



APCI

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Marco conceptual



LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Marco conceptual



El presente documento conceptual y metodológico propone una orientación en la implementación de Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible en el Perú, como respuesta al llamado de múltiples actores que buscan sumar esfuerzos para alcanzar objetivos de desarrollo sostenible.

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) agradece el apoyo prestado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el valioso concurso del Dr. José Antonio Alonso.

Director Ejecutivo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional:
Embajador Jorge Voto Bernales Gatica

Directora de Políticas y Programas:
Lic. Nancy Magaly Silva Sebastián

Colaboradores:

Dirección Ejecutiva
Econ. Eduardo Sal y Rosas Freyre, Asesor de la Dirección Ejecutiva

Dirección de Políticas y Programas
Lic. Elisa Robles Salazar
Econ. Leonardo Meza Reyes

Editado por:
Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI
Av. José Pardo N°261, Miraflores

Primera edición, marzo 2017
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-04272
ISBN: 978-612-46580-9-9
Tiraje: 500 ejemplares

Corrección de estilo:
María Inés Calle

Diseño, diagramación e impresión:
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Psje. María Auxiliadora 156, Lima 5

ÍNDICE

CUADROS Y GRÁFICOS	4
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	5
INTRODUCCIÓN	6
<hr/>	
CAPÍTULO I:	
LA INCLUSIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO	8
1.1 Contexto	9
1.2 La empresa privada y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	11
1.3 Vinculación de la empresa privada con el Desarrollo	12
1.4 La empresa privada en el Perú	14
<hr/>	
CAPÍTULO II:	
LAS ALIANZAS MULTIACTOR DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE: ASPECTOS CONCEPTUALES	18
2.1 Concepto	19
2.2 Características	19
2.3 Principios	21
2.4 Tipologías	21
2.5 Actores	23
<hr/>	
CAPÍTULO III:	
BENEFICIOS Y CONTRIBUCIONES DE LOS ACTORES QUE CONFORMAN UNA ALIANZA MULTIACTOR	26
3.1 La empresa privada	27
3.2 El sector público peruano	28
3.3 Las fuentes cooperantes	30
3.4 Las Organizaciones de la Sociedad Civil	30
3.5 La academia	31
3.6 El rol de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	32
<hr/>	
CAPÍTULO IV:	
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DE LAS ALIANZAS MULTIACTOR	34
4.1 Algunas condiciones para el éxito	35
4.2 Fases del proceso	37
<hr/>	
CONCLUSIONES	39
ANEXOS	40
Nº 1: Evolución histórica de la Cooperación Internacional y la empresa privada	40
Nº 2: Los diez principios del Pacto Global	42
Nº 3: Motivaciones, potenciales beneficios y contribuciones de los actores que conforman una Alianza Multiactor	43

CUADROS Y GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Acumulado anual de empresas inscritas en el Pacto Global Perú 2003-2016	15
GRÁFICO N° 2 Distribución porcentual de empresas por segmento empresarial 2014	16
CUADRO N° 1 Empresas según segmento empresarial 2013-2014	17
GRÁFICO N° 3 Características de una Alianza Multiactor	20
GRÁFICO N° 4 Principios que rigen una Alianza Multiactor	21
CUADRO N° 2 Tipología de las Alianzas Multiactor	22
GRÁFICO N° 5 Actores de las Alianzas Multiactor	23
GRÁFICO N° 6 Detalle de los actores que conforman las Alianzas Multiactor	25
CUADRO N° 3 Beneficios y contribuciones de la empresa privada	28
CUADRO N° 4 Beneficios y contribuciones del sector público peruano	29
CUADRO N° 5 Beneficios y contribuciones de las fuentes cooperantes	30
CUADRO N° 6 Beneficios y contribuciones de las OSC	31
CUADRO N° 7 Beneficios y contribuciones de la academia	32
GRÁFICO N° 7 Fases generales de gestión de las Alianzas Multiactor	38

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
AGD	Agendas Globales de Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
CINR	Cooperación Internacional No Reembolsable
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
ENIEX	Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Internacional
EITI	Iniciativa para la Transparencia en la Industria Extractiva (por sus siglas en inglés)
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONGD	Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PRMA	Países de Renta Media Alta
PNCTI	Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SINDCINR	Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable
WBCSD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (por sus siglas en inglés)

INTRODUCCIÓN

El escenario actual de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) se caracteriza por la incorporación de nuevos actores de desarrollo, el establecimiento de una agenda más comprehensiva y universal de objetivos, la búsqueda de nuevos mecanismos de financiamiento y la necesidad de mejorar la eficacia de sus intervenciones.

