Frente a lo que hubiera sido una contribución individual e independiente de cada actor al desarrollo, la alianza SUMA permitía unir al interés de las asociaciones empresariales de apoyar a Organizaciones de Base (OdB, en adelante); el apalancamiento financiero y la experiencia de cada uno de los miembros para integrar en el apoyo a las OdB un enfoque de desarrollo productivo y de establecimiento de alianzas con actores locales. Este esquema permitiría que las OdB se vieran fortalecidas no sólo como organizaciones civiles, sino como unidades productivas generadoras de ingresos y empleo para población residente en zonas vulnerables.



Desarrollo de Base

El Desarrollo de Base busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan. El desarrollo de base propone que los ciudadanos en condiciones de pobreza tengan un mayor control sobre su destino y proyectos y puedan hacer oír sus voces en los espacios de deliberación públicos, de manera que puedan influir en políticas y en la toma de decisiones que afectan sus vidas.

Fuente: RedEAmérica, 2013



Productor de Aguaymanto de la OdB APACUA (Asociación de Productores Agropecuarios Caseríos Unidos Asunción). Ubicada en Cajamarca, APACUA fue una de las OdB ganadoras del 2º Concurso de SUMA. Fotografía: SUMA.

⁶ El Proyecto SUMA ha sido implementado también en Guatemala, de la mano de la fundación empresarial Pantaleón. La presente publicación sólo recoge la información y datos extraídos de la implementación en Perú, donde se ha apoyado a 41 OdB. Contando con la acción de Guatemala, SUMA ha impulsado 52 OdB en total.

Adicionalmente, las alianzas de las OdB con las municipalidades locales, contribuirían a tejer una red de vínculos a medio plazo para sostener un desarrollo local incluyente, aprovechando las capacidades existentes en el entorno.

En esta alianza, las experiencias conjugadas de los socios en desarrollo productivo y de colaboración con la empresa, sumado al enfoque de fortalecimiento organizacional de Desarrollo de Base y al apalancamiento económico, permitiría que 41 Organizaciones de Base pudieran comenzar o impulsar con éxito proyectos productivos, como una oportunidad para mejorar sus condiciones y calidad de vida de sus familias.



Organizaciones de Base

Se consideran Organizaciones de Base a aquellas organizaciones de carácter social o político que más cercanas están a la comunidad donde se ubican y a la que sirven.

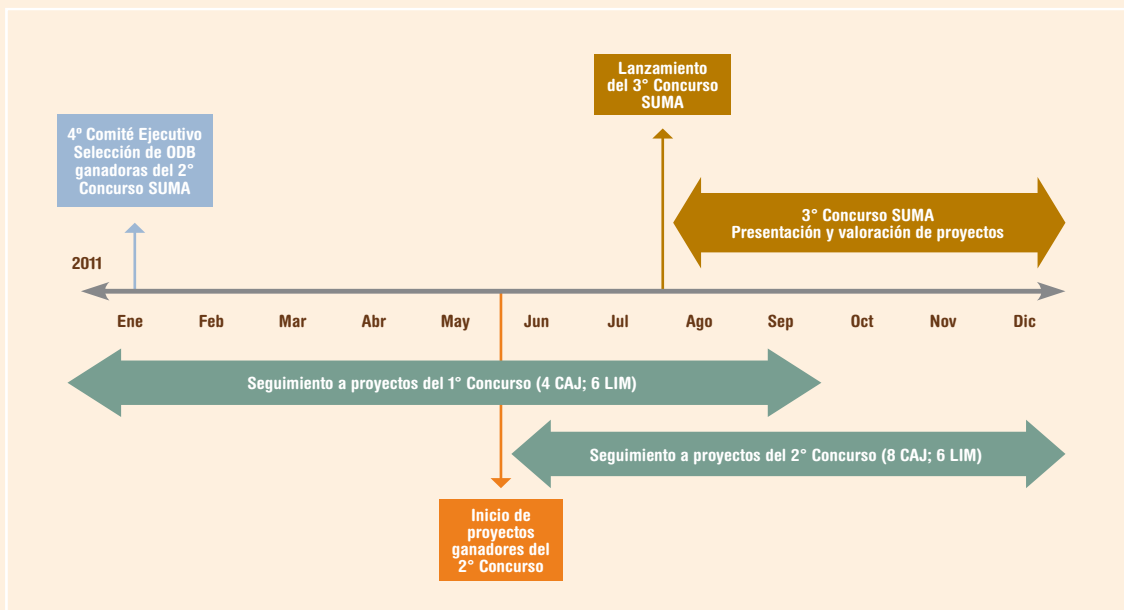
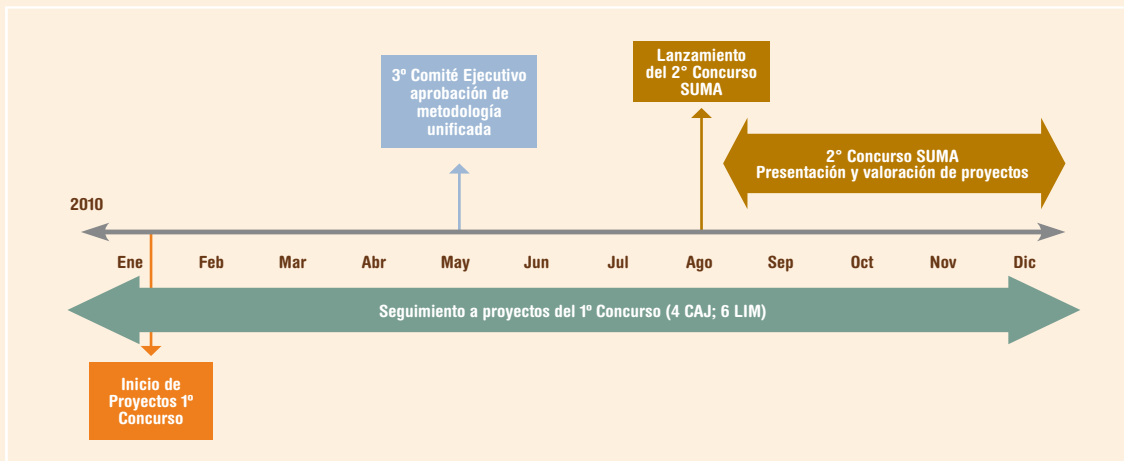
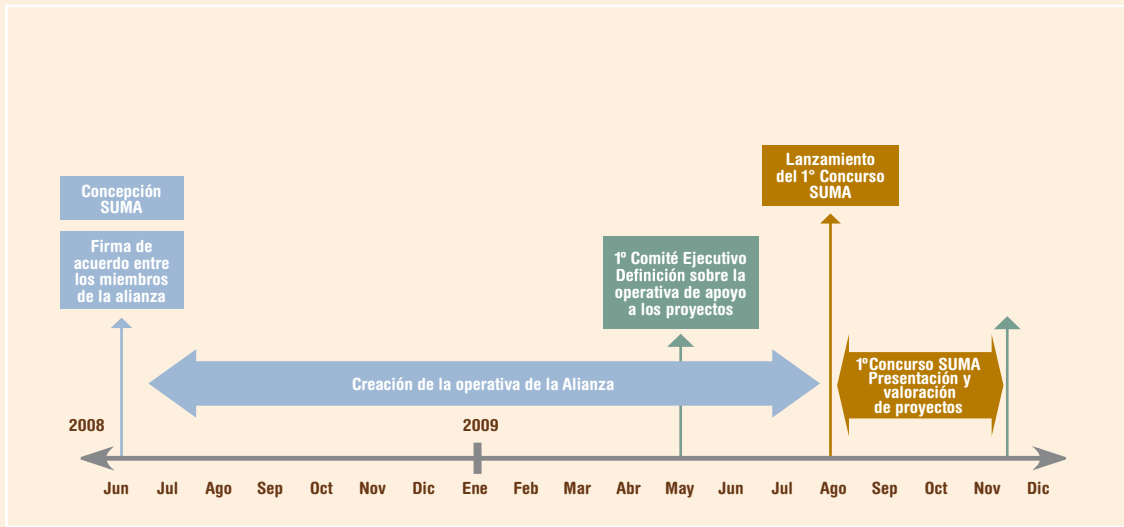
Según la definición del Proyecto SUMA, “las OdB se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que viven y actúan, especialmente de los grupos con menores oportunidades. Se rigen por normas internas democráticamente formuladas y aprobadas, con capacidad de autoconvocarse y de identificar y coordinar acciones para dar solución a sus problemas”.