Dada la complejidad de dichos retos, alcanzar el desarrollo incluyente y sostenible no puede ser asumido solo por los Estados y los organismos internacionales. Resulta necesario convocar al conjunto de los actores sociales, entre ellos a la empresa privada, a un esfuerzo colectivo para permitir la transición hacia estrategias de desarrollo incluyente y sostenible, tanto a escala nacional como internacional.

El logro de este propósito ha supuesto dotar a la actual arquitectura de la CID de una mayor apertura y flexibilidad, a fin de acoger nuevos actores y esquemas de asociación entre el sector público y privado que complementen las modalidades de la Cooperación Norte-Sur, la Cooperación Sur-Sur y la Triangular.

En la última década, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) se ha reducido progresivamente en los Países de Renta Media Alta (PRMA), como el Perú, y se ha concentrado en países de menor desarrollo, por lo que la reducción de las múltiples brechas de desarrollo aún existentes en nuestro país constituye un reto que requerirá de esfuerzos coordinados para construir alianzas más eficaces entre diversos actores del desarrollo, incluyendo a la empresa privada, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la academia.

Esto requiere reconocer las visiones e intereses de cada uno de los actores, sus capacidades y fortalezas, para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo nacional y los planteados por las Agendas Globales de Desarrollo (AGD)¹.

En ese contexto, el desafío para la CID es capitalizar su amplia experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo, para transformarse en un instrumento útil que estimule y apoye la ejecución de acuerdos multiactores orientados a contribuir en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, adoptados por la comunidad internacional y por el Perú.

¹ La Cooperación Internacional No Reembolsable se encuentra particularmente enmarcada por las siguientes agendas: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Agenda de la Eficacia al Desarrollo, Agenda del Financiamiento para el Desarrollo y la Agenda del Cambio Climático (Acuerdo de París) de carácter transversal.



A fin de involucrar a nuestro país en este nuevo escenario, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), en su calidad de organismo ejecutor adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, encargado de conducir, programar, organizar y supervisar la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR)², se ha propuesto impulsar las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible (en adelante Alianzas Multiactor), cuyo objetivo es constituir iniciativas conjuntas dentro del ámbito público entre la fuente cooperante, la empresa privada, el sector público y otros actores.

A tal efecto, la APCI viene realizando un proceso de consultas y análisis con diversos actores de desarrollo que ha permitido identificar alianzas de interés entre el sector público y privado en el ámbito de la cooperación internacional. Aunque está empezando a cobrar importancia en el Perú, esta línea de acción todavía requiere de un diálogo más amplio, generación de conocimiento y de experiencias piloto que permitan la promoción efectiva de este nuevo esquema que incorpora a un mayor número de actores.

El presente documento busca establecer un marco conceptual que contribuya a una mejor comprensión de las Alianzas Multiactor como un nuevo esquema de colaboración para ser implementado en el Perú bajo las diversas modalidades de CINR. Para esto, partimos del concepto que las Alianzas Multiactor deben perfilarse como un esquema de trabajo nuevo y complementario a otro tipo de acciones que la CINR viene realizando en nuestro país.

El primer capítulo describe el rol y la participación de la empresa privada en el desarrollo y su incidencia sobre la necesidad de incorporar a un mayor número de actores, lo que ha influido en los principales cambios de los marcos internacionales de cooperación para el desarrollo.

El segundo capítulo presenta una propuesta de definición de las Alianzas Multiactor, sus principales características, principios, tipología y actores que las conforman.

El tercer capítulo explora las principales motivaciones, potenciales beneficios y contribuciones que promueven la participación de los diversos actores en la implementación de experiencias prácticas de Alianzas Multiactor en el Perú.

Finalmente, el cuarto capítulo plantea una propuesta sobre los procedimientos que se deberían seguir en este esquema de cooperación, con el objetivo de asegurar que los actores involucrados en el proceso de creación de una Alianza Multiactor, o el fortalecimiento de alianzas existentes, tomen en cuenta los elementos necesarios para garantizar una aplicación pertinente, eficaz y eficiente del modelo, y de esa manera lograr mayores resultados e impactos en materia de desarrollo sostenible.

2 La Cooperación Internacional No Reembolsable hace referencia a la Cooperación Técnica Internacional.

CAPÍTULO I

La inclusión de la empresa privada en la Cooperación Internacional para el Desarrollo



1.1 CONTEXTO

El reconocimiento de la importancia de involucrar a múltiples actores en las agendas de desarrollo no es reciente. En 1972, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, se hizo un primer llamado a la empresa privada para que participe en los esfuerzos de desarrollo, en alianza con las instancias públicas.

Durante los años siguientes, las estrategias de cooperación de los Estados y las modalidades de responsabilidad social empresarial o de filantropía privada continuaron operando de acuerdo con sus diferentes lógicas y objetivos, sin estar necesariamente enfocadas en objetivos comunes de desarrollo.

Más adelante, en la Conferencia sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1992) se adoptó la Agenda 21, la cual estableció la necesidad de que la empresa privada pase a ser un participante activo en las estrategias de desarrollo sostenible. Este mismo llamamiento se produjo en la Conferencia de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo (2002).

En dicha ocasión se aludió a la necesidad de apelar a las alianzas multiactor (multistakeholder partnerships) como vía para promover el desarrollo sostenible, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Cabe señalar que desde aquel momento, y hasta el 2015, se registraron en Naciones Unidas más de 350 alianzas multiactor orientadas a la promoción del desarrollo sostenible. Este mismo enfoque de construcción de alianzas entre actores públicos y privados se desplegó en otras áreas de apoyo de la cooperación internacional como salud, educación, gestión del agua o cambio climático, entre otros.

Un importante paso se dio en esa dirección cuando el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, se dirigió al Foro Económico Mundial en Davos (1999) para inaugurar el Pacto Global (Global Compact), un instrumento concebido para implicar a la empresa privada en un compromiso compartido en torno a la protección de los derechos humanos, y a la promoción de objetivos sociales y ambientales, fomentando de esta manera la ciudadanía corporativa³.

El Pacto Global⁴, del cual Perú es miembro, fue la iniciativa global más ambiciosa de involucrar a la empresa privada en alianzas para el desarrollo. A diferencia de otros llamados previos, el Pacto Global motivó en los años posteriores la aparición de espacios de diálogo y la asunción de compromisos voluntarios, mediante los cuales líderes empresariales, directores de grupos sociales, representantes gubernamentales y funcionarios de agencias internacionales coincidieron en una agenda común en torno a los retos del desarrollo y al modo de afrontarlos.

Paralelamente, se había estado extendiendo entre las escuelas de negocio y algunos directivos empresariales la convicción de que el éxito y la sostenibilidad de los negocios también estaban relacionados con la capacidad de la empresa para establecer relaciones adecuadas, de mutuo compromiso, con el conjunto de los agentes (*stakeholders*) con los que se relacionaba: trabajadores, accionistas, clientes, proveedores y entorno social. Así, la solidez de un proyecto empresarial dependía no solo de su capacidad para generar valor privado, sino también

³ De acuerdo con la definición de World Economic Forum, la Ciudadanía Corporativa es "la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas".

⁴ Los 10 principios del Pacto Mundial son: 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos; 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva; 4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil; 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales; 8. Promover una mayor responsabilidad ambiental; 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente; y 10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

valor social (es decir, beneficios para el conjunto de la sociedad en la que la empresa estaba enraizada). Acorde con este pensamiento se demandaba una implicación más activa de la empresa en las estrategias de desarrollo, no solo económico, sino también social y ambiental de los países.

La cooperación internacional se fue abriendo también a este concepto. En la primera década del nuevo siglo se puso en marcha un proceso de acuerdos orientados a mejorar la eficacia de la cooperación internacional al desarrollo. La comunidad internacional, a través de cuatro Foros de Alto Nivel (Roma en 2003, París en 2005, Accra en 2008 y Busan en 2011), reafirmó, por un lado, el compromiso con la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo y, por otro, con el cambio en las formas de gestión y orientación de la ayuda para convertirla en un instrumento más eficaz de dicho cambio. En estos foros se enfatizó la necesidad de integrar a un conjunto más amplio de actores sociales, incluida la empresa privada, en las acciones de cooperación y de desarrollo. En concreto, en los debates de Busan, se otorgó un mayor protagonismo a la empresa privada y a las alianzas multiactor en materia de cooperación para el desarrollo.