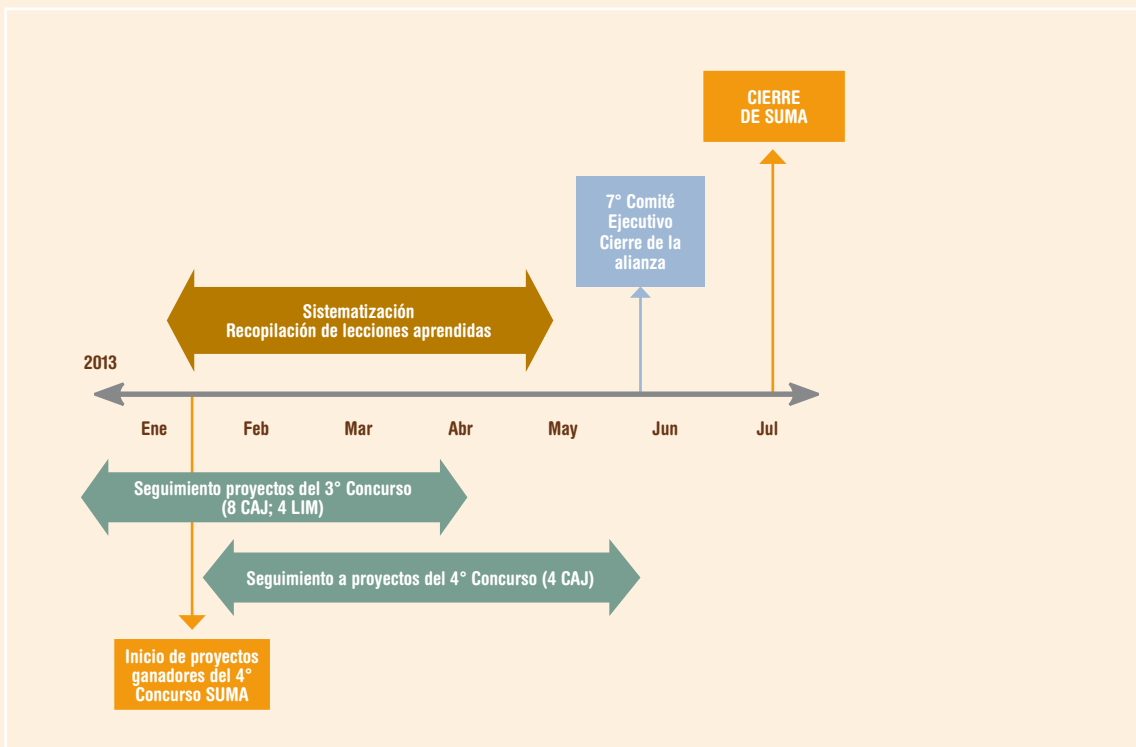
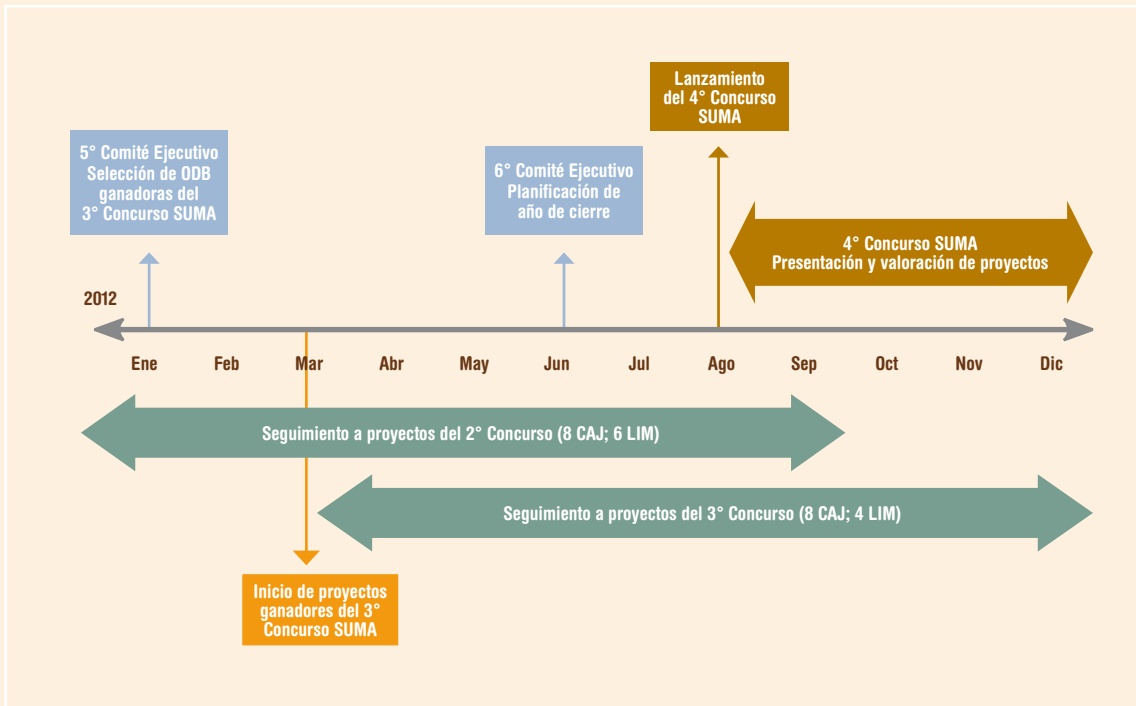
GRÁFICO 1. ESQUEMA DE ACTORES DEL PROYECTO SUMA



Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

GRAFICO 2. LÍNEA DE TIEMPO PROYECTO SUMA





A continuación, se describen los diversos componentes y estructuras operativas que han permitido que la alianza funcione: operativa de la gestión de la alianza; sistema de trabajo con las organizaciones que se apoyarían; metodología y enfoque de intervención social, etc.

Operativa de la alianza

El modelo de gestión de alianzas Público-Privadas con el que se ha desarrollado el Proyecto SUMA propone un mecanismo basado en diversos comités de dirección y administración, gestión y coordinación entre los socios aliados.

Estos mecanismos se corresponden con los distintos niveles operativos y funcionales que requeriría la alianza, desde la representación institucional que quedaría en los órganos de máximo gobierno, hasta el nivel de ejecución y seguimiento de los proyectos productivos que se promocionarían como objetivo de esta alianza llamada SUMA.

Así, la estructura de decisión y gestión de la alianza SUMA se establece, en tres principales órganos: Comité Ejecutivo, Comité Técnico y Unidad Ejecutora. Estos órganos y sus funciones quedarían reflejados en el llamado "Reglamento Operativo", donde se dejarían por escrito las políticas de funcionamiento consensuadas por los miembros.

COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo estaba en el nivel más alto. Era del máximo órgano de decisión de SUMA. Estaba conformado por directores generales y representantes de las diversas instituciones que conformaban la alianza de SUMA. Así, el Comité Ejecutivo del Proyecto SUMA quedó constituido por cinco directores representando las dos organizaciones públicas internacionales (AECID e IAF), las dos asociaciones empresariales (Unacem y ALAC) y CODESPA como ONG ejecutora.

Entre sus principales funciones estaba la supervisión general de la alianza y la relación de los miembros de la alianza a nivel interinstitucional; así como la revisión de los avances logrados en los diversos proyectos productivos de las OdB apoyadas y análisis del presupuesto.

Este órgano se reunía en los momentos estratégicos, como la fase de configuración de la alianza y de la operativa de apoyo a las Organizaciones de Base. Del mismo modo, se celebraban Comités Ejecutivos al cierre de cada uno de los cuatro concursos organizados ya que, a través de un sistema de votos por miembro de la alianza, tendrían la última palabra para seleccionar a las OdB que ganarían dichos concursos y que finalmente recibirían el apoyo financiero y técnico para sus proyectos productivos.

COMITÉ TÉCNICO

El Comité Técnico era el órgano de seguimiento técnico y financiero de SUMA y estaba conformado por los equipos técnicos de las asociaciones empresariales y de CODESPA. Éste se celebraba en la fase anterior al lanzamiento de cada nuevo concurso, de cara a determinar su metodología, y también en el momento previo al Comité Ejecutivo, ya que se encargaba de la valoración y preselección de propuestas de los concursos.

Desde este nivel se trabajó en la consolidación de herramientas para la gestión de la alianza y de herramientas para la gestión del fondo concursal.

Durante el seguimiento de las iniciativas productivas ganadoras de los concursos, el Comité Técnico también tenía la función de toma de decisiones conjuntas respecto al apoyo requerido en los proyectos de las OdB. Dentro de estas funciones de seguimiento de las iniciativas también se daba seguimiento a través de los informes financieros y técnicos elaborados por las propias OdB con el apoyo de sus facilitadores (especialistas que acompañaban a las OdB en su proceso de fortalecimiento).

UNIDAD EJECUTORA

La Unidad Ejecutora de SUMA se conformó como el órgano de coordinación y ejecución directa cuya gestión fue asumida por CODESPA. Esta figura es la que trabajó en el día a día del Proyecto SUMA, hizo el seguimiento al trabajo de los facilitadores que apoyaban a las OdB y ofreció también a su vez sus aportes técnicos a las organizaciones.

Así, además del rol de coordinación y gestión del fondo de inversión, la Unidad Ejecutora actuó e intervino directamente con las comunidades y las OdB. De esta forma, los especialistas de Unidad Ejecutora, apoyaban a las pequeñas organizaciones a mejorar su organización y les impulsaban para lograr mejores resultados de productividad y acceso a mercados en los que pudieran interactuar para generar sus propios ingresos.

Cabe destacar que en su labor como Unidad Ejecutora, CODESPA contó con el apoyo de los técnicos de las asociaciones empresariales miembro de la alianza y su trabajo era compartido y consensuado con ellos.

De esta forma, los equipos técnicos de CODESPA y Unacem dedicaban reuniones quincenales de coordinación para dar seguimiento a las iniciativas apoyadas en Lima; mientras que se haría lo propio con el equipo de ALAC para el caso de Cajamarca. En estas reuniones de coordinación se abordaban aspectos como el estado de avance de los proyectos de las OdB apoyadas y se tomaban consensos sobre cómo responder ante diversas necesidades que surgieran en dichos proyectos (ej. orientación sobre formaciones específicas que se hayan identificado como necesarias, etc.).



Organización de Base dedicada a la producción de cemento o concreto en Lima (Perú).
Fotografía: Proyecto SUMA.

GRÁFICO 3. OPERATIVA DEL PROYECTO SUMA



Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

Fondo Concursal como sistema de selección de propuestas

Los aliados de SUMA exploraron diversos modelos para llevar a cabo este trabajo con Organizaciones de Base. Finalmente, se consolidó la idea de la creación de un Fondo Concursal, es decir, la puesta en marcha de un fondo de inversión creado con capital de los miembros de la alianza que adjudicaría sus recursos a través de concursos a los que podrían presentarse todas las Organizaciones de Base (OdB) del ámbito de intervención.

La lógica del sistema de Fondo Concursal permitía identificar aquellas Organizaciones de Base con mejores proyectos productivos y más preparadas para abordar los retos de éstos. Para los socios de SUMA, contar con este sistema de selección de las propuestas a apoyar sería la opción que mejor garantizaría imparcialidad en la toma de decisiones, garantizaría la transparencia del proceso y permitiría establecer unos criterios consensuados entre todos los socios.

Los miembros de la alianza ya contaban con experiencia previa, cada uno de forma individual, en el establecimiento de fondos concursales. De este modo, se apoyaron en estos pilares de experiencia para trabajar las bases, criterios y condiciones que habría de tener el Fondo Concursal de SUMA.

Con todo ello, las OdB ganadoras del concurso obtuvieron, además de una financiación para impulsar sus iniciativas, asistencia técnica y apoyo directo de los equipos de profesionales de los aliados. De esta forma, se facilitó a las OdB acceso a recursos y formación que les facilitara comenzar o impulsar una iniciativa empresarial, para poder obtener ingresos y crear puestos de trabajo que les ayudaran a convertirse en el motor de desarrollo de sus propias comunidades.

FONDO CONCURSAL
El Fondo Concursal de SUMA se conformaría como un fondo de inversión creado con capital de los miembros de la alianza. De esta forma, se desarrollarían hasta cuatro concursos abiertos, para que las Organizaciones de Base pudieran presentar sus proyectos productivos con el fin de obtener financiación de ese fondo y, sobre todo, apoyo y asistencia técnica de los profesionales de SUMA

FUNCIONAMIENTO DEL CONCURSO

De esta forma, el funcionamiento del concurso consistió, de forma general, en un proceso estructurado de la siguiente forma:

1. **Lanzamiento de la convocatoria** abierta hacia Organizaciones de Base (OdB) para la presentación de proyectos productivos. Con el apoyo de las municipalidades o ayuntamientos de las diversas zonas de intervención, SUMA daría difusión a esta convocatoria abierta entre las OdB.

Para ello se crearon unas Bases del Concurso, donde se recogían los criterios, procesos, requerimientos, etc. del concurso. Estas bases se elaboraron en formato de cuadernillo y fueron ampliamente distribuidas gracias al esfuerzo de los miembros de la alianza y al apoyo de los mencionados municipios. Además de la distribución del cuadernillo de las Bases, se usaron los diversos formatos para dar a conocer el concurso SUMA (comunicados, carteles, notas de prensa, folletos, espacios web, etc.) y se llevaron a cabo diversas sesiones informativas a las que asistieron las OdB interesadas en lograr el apoyo financiero y técnico de SUMA. En estos espacios se resolvieron las posibles dudas de las organizaciones.



Bases del Tercer Concurso de SUMA para Lima y Cajamarca. Fotografía: SUMA.