Desde la Conferencia de Financiación del Desarrollo de Monterrey (2002), la comunidad internacional había admitido la necesidad de contar con la empresa en la promoción del desarrollo, aunque, en ese entonces, su contribución tendía a circunscribirse a la movilización de recursos financieros.

Sin embargo, en el documento de resultados de Busan el discurso es otro: de lo que se trata es de “posibilitar la participación de la empresa en el diseño e implementación de las políticas y estrategias de desarrollo”. A la vez, se pide que los representantes del sector público y del sector privado “jueguen un papel activo en la exploración de cómo avanzar en resultados, tanto en el ámbito del desarrollo como de los negocios, para que ambos se refuercen mutuamente”⁵.

Como resultado del IV Foro de Alto Nivel de Busan, se creó en el 2012 la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED), mecanismo que convoca una coalición de socios en la que se incorpora, por primera vez, a la empresa privada junto a otros actores como: los cooperantes tradicionales, las economías emergentes, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y los parlamentos, entre otros. La AGCED es el primer proceso de confluencia y coordinación operativa entre la responsabilidad de las empresas y los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo, que hasta ese momento habían avanzado por carriles paralelos.

El comunicado final de la Primera Reunión de Alto Nivel (RAN) de la AGCED (México, 2014), alentó específicamente a la creación de mecanismos de financiamiento público-privados innovadores que distribuyan eficientemente los riesgos de la inversión, maximicen su efecto económico, social y medioambiental –tanto en términos de desarrollo como de retorno sobre las inversiones–, mejoren la iniciativa empresarial, la inclusión financiera, así como el valor añadido de las actividades.

Asimismo, el documento final de la Segunda Reunión de Alto Nivel de la AGCED (Kenia, 2016) bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, profundiza el desarrollo de los compromisos específicos para los diversos actores sociales brindando la posibilidad de que forjen alianzas inclusivas para el desarrollo sostenible.

El 2015 ha sido un año particularmente destacable para las Alianzas Multiactor y para la participación de la empresa privada en la nueva arquitectura de la CID, ya que tanto la Agenda del Financiamiento para el Desarrollo, aprobada en Addis Abeba, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en Nueva York, evidencian el creciente interés de la comunidad internacional por conceder a las empresas privadas un rol de mayor participación en las intervenciones de desarrollo, apuntando hacia las Alianzas Multiactor como un mecanismo clave para concretar los objetivos planteados por dichas agendas.

5 IV Foro de Alto Nivel (2011), “Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo”.

A todo ello se debe añadir los compromisos asumidos en el Acuerdo de París (2015), suscrito en la COP 21. Si bien este acuerdo se orienta específicamente al cambio climático, tiene una estrecha relación con las orientaciones y contenidos de las agendas de desarrollo antes mencionadas. Por lo demás, en dicho acuerdo se hace también un llamamiento enfático a una mayor asociación de actores públicos y privados, en la promoción y financiamiento de proyectos de desarrollo orientados a la adaptación, así como a la mitigación de los efectos adversos del cambio climático.

1.2 LA EMPRESA PRIVADA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

En el mes de setiembre de 2015 los jefes de Estado y de Gobierno de más de 190 países se reunieron en la Cumbre del Desarrollo Sostenible y adoptaron por unanimidad la Agenda 2030, con sus respectivos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este documento fija un conjunto de 17 objetivos y 169 metas que, a diferencia de los ODM, no afectan únicamente a los países en desarrollo, sino a todos los Estados miembros, incluyendo los países más desarrollados.

El propósito general es convocar a un esfuerzo cooperativo para culminar la tarea iniciada con los ODM y, al mismo tiempo, alentar la transición hacia estrategias de desarrollo incluyente y sostenible, tanto a escala nacional como internacional. Para ello, se propone poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo al 2030, combatir las desigualdades dentro y fuera de los países, construir sociedades pacíficas, justas e incluyentes, proteger los derechos humanos, promover la igualdad entre géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, todos los actores de desarrollo, entre ellos la empresa privada, están llamados a comprometerse y diseñar acciones a favor del desarrollo sostenible, atendiendo especialmente a las necesidades de los sectores marginados y excluidos.

En contraste con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, dos de estos implican directamente a la empresa privada: el ODS 8, alude a la promoción del crecimiento, empleo y trabajo decente, mientras que el ODS 9, a la promoción de la infraestructura, la industrialización y la innovación. Asimismo, otros ODS demandan una implicación activa de la empresa en los procesos de transformación, como los relativos a la igualdad de género (ODS 5), los cambios en las formas de provisión de la energía (ODS 7), la modificación de los patrones de producción y consumo para hacerlos sostenibles (ODS 12) o la lucha contra el cambio climático (ODS 13).

En general, buena parte de los ODS convocan a la empresa, en la medida en que descansan, de una forma u otra, en la potencialidad de los mecanismos de mercado. Por ello, los Estados participantes en la cumbre de 2015 destacaron que las transformaciones deseadas, por su carácter comprehensivo y su ambición, necesitan superar los escenarios inerciales del tipo “*business as usual*”, e intensificar la cooperación internacional, sumando la capacidad, la experiencia y los recursos de los diversos actores.

Sin embargo, lo más relevante es que se asigna un ODS específico a las Alianzas Multiactor. En efecto, el ODS 17 reza: “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”. De este modo, el desafío de avanzar en los ODS y en sus metas derivadas requiere y se articula con este nuevo esquema, tal y como apunta la OCDE: “Los 17 ODS representan un proceso de oportunidades de inversión sostenible para proyectos empresariales responsables”⁶.

A partir del 2016, el proceso de implementación de los ODS y el fortalecimiento de la Agenda de la Eficacia al Desarrollo, así como sus procesos de monitoreo, permitirán que los Estados, las empresas y la sociedad civil cuenten con un marco global compartido de objetivos, metas e indicadores de desarrollo que contribuyan a potenciar las capacidades de implementación y de rendición de cuentas de todos los actores involucrados.

6 OCDE (2016): “Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities HIGHLIGHTS”.

Asimismo, un hecho de suma relevancia ha sido que dicha Cumbre haya contado por primera vez con una importante presencia de la sociedad civil y la empresa privada. George Kell, Director Ejecutivo del Pacto Global, invitó a la comunidad empresarial a “aprovechar esta oportunidad histórica para alinear los objetivos corporativos con los ODS y participar a nivel nacional a través de las plataformas de acción global”, articulando las capacidades desarrolladas en el último decenio en materia de estándares y buenas prácticas de responsabilidad social empresarial con los esfuerzos de desarrollo sostenible que los Estados y la sociedad civil tendrán que reforzar durante los próximos 15 años.

Las Alianzas Multiactor se han erigido, por tanto, en uno de los principales instrumentos institucionales para la mejora de las capacidades locales, nacionales e internacionales en la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

De forma más precisa, el ODS 17 contempla dos metas específicas que hacen alusión a este aspecto:

- ❑ **La meta 17.16:** Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.
- ❑ **La meta 17.17:** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público – privada y la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

A ello se suma el llamado del Pacto Global a una más activa vinculación de los negocios a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, de forma que se sienten las bases para mejorar la sostenibilidad empresarial, a través de la creación de valor, no solo para las empresas, sino también para la sociedad.

En esta línea, los esquemas de Alianzas Multiactor son una forma de otorgar una base sólida a la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, proponiéndose movilizar y compartir los conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros de los diversos actores para contribuir a la implementación de los ODS. La participación de actores como la empresa privada, las OSC y la academia, requieren una nueva forma de trabajar dentro de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

1.3 VINCULACIÓN DE LA EMPRESA PRIVADA CON EL DESARROLLO

En paralelo a los cambios de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, la empresa privada también ha atravesado por una serie de transformaciones en su vinculación con procesos de desarrollo, principalmente a través de la evolución gradual de las motivaciones y políticas corporativas relacionadas, en su origen, con la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Durante la segunda mitad del siglo XX, e inicios del presente siglo, la vocación por dotar de una perspectiva ética a la actividad económica empresarial, más allá de sus fines de lucro, promovió el desarrollo de mecanismos e instrumentos específicos orientados a integrar más activamente a la empresa en la solución de problemas sociales y ambientales.