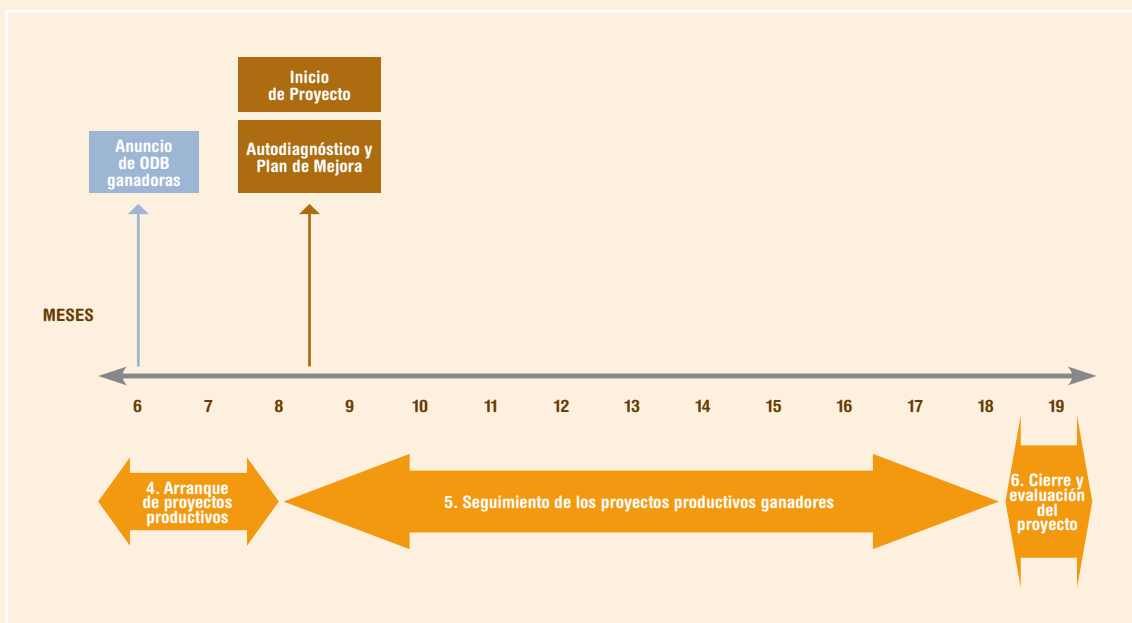
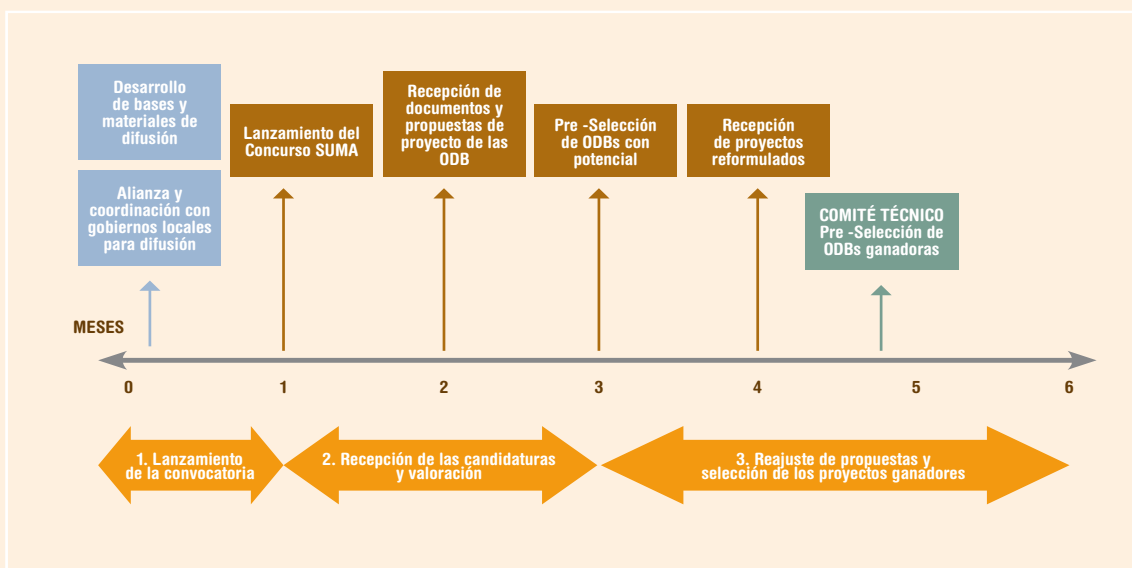
2. Recepción de las candidaturas y valoración de éstas por parte del Comité Técnico de SUMA. Con el apoyo de un evaluador externo, los miembros de la alianza valoraban las propuestas de proyectos recibidos en cada concurso a través de unos criterios que ya fueron sido definidos en las mismas bases. De este proceso de valoración salió un listado de OdB preseleccionadas.

Como se adelantaba en el punto anterior, uno de los puntos más relevantes que aporta la lógica del sistema de Fondo Concursal se basa en la posibilidad de llegar a un consenso entre los miembros que garantice la transparencia y que sea objetivo. Esto se logra gracias al acuerdo de una serie de criterios de selección de las iniciativas a apoyar desde la alianza. En el caso de SUMA, los principales criterios fueron, a grandes rasgos:

- Capacidad de gestión de la OdB –25 puntos sobre 100– (ej. experiencia previa en gestión de proyectos productivos; cohesión entre sus socios y miembros; etc.).
- Calidad y viabilidad del proyecto –35 puntos sobre 100– (ej. coherencia entre objetivos y actividades; peso importante en su solicitud de asistencia técnica y formación, etc.).
- Sostenibilidad del proyecto –20 puntos sobre 100– (ej. identificación del perfil del consumidor y potenciales mercados; orientación del proyecto al establecimiento de alianzas y vínculos comerciales, etc.).
- Relevancia e impacto del proyecto –20 puntos sobre 100– (ej. potenciales puestos de trabajo que se puedan crear entre socios y no socios; inclusión de personas de especial vulnerabilidad, etc.).

- 3. Reajuste de propuestas y selección de los proyectos ganadores.** Tras una preselección de las propuestas vino una fase de reajuste de los proyectos presentados por las OdB, incorporando recomendaciones del equipo de SUMA que iban orientadas a incorporar actividades y componentes para fortalecer la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos productivos. Las propuestas preseleccionadas trataron por tanto de incorporar estas mejoras y volvieron a ser presentadas para la selección final. Como se verá más adelante, el Comité Técnico hizo una nueva preselección ya con las propuestas reformuladas, y fue en el Comité Ejecutivo, máximo órgano de decisión de SUMA, donde se seleccionaron las iniciativas que finalmente serían apoyadas. Por norma general, en cada concurso se seleccionaron y apoyaron entre 4 y 8 OdB.
- 4. Comunicación a las OdB ganadoras e inicio de sus proyectos productivos.** Tras la decisión final del Comité Ejecutivo sobre las OdB que serían apoyadas en SUMA, se dio una fase de arranque en la que, durante unos dos meses, las OdB conocieron a su facilitador y recibieron formación básica sobre el funcionamiento de SUMA, a través de una serie de talleres: justificación financiera de los gastos realizados; obligaciones sobre la formalización y la tributación, etc.
- 5. Seguimiento de los proyectos productivos ganadores y fortalecimiento de OdB** por parte de la Unidad Ejecutora y los técnicos de las asociaciones empresariales de SUMA. Gracias a la figura de los facilitadores y también a la implicación directa del equipo de SUMA, se hizo seguimiento financiero y técnico a cada uno de los proyectos productivos apoyados. Los procesos de seguimiento fueron fundamentales para garantizar que las OdB realmente estuvieran siendo fortalecidas, ya que gracias al seguimiento se identificaron puntos débiles de las organizaciones tanto a nivel institucional, productivo o comercial, y se propusieron formaciones o consultorías específicas para reforzar estos aspectos.
- 6. Cierre y evaluación del proyecto.** Elaboración de informes de cierre financieros y técnicos por parte de las OdB y sus facilitadores para la evaluación final de resultados por parte de los miembros de SUMA.