A medida que se avanza en el tiempo, perspectivas más ambiciosas y complejas contemplan la implicación de la empresa en el proceso de desarrollo. De este modo, en la actualidad se podrían diferenciar hasta cuatro enfoques, en buena medida complementarios, que apuntan a otras tantas vías a través de las cuales se puede hacer presente la empresa en los procesos de desarrollo⁷:

7 BYIERS, B (2016), “El rol del sector privado en la Agenda 2030”, EN La Agenda 2030, Centro de Información y Documentación Internacionales en Barcelona.

- ❑ El desarrollo del sector privado (*private sector development*): El desarrollo es imposible sin la creación de un sector privado denso y comprometido en los países. A través de la cooperación se ha tratado, por medio de este enfoque, de apoyar el fortalecimiento del tejido productivo y empresarial en los países en desarrollo.
- ❑ Financiación privada para el desarrollo (*private sector finance for development*): Promover las transformaciones económicas y sociales que el desarrollo demanda es imposible apelando solo a la financiación pública. Por eso, desde la cooperación se requiere un mayor concurso de los recursos privados en la financiación de las transformaciones económicas y sociales. Una vía para promover ese proceso es a través de las alianzas público-privadas. De forma creciente, se considera que la contribución de la empresa privada en este tipo de fórmulas, además de recursos financieros, aporta distintas capacidades (experiencia, tecnología, capacidad de gestión, entre otras) que son necesarias para mejorar la eficacia de la acción pública. La exploración de estas alianzas se ha hecho muy generalizada en el ámbito de la construcción de infraestructuras y en la gestión de algunos servicios públicos.
- ❑ Inversión privada para el desarrollo (*private sector investment for development*): Se busca establecer los mecanismos para promover que una parte creciente de la acción inversora de un país desarrollado se oriente hacia los países en desarrollo, a través de proyectos con capacidad para tener impacto social y ambiental en dichos países. A esta actividad se dedican buena parte de las Instituciones Financieras de Desarrollo, tanto las de tipo multilateral como, sobre todo, aquellas de naturaleza bilateral, que están teniendo un creciente protagonismo en los últimos años. Normalmente, en estos casos, las medidas de apoyo a las empresas suelen ir acompañadas de ciertas demandas relacionadas con el cumplimiento de códigos éticos.
- ❑ Promover un mejor comportamiento del sector privado (*better private sector behaviour*): En este caso, se trata de promover comportamientos empresariales responsables en relación con las normas sociales, laborales y ambientales que se derivan de la agenda de desarrollo internacionalmente convenida, así como con la protección de los derechos humanos en un sentido más amplio.

El último de los componentes mencionados (mejor comportamiento del sector privado) ha tendido crecientemente a acompañar a las otras tres perspectivas mencionadas. Ya no basta con que el sector privado invierta, financie o promueva, sino también que lo haga de una manera adecuada. En este sentido, se ha producido el desarrollo de instrumentos internacionales en materia de derechos humanos, regulación laboral y medioambiental, así como un conjunto de principios, códigos de conducta y buenas prácticas internacionales orientadas hacia la empresa.

Entre los instrumentos que actualmente influyen sobre las políticas y estándares voluntariamente asumidos por muchas empresas y organismos financieros se encuentran los Principios Guía de las Naciones Unidas sobre Negocios y Derechos Humanos; la Declaración Tripartita de la OIT de Principios Concernientes a las Empresas Multinacionales y la Política Social; las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales; el Pacto Global de las Naciones Unidas; las Políticas y Estándares de Desempeño sobre la Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional – IFC (órgano de financiamiento privado del Banco Mundial); los principios del Ecuador (que han ampliado la exigencia obligatoria de los estándares del IFC a una gran parte de la banca privada internacional), la Iniciativa para el Reporte Global (*Global Reporting Initiative - GRI*); o los Principios del Comité Mundial de Seguridad Alimentaria sobre Inversión Responsable en Agricultura y Sistemas Alimentarios.