GRÁFICO 4. PROCEDIMIENTO DEL CONCURSO



Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

Modelo de intervención social en tres dimensiones

Desde el mencionado enfoque de Desarrollo de Base, el apoyo para el impulso de las organizaciones y sus proyectos productivos tuvo tres dimensiones: fortalecimiento organizacional; fortalecimiento productivo; y fortalecimiento comercial.

TABLA 1. DIMENSIONES Y METODOLOGÍAS DE APOYO A LAS ODB EN EL MARCO DEL PROYECTO SUMA⁷

DIMENSIÓN	METODOLOGÍA
Fortalecimiento organizacional¹¹	<p>Programa de fortalecimiento institucional de las OdB. En primer lugar, se hizo un Diagnóstico Organizacional de cada una de las OdB, implementado bajo la metodología de Desarrollo de Base.</p> <p>A raíz de los resultados arrojados se proyectó un Plan de Mejora que conformaba la ruta del acompañamiento para el refuerzo de las asociaciones en sí mismas y la mejora de su funcionamiento interno (ej. implementación de reglamentos, elaboración de estatutos, gestión de asociados, etc.)</p>
Fortalecimiento productivo	<p>Asistencia técnica especializada en el sector económico al que se dedicaba la organización para la mejora de la productividad y la calidad de la producción para el impulso de sus iniciativas empresariales (apoyo del equipo de SUMA y de los facilitadores; contratación de consultores y especialistas de determinado sector; formación para los socios de las OdB; compra de herramientas y maquinaria, articulación con instituciones especializadas, etc.).</p>
Fortalecimiento comercial	<p>Apoyo a las OdB en la comercialización de sus productos y servicios. Fortalecimiento a las OdB para lograr unas mejores condiciones de venta en mercados tradicionales o acceso a nuevos mercados diferenciados.</p> <p>Entre otras estrategias, se trató de lograr el establecimiento de vínculos comerciales con empresas compradoras; la exportación; la consecución de mejores condiciones de venta en mercados locales; el apoyo para la participación de las OdB en ferias promocionales y <i>showrooms</i>, etc.</p>

Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

⁷ Término también conocido como *Fortalecimiento Institucional* [www.cecod-fi.org].

DIMENSIÓN 1. FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

En esta dimensión se aplicó la metodología de fortalecimiento organizacional basada en el enfoque de Desarrollo de Base de RedEAmérica, adaptándola a la realidad de las OdB que se apoyarían dentro de SUMA. Ésta concibe la superación de la pobreza como el fortalecimiento de la autonomía, capacidad de gestión colectiva e interacción con otros de las Organizaciones de Base. Establece cuatro categorías sobre las cuales trabajar: capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza, cada una con sus variables e indicadores respectivos. El proceso para la implementación se desarrolló en tres etapas:

- 1. Autodiagnóstico organizacional.** Es una línea de base de la situación organizacional de la OdB. Se realizó junto con el facilitador en función a las categorías, variables e indicadores contemplados en la metodología de Desarrollo de Base.
- 2. Plan de mejora organizacional.** Una vez realizado el autodiagnóstico se identificaron las variables que fueran oportunas priorizar en el plazo del tiempo del proyecto y se plasmaron las actividades requeridas para ello en este plan de mejora.

Entre estas actividades se determinaron las formaciones y asistencias técnicas que serían impartidas a la OdB para su refuerzo organizacional.

- 3. Evaluación de impacto.** Semestralmente se realizó el seguimiento de los avances en este componente y, anualmente, se revisaba el Plan de Mejora en función de sus avances.

TABLA 2. EJEMPLOS DE FORMACIONES Y ASISTENCIAS TÉCNICAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS ODB DE SUMA

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	GESTIÓN EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de línea de base. • Autodiagnóstico y plan de mejora. • Comunicación y relaciones interpersonales • Manual de uso de los equipos • Autoestima y liderazgo. • Participación en redes • Manual de Organización y Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización, dirección y control. • Sistemas de gestión de inventario y clasificación de stock. • Registros contables e interpretación de estados financieros. • Justificación y transferencia. • Cultura emprendedora

Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

DIMENSIÓN 2. FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO

A través de esta dimensión se buscaba mejorar la calidad del producto y/o servicio ofertado por la OdB y, en caso que fuera posible, el número de unidades producidas en un plazo determinado de tiempo. De esta forma, se hizo énfasis en el mejoramiento de los procesos productivos y la formación especializada de la mano de obra (socios de las OdB por lo general).

TABLA 3. EJEMPLOS DE FORMACIONES Y ASISTENCIAS TÉCNICAS IMPARTIDAS PARA EL FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO

FORMACIONES	ASISTENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en desarrollo de diseños y colecciones. • Costes y presupuestos de productos y servicios: análisis de costes y gastos de la empresa, punto de equilibrio y decisiones estratégicas relacionadas con el negocio. • Capacitaciones para mejorar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto, proceso y calidad con asistencia técnica individual o grupal. • Definición del producto, diseño de calidad y técnicas de mejora. • Seguimiento técnico y transferencia de capacidades desde la empresa exportadora. • Asistencia técnica para la elaboración de diseños y colecciones para el mercado exterior.

Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

DIMENSIÓN 3. FORTALECIMIENTO COMERCIAL

Las actividades de comercialización se orientaron a consolidar la presencia en mercados donde las OdB ya tuvieran presencia o a su posicionamiento en nuevos mercados internos o externos. Para ello, entre otras actividades, se desarrollaron actividades de promoción de las organizaciones y sus productos (ej. participación en ferias, creación de materiales de marketing, websites, etc.).

TABLA 4. EJEMPLOS DE FORMACIONES Y ASISTENCIAS TÉCNICAS IMPARTIDAS PARA EL FORTALECIMIENTO COMERCIAL

FORMACIONES	ASISTENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y cierre de ventas. • Uso de herramientas digitales orientadas a la venta (web, redes sociales, etc.). • Taller de exportación (documentación arancelaria, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios de mercado. • Elaboración de planes de marketing. • Asistencia técnica para la participación en ferias de muestra, showrooms, etc. • Asistencia técnica para la elaboración de diseños y colecciones para el mercado exterior.

Fuente: Proyecto SUMA. Elaboración propia. (2013)

Resultados con impacto social

Tras cerca de cinco años de trabajo, esta Alianza Público-Privada para el Desarrollo ha logrado consolidar un modelo de intervención adaptado a la realidad de las comunidades que viven en situación de escasos recursos.

Así, se ha logrado que 41 Organizaciones de Base de barrios del extrarradio de la ciudad de Lima y zonas rurales de la provincia de Cajamarca en Perú se encuentren más fortalecidas para acceder a nuevas oportunidades de negocio.

Estas OdB estaban formadas por una media de entre 10 y 15 asociados, pequeños emprendedores y empresarios que han descubierto que en asociación pueden llegar más lejos y ser más fuertes para encontrar negocios más ventajosos y nuevos mercados en los que comercializar sus productos y servicios.



En Cajamarca, varias Organizaciones de Base trabajan en el sector agropecuario, como es la producción de lácteos, la producción de cuyes, el cultivo de aguaymanto, etc. Fotografía: Proyecto SUMA.

Gracias al proyecto SUMA, cientos de familias han encontrado una oportunidad para que, por medio de su propio trabajo sigan avanzando en su esfuerzo por salir de su situación de pobreza.

Caso de estudio 1

El caso de la Asociación Sisi Wasi (San Juan de Lurigancho, Lima)

Sisi Wasi es una OdB de tipo productivo ubicada en San Juan de Lurigancho, uno de los 43 distritos en los que se divide la provincia de Lima. Fundada en 2004, la asociación está actualmente formada por 12 socios (11 mujeres y un hombre) y a su vez está conformada por cuatro Organizaciones de Base con un número total de 420 beneficiarios –directos e indirectos–, de los cuales el 86% son mujeres. Éstas en su mayoría son madres migrantes con edades comprendidas entre 22 y 55 años y beneficiarias de programas de ayuda social.

Sisi Wasi participó en el segundo concurso SUMA y desde julio de 2011 y hasta agosto de 2012, el proyecto SUMA les apoyó en el aumento de los ingresos de las mujeres artesanas y fortaleció sus capacidades técnico-productivas. SUMA les apoyó en el fortalecimiento de su gestión empresarial, en el desarrollo de herramientas de gestión comercial (como la creación de su página web, el manejo de una página en Facebook y la elaboración de materiales de promoción como folletos o tarjetas de visita). Además, participaron en las Ferias de Fernando, Huacho o Bellas Manualidades, donde se posicionaron a su vez como una asociación capacitadora que imparte clases de costura.



Al término del proyecto SUMA, las ventas se incrementaron en un 50% y los ingresos en un 217%, mientras que la pobreza disminuyó en un 225%. Sisi Wasi incrementó su cartera en 13 nuevos clientes, lo que supuso un incremento del 144% respecto al inicio del proyecto. De hecho, algunas prendas se comercializaron en Nueva York a través de una empresa, y se espera poder comercializar 3.000 chales en Japón en los próximos meses. Sisi Wasi al término del proyecto, recalcó la importancia de fortalecer las relaciones con las municipalidades y la Red de Artesanas SJL.

Sisi Wasi ha tenido grandes resultados en cuanto a la gestión organizacional. Al principio, y con los requerimientos del FID, la OdB no se sentía preparada para cumplir con los formatos de informes y de rendición de cuentas. Igualmente, era una asociación muy personalista. A través del proyecto, “han aprendido actividades, presupuesto y otras palabras técnicas que antes no hablaban”. Igualmente, aprendieron a utilizar computadoras, cheques y rotado en los puestos directivos. Sisi Wasi desarrolla acciones de Responsabilidad Social Corporativa a pequeña escala en parroquias.

A nivel personal y familiar SUMA tuvo un impacto positivo concretamente en el caso de socias, a la que sus esposos en un inicio les reprendían por pasar tiempo realizando las actividades productivas de la asociación. A raíz de los ingresos y con la sensibilización sobre la importancia de su inserción laboral, comprendieron y apoyaron las actividades de sus esposas.

“Mi vida ha cambiado bastante. Antes estaba en casa y no tenía dinero, pero ahora amanezco y anochezco con el tejido. Mantengo mi casa y gestiono mi dinero gracias a mi trabajo como tesorera en la Asociación. Ya no sólo vendo prendas a mis amistades y vecinas, ahora me he capacitado y he aprendido mucho con el Proyecto SUMA”.

ESTELA MANJO GALLEGOS (58 años, casada, 1 hijo en la universidad. Tesorera).

“Sisi Wasi significa ‘la casa de las hormigas’ y, como ellas, nosotras, las mujeres de la Asociación, siempre estamos buscando el pan de cada día. Mi vida antes era distinta: ahora vendemos las prendas en varias ferias y allí formamos a otras mujeres. Es muy importante sentir que apporto algo a mi hogar, y también para mí misma”.

VICTORIA BOJORQUEZ LOSADA (67 años, casada, 5 hijos. Presidenta).

“La Asociación Sisi Wasi empezó con ciertas dudas pero ahora lo que más destaco es el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento organizacional, que han sido claves en este proceso. Ahora de ella dependen otras 3 asociaciones; el cambio ha sido brutal. Ahora ellas afrontan los retos del negocio de forma conjunta”.

RAFAEL CORROCHANO, Coordinador de SUMA.

Caso de estudio 2

El caso de la Asociación Los Rosales (La Esperanza, Baños del Inca, Cajamarca)

La Asociación Los Rosales es una OdB de tipo productivo dedicada a la confección textil industrial y a su comercialización. Ubicada en la comunidad de La Esperanza (Baños del Inca), Los Rosales está integrada por 10 socias.

Entre los meses de mayo 2011 y agosto de 2012, el proyecto SUMA centró sus esfuerzos en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las socias, especialmente en lo que respecta a las tareas de confección y comercialización de prendas de vestir. Más concretamente, el objetivo fue dotar a las socias de oportunidades laborales dignas y sostenibles, desarrollar una producción textil de calidad y competitiva, y modificar la matriz productiva artesanal para así mejorar sus ingresos familiares.

Para ello, se brindó asesoramiento, capacitación y asistencia técnica continua a las beneficiarias a través de consultores. Asimismo, se contrató y formó a siete mujeres para las tareas de confección, y a otras dos para el equipo de ventas. Durante estos meses, se desarrollaron seis productos textiles: chalecos, pantalones, mamelucos, casacas, polos y buzos; formando un total de 780 piezas, que corresponden a 120 piezas por mes. La marca comercial fue inscrita y registrada como "Roles". Los Rosales cuenta con una cartera de clientes actuales y potenciales.

Al término del proyecto, se lograron tanto la articulación comercial como el fortalecimiento de la propia organización, en la que las mujeres beneficiarias gestionan su propio taller textil, generan ingresos para sus hogares y participan del desarrollo económico y social de su comunidad.

Yo antes no sabía coser con estas máquinas pero ahora coso más rápido y entregamos antes las prendas. El proyecto SUMA nos ha ayudado a mejorar nuestra calidad de vida y también los ingresos de cada familia, de todas las socias.

MARTA QUISPITONGO HUAMAN (41 años, casada, 3 hijos. Presidenta).



Ahora ya no sólo sabemos coser faldas y mandiles, sino también casacas, polos, chalecos y mamelucos. Ahora sabemos más y trabajamos más. Hemos aprendido a salir adelante.

Mi hijo de 22 años, el más pequeño, estudia en la universidad privada ya, pero ahora este poquito más de dinero nos alcanza para un kilo más de arroz, un kilo más de filetes. Yo, a esta edad, necesito más este trabajo: para mí, para aprender a coser, para tener dinero para mí misma, para mis cosas.

SANTOS PEREGRINOS GUTIÉRREZ (53 años, casada, 5 hijos. Socia).

CAPÍTULO 4

Recomendaciones y lecciones aprendidas





En este Capítulo IV se trata de mostrar lecciones aprendidas sobre la creación y gestión de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. De este modo, se ofrecen recomendaciones extraídas del proceso de investigación llevado a cabo por CODESPA para la elaboración de la presente publicación, así como de la propia experiencia de esta entidad.

1. Confianza en dos niveles: institucional y técnico

En toda teoría escrita sobre APPD encontraremos que es fundamental la construcción de confianza entre socios. Efectivamente, en la práctica, diríamos que el cómo lograrlo viene determinado por el establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación permanentes; procesos operativos y de reporte claros a todos los niveles.

Así, se han de crear espacios de coordinación y comunicación tanto al nivel estratégico y de máxima dirección de la alianza, como en el trabajo que realizan los equipos técnicos conjuntamente. Algunos mecanismos pueden ser los mismos órganos de dirección y gestión ya mencionados, siempre acompañados de otros espacios y canales como reuniones operativas entre los equipos técnicos; sistemas para compartir información y documentos como pueden ser grupos de trabajo online, etc.