De igual forma se pueden destacar los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, la Iniciativa de Transparencia para la Industria Extractiva - EITI (que es en sí misma una alianza entre Gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil, inversionistas y organizaciones internacionales), y la adopción de diversos estándares y normas voluntarias como el ISO 26000 y el AA1000, que

buscan mejorar las capacidades de las empresas para diseñar, implementar, evaluar y reportar acciones en materia de RSE o inversión privada en desarrollo.

Otro claro ejemplo de políticas que adoptan las empresas u organizaciones de manera voluntaria son las propuestas por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), asociación mundial que agrupa a empresas que trabajan en el sector empresarial y el desarrollo sostenible, que se propone orientar a los gobiernos y organizaciones en el ámbito de la RSE. Este Consejo establece una argumentación acerca de los vínculos entre las empresas y el desarrollo sostenible, que se basa en los siguientes supuestos:

- ❑ Los negocios son parte de la solución al desarrollo sostenible y el desarrollo sostenible es un medio eficaz para asentar a largo plazo estrategias de crecimiento de las empresas.
- ❑ Los negocios no pueden tener éxito en sociedades que fracasan: no hay futuro para el éxito de las empresas si las sociedades que las rodean no están funcionando. Los Gobiernos y las empresas deben crear asociaciones para prestar servicios sociales esenciales como la energía, el agua, la atención de la salud y la infraestructura.
- ❑ El mejor modo de lograr el desarrollo sostenible es a través de mercados globales abiertos, transparentes y competitivos.
- ❑ El papel de Estado es clave para que la empresa forme parte de la solución al desarrollo sostenible. Se necesitan marcos de apoyo y reglamentos para crear negocios que contribuyan plenamente al desarrollo sostenible.

A través de estos principios, normas y estándares, se proponen vías para que las empresas puedan contribuir de manera más plena a la sociedad. Sus recursos financieros y tecnológicos, así como su capacidad organizativa y de innovación pueden ponerse al servicio de los consumidores, a través de actividades generadoras de valor privado, pero también beneficiar al resto de actores implicados en el negocio (proveedores, trabajadores, accionistas, comunidad local) y al conjunto de la sociedad, siendo fuente de valor social. En la medida que la empresa sea capaz de generar mayor valor social, encontrará mejores condiciones en el entorno para proteger el negocio y hacerlo sostenible.

Dentro de las diversas características que se le han atribuido a la RSE: defensiva, filantrópica, promocional, estratégica y transformativa; es esta última la que va a facilitar el tránsito hacia estrategias de desarrollo incluyentes y sostenibles. No basta con promover una política de evitar el daño social (*do no harm*), es necesario sumarse al esfuerzo colectivo por hacer realidad unos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se consideran fundamentales para asegurar el futuro que de forma consensuada se ha acordado. Al operar de este modo, la empresa no solo responderá al objetivo de la maximización de la rentabilidad, sino también a otros más amplios relacionados con la supervivencia del negocio en el largo plazo. Para ello es necesario que las empresas: i) reconozcan y adopten la Agenda 2030; ii) identifiquen los ámbitos que les conciernen más directamente y pongan en marcha las políticas para afrontarlos; y, iii) participen de los procesos de diálogo, monitoreo y evaluación a los que de lugar la nueva Agenda, junto con el resto de los actores sociales.

1.4 LA EMPRESA PRIVADA EN EL PERÚ

Se ha señalado la crucial importancia que tiene vincular los esfuerzos públicos y privados con las estrategias de cooperación internacional para hacer frente a los desafíos del desarrollo. De ello se deriva la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos de diseño, ejecución, financiamiento y evaluación que permitan a todos los actores involucrarse en una acción cooperativa, a partir de sus respectivas visiones e intereses, y alcanzar objetivos comunes dentro de un marco global de desarrollo sostenible. Esa tarea es trasladable al caso del Perú, donde la empresa privada, consciente del nuevo contexto global y de las posibilidades transformadoras de la RSE, ya viene

realizando diversas actividades orientadas a la promoción del desarrollo sostenible. Sin embargo, falta brindar un marco que oriente y potencie esa implicación, tratando de extraer de ella el máximo impacto social.