Con todo ello, la confianza se construirá bajo unos pilares sólidos si desde el principio se parte de una propuesta clara sobre cuales son “las reglas del juego”. A partir de ahí, la creación de confianza requerirá de gran atención entre los miembros y será importante, por ejemplo, mantener a todos los actores informados sobre los pasos importantes que se dan, así como de alertar sobre las posibles barreras que se puedan avecinar.

En este sentido, cabe señalar que el acuerdo o convenio establecido en la APPD ha de ser conjunto y el mismo para todos los miembros de la alianza, evitando la firma de convenios bilaterales entre las partes que puedan contener condiciones y compromisos diferentes, lo que incidiría en la creación de relaciones desiguales entre los miembros. Por tanto, se debería promover la firma de un convenio global donde las condiciones y compromisos de todos los miembros queden reflejadas, y todos sean conscientes de los roles y contribuciones que cada uno de los actores aporta a la APPD.

2. Concertación de herramientas desde el comienzo

En el nivel más operativo de las alianzas, una de las cuestiones más complejas suele ser la diversidad de procedimientos internos que cada institución miembro de la alianza puede tener. Por ello, es recomendable que

la alianza cuente con sus propios formatos y mecanismos de reporte unificados y comunes. Nos referimos a herramientas como pueden ser la metodología del monitoreo y seguimiento (cómo y quién la va a realizar y qué formatos se usarán); modelos de informes financieros y técnicos (requisitos, formatos, fuentes de verificación, etc.); o modalidad de justificación de los gastos generados (qué tipo de comprobantes se exigirán, etc.), entre otros muchos aspectos a considerar.

Es importante contar con estas herramientas consensuadas desde el comienzo de la alianza y que éstas contemplen la información clave que cada miembro necesita para su reporte interno propio, de modo que cada socio pueda extraer la información desde estos mecanismos de reporte establecidos y ajustarla a sus propios requerimientos internos, si es que no hubiera flexibilidad para trabajar con formatos externos a la organización.

En otro caso, se puede incurrir en el error de que, al no existir un mecanismo y formatos establecidos, cada miembro requiera que la información se elabore según su propio formato, lo que encarece innecesariamente el coste administrativo de la alianza debido al tiempo dedicado a plasmar una información similar en diversos formatos.

Estos formatos y mecanismos han de contemplar dos dimensiones: por un lado, los reportes y seguimiento sobre los proyectos productivos o las iniciativas sociales que se estén apoyando; y, por otro, sobre la propia gestión y estado de salud de la alianza en sí misma.

3. Contemplar el tiempo de gestación de la alianza

Es interesante que dentro del cronograma de trabajo, y antes de iniciar cualquier intervención social, se considere una fase de gestación de la alianza en la que las instituciones puedan conocerse mutuamente. Se trataría de contar con un tiempo suficiente para gestar la alianza, para conocerse institucionalmente, alinear expectativas e intereses y comprobar si, efectivamente, los miembros visualizan que habrá entendimiento entre ellos. Esta fase será crucial para generar el espacio de confianza y entendimiento entre los miembros que anteriormente se indicaba.

Para ello, es útil un análisis cruzado de misión, visión y valores de las distintas instituciones; áreas de trabajo y enfoques sobre RSE y acción social; concepción de qué significa “desarrollo”, etc. Este ejercicio puede resultar valioso para comprobar cuántos aspectos de cultura corporativa se comparten y en qué otros habrá que poner mayor énfasis para el entendimiento entre los miembros.

4. APPD orientadas a resultados para lograr un mayor impacto

Una alianza de diversos actores que se unen para un mismo fin u objetivo debe contar con metas y resultados específicos y medibles, así como con indicadores de medición y fuentes de verificación que muestren que dichos objetivos se han alcanzado.

En la publicación de USAID (*Re)Valuing Public-Private Alliances: an Outcomes-Based Solution*, los expertos de Mission Measurement¹ recomiendan la adopción de alianzas orientadas a resultados.

¹ (*Re)Valuing Public-Private Alliances: an Outcomes-Based Solution*. United States Agency for International Development: Private Sector Alliances Division and Mission Measurement, LLC (2010).

A través de esta idea se proclama la visión de que dichas alianzas no se centren en medir el valor de la alianza en sí misma sino que se adopte una perspectiva crítica de la estrategia de la alianza basada en tres principios:

- **El enfoque de la alianza hacia resultados concretos** –más que en actividades o acciones a implementar, sino resultados de cambio social tangible–;
- **Centrarse en las métricas “que importan”**, es decir, pensar en aquellos indicadores (1) relacionados con los resultados en el impacto social real, por un lado, y en el impacto en el negocio, por otro; (2) que reflejen el valor de la asociación, y (3) que demuestren la efectividad, entendida como suma de eficacia y eficiencia, de la alianza. Con todo ello, estos indicadores han de estar basados no solo en el monitoreo de cómo el dinero es gastado, su trazabilidad, etc., sino en el valor de lo que consigue la alianza con este esfuerzo e inversión. Y, además, han de estar planteados en términos de “contribución”, y no de “atribución” de los impactos sociales, puesto que medir en términos de atribución es “raramente plausible”.
- **Un giro estratégico hacia alianzas construidas sobre intereses compartidos.** Con el fin de aumentar el valor de las alianzas, los autores afirman que las alianzas deben ser establecidas sobre la base de un conjunto explícito y cuantificable de resultados establecidos y compartidos. Mediante la adopción de mayor énfasis en la intersección de intereses entre los aliados, afirman los autores, “las alianzas serán más valiosas y probablemente más sostenibles”.

5. Visión compartida de trabajo con la sociedad

Como ya se adelantaba anteriormente, los aliados han de compartir y estar convencidos en el modelo de intervención social y la metodología a usar.

En este sentido, algunos puntos importantes a determinar para consensuar la visión de la intervención social versarían sobre aspectos como:

- Colectivos o comunidades que podrían estar implicadas en la intervención (ej. comunidades indígenas; mujeres en situación de exclusión; jóvenes en riesgo, etc.).
- Qué dimensión será el objeto de apoyo (ej. concretar si se apoyarán buenas organizaciones con capacidad de poner proyectos en marcha o por el contrario proyectos buenos de organizaciones no tan sólidas, etc.).
- Determinar qué criterios de valoración se van a seguir para la selección de personas, comunidades o colectivos que se apoyarán. Estandarizarlos y elaborar herramientas para llevar a cabo esa valoración.
- Consensuar qué procedimientos de acompañamiento y seguimiento se usarán para apoyar y monitorear las iniciativas sociales con las que se trabaja.
- Estandarizar no solo los mecanismos de reporte de las iniciativas social que se apoyen, sino también las herramientas que se les van a facilitar a estas personas o colectivos para poner en marcha sus proyectos y propuestas (ej. formatos estándar de diagnóstico organizacional; formatos de contabilidad, actas, reglamentos, estatutos, etc.).

6. Evitar el “piloto automático” en la gestión de la alianza

En el libro *Alianzas sociales en América Latina*², Austin y Reficco escriben un capítulo sobre “La gestión de la alianza” donde señalan que “difícilmente una colaboración puede funcionar como un motor de crecimiento

² “La gestión de la alianza”, *Alianzas sociales en América Latina*. J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SEKN (2005)

para las organizaciones participantes, si los socios asumen que puede operar en ‘piloto automático’. De esta forma, los autores insisten en que los beneficios y bondades no surgen del simple hecho de trabajar en alianza, si no que el éxito de las alianzas viene determinado por un importante esfuerzo de coordinación y gestión.

De esta manera, una de las recomendaciones sería contemplar siempre este aspecto y asegurarse de que una de las instituciones aliadas cuenta con esta función de coordinadora de la alianza.

En este sentido, esta figura de coordinador de la alianza ha de poner énfasis en los aspectos de comunicación entre las partes, la transparencia y de encargarse en que los miembros le dedican el tiempo y esfuerzo necesario a las acciones y metas planteadas en el marco de la alianza, de cara a garantizar que finalmente se cumplirán los objetivos establecidos.

El gestor de la alianza, preferiblemente, habría de ser un profesional de una ONG o entidad intermediaria y no tanto de las empresas, de cara a garantizar mayor equilibrio entre la implicación y participación del resto de empresas y administraciones miembro y tener suficiente autonomía en la dirección del proyecto de la alianza. Entre las principales cualidades que este profesional debiera tener capacidad gerencial y experiencia previa en el manejo de alianzas público privadas u iniciativas similares en las que se requiere la coordinación interinstitucional. No menos importante es que cuente con experiencia en intervención social y conocimientos en este campo.

Dentro de las funciones de gestión de la alianza, esta figura debe atender al desarrollo de herramientas específicas que quizás no se hayan contemplado al comienzo del proyecto pero que surgen a lo largo del desarrollo del mismo. Igualmente, ha de permanecer atento a la actuación de los miembros respecto a la alianza y orientar sobre ello. Por último, ha de dar seguimiento a la actuación de cada uno de los miembros, garantizando que éstos están teniendo un buen desempeño social en el desarrollo de sus actividades y, en caso de que se dé algún conflicto social o reputacional por parte de alguno de los miembros, debe aplicar los mecanismos de rectificación o salida de la alianza que debieran estar contemplados en los convenios y reglamentos operativos de la alianza.

7. Dar la importancia que se merece a la visibilidad

En los proyectos de APPD, el aspecto de la visibilidad puede ser un tema sensible. Es conveniente definir, desde el inicio de la colaboración y de forma consensuada, la imagen de la alianza y cómo quedarán reflejadas las diversas instituciones miembro.

De esta forma, se han de crear diversos instrumentos de comunicación y visibilidad que han de quedar recogidos en un “Manual de visibilidad” donde se compilen los formatos así como las directrices para su aplicación. Contar con una herramienta similar podrá evitar posibles conflictos relacionados con la visibilidad y la comunicación externa a lo largo del proyecto.

De esta forma, también es importante reflejar en dicho “Manual de visibilidad” las condiciones de visibilidad de algún socio en concreto en contraposición al de la alianza y establecer las condiciones de visibilidad de los miembros que se aplicarán dependiendo de su nivel de contribución e implicación.

8. Reconocimiento mutuo de los miembros de la APPD... y paciencia

El reconocimiento mutuo de los puntos fuertes que ofrece cada miembro dentro de la alianza es un aspecto a valorar. Pero además, el respeto mutuo y la confianza en las capacidades de ambas partes es algo en lo que hay que trabajar, sobre todo en espacios en los que sigue habiendo una importante distancia entre empresas y ONG.

Las ONG pueden tener un rol muy didáctico, de cara a acercar a la empresa el potencial social que puede tener si reconsidera el modo en el que hace negocios. Las ONG tienen una oportunidad para mostrar a las empresas el papel que éstas pueden tener a favor del desarrollo.

En cualquier caso, es importante ser paciente. Las APPD requieren bastante tiempo y los resultados se aprecian en el mediano-largo plazo, pero pueden ser transformadoras para sus miembros y para la sociedad.

Bibliografía

AA.VV. 2008. "Alianzas Público-Privadas. Hacia la convergencia entre la internacionalización de la empresa y el desarrollo". *Apuntes para el Diálogo*. Foro Diálogos para el Desarrollo.

AUSTIN, Jane y REFICCO, Ezequiel. 2005. *Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas Extraídas de Colaboraciones entre el sector privado y la sociedad civil*. Inter-American Development Bank.

CAMPOS, Francisco; COVILLE, Aidan; FERNÁNDEZ, Ana M; GOLDSTEIN, Markus; MCKENZIE, David. 2012. *Learning from the Experiments That Never Happened: Lessons from Trying to Conduct Randomized Evaluations of Matching Grant Programs in Africa*.

CASADO CAÑEQUE, Fernando. 2008. *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española*. Observatorio de Política Exterior (OPEX), Fundación Alternativas.

CASADO CAÑEQUE, Fernando. 2007. *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación Carolina.

CODESPA e ICEP. 2012. *Manual y libro de casos sobre Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresas y empleados en la lucha contra la pobreza*.

CODESPA e ICEP, 2008. *Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR*.

CODESPA. 2010. *Innovación social en microfinanzas. Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM*.

CODESPA. 2011. *Guía de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*.

PÉREZ, María Jesús. 2012. *La RSE+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Nota Técnica para el desarrollo*. CODESPA.

POLMAN, Paul. 2013. "Ending Poverty through Partnership, *Business Fights Poverty* [www.businessfightspoverty.org/profiles/blogs/paul-polman-ceo-unilever-ending-poverty-through-partnership]

SAUL, Jason; DAVENPORT, Cheryl; OUELLETTE, Avery. 2010. *(Re)Valuing Public-Private Alliances: an Outcomes Based Solution*. USAID y Mission Measurement.

TENNYSON, Ros. 2003. *Manual de Trabajo en Alianza (Partnering Toolkit)*. International Business Leaders Forum (IBLF).

USAID. 2012. "Partnering with USAID: A Guide for Companies".

VILLANUEVA, María Teresa; RIVERA, Rafael; CORONADO, Miguel; CUCINELLI, Eduardo; PÉREZ, María Jesús. 2003. *El Salvador: sinergia: fomento de la responsabilidad social de las empresas a través del desarrollo del pequeño productor*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Referencias

- Building Partnerships for Development (BDP) [www.bpd-waterandsanitation.org].
- Busan Global Partnership for Effective Development Cooperation [<http://www.effectivecooperation.org>].
- Business Fights Poverty [www.businessfightspoverty.org].
- Business Partners for Development [www.bpdweb.com].
- Naciones Unidas (2007). Partnering Assessment Tool (PAT).
[www.unglobalcompact.org/issues/partnerships/pat.html].
- Pacto Mundial de Naciones Unidas [www.unglobalcompact.org].
- The Donor Committee for Enterprise Development (DCED) [www.enterprise-development.org].
- USAID Private Sector Alliances Division. IDEA (Office of Innovation and Development Alliances) [www.idea.usaid.gov].

Información adicional

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.

En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el **Programa Empresa y Desarrollo**. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

□ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social

| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

FUNDACIÓN CODESPA EMPRESA Y DESARROLLO

I. PUBLICACIONES

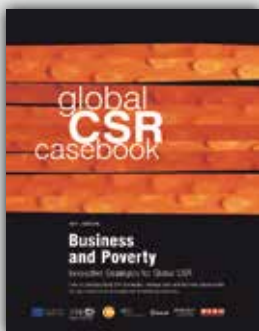


Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar a empresas y empleados en la lucha contra la pobreza | CODESPA e ICEP, 2012

Recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Solicite su ejemplar impreso en innovacion@codespa.org



Global CSR Casebook: Business and Poverty.

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008.

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



“Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”.

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011.

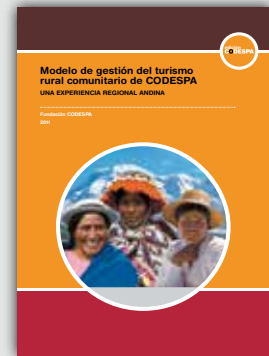
Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA.
Una experiencia regional andina. *CODESPA, 2011.*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Innovación social en microfinanzas.

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010.

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012.

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres? El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011.

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011.

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009.

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008.

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008.

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008.



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento, así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con una Unidad de Asesoría en Desarrollo, desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org