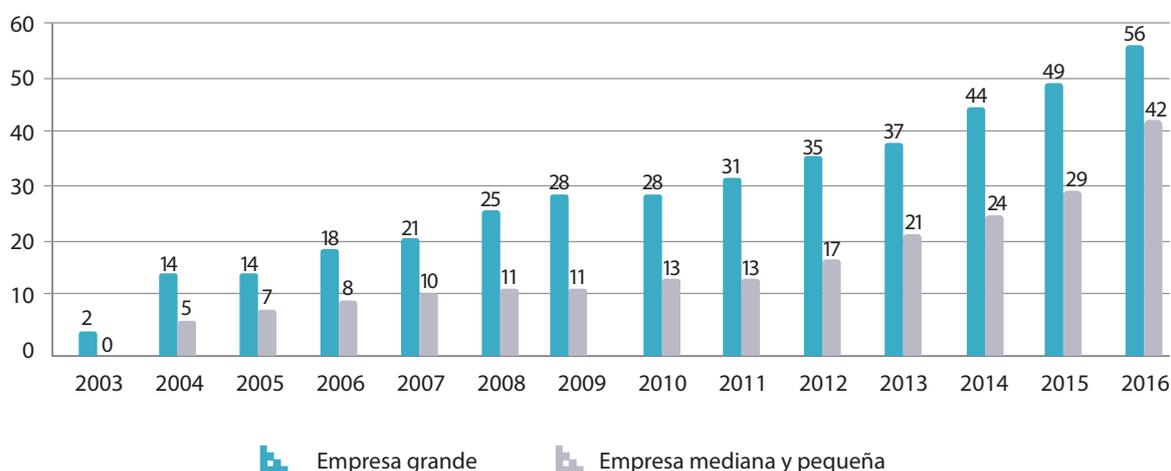
La empresa privada tiene como función transformar las iniciativas creativas individuales o colectivas en emprendimientos generadores de renta y empleo, aportar bienes y servicios a la sociedad y cumplir con sus obligaciones en el marco de la ley y pagando impuestos. En ocasiones, a esas tareas suman el despliegue de una política activa de responsabilidad social, tratando de corregir brechas o atenuar carencias que afectan a diversos colectivos. Pese a ello, no siempre logran responder a las demandas sociales y, en ocasiones, sus inversiones y su actividad se encuentran en el centro de un conflicto local.

En tal sentido, la complementariedad de acciones entre los actores públicos y privados y las fuentes de cooperación permitirá asegurar en mayor medida que las decisiones sean entendidas y aceptadas por un más amplio colectivo social, que se correspondan con los valores e intereses de las comunidades de las que son parte, y cuya contribución sea interpretada como una aportación positiva a la mejora de las condiciones de vida colectiva. Al mismo tiempo, esa disposición por parte de la empresa de sumarse a alianzas, permitirá que las instituciones públicas y la sociedad civil encuentren un socio capaz de aportar las capacidades y recursos necesarios para afrontar los desafíos a los que pretenden hacer frente, y que ellos solos no pueden resolver.

En el Perú, al igual que en el resto del mundo, existen empresas que se han sumado voluntariamente a iniciativas internacionales que tienen como fin conciliar los intereses de la empresa con los intereses de la sociedad. Así, el Pacto Global de las Naciones Unidas cuenta actualmente con 98 empresas inscritas en Perú⁸, lo que evidencia el interés del sector empresarial por implementar estrategias de crecimiento sostenible.

GRÁFICO N°1

Acumulado anual de empresas inscritas en el Pacto Global Perú 2003-2016



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Cabe resaltar que en el Perú las empresas utilizan como referencia para guiar sus actividades de RSE la adhesión al Pacto Global y a la Iniciativa para el Reporte Global. Asimismo, el 40 % de las empresas que realizan RSE lo hacen directamente, mientras que el 60 % realiza esta actividad por medio de otra área de la empresa o la tercerizan a través de OSC ya que cuentan con la experiencia técnica necesaria en los proyectos que respaldan.⁹

⁸ <https://www.unglobalcompact.org> (United Nations Global Compact).

⁹ [https://issuu.com/peru2021/docs/peru_2021_-_20_aos_de_compromiso_\(PERU_2021\)](https://issuu.com/peru2021/docs/peru_2021_-_20_aos_de_compromiso_(PERU_2021)).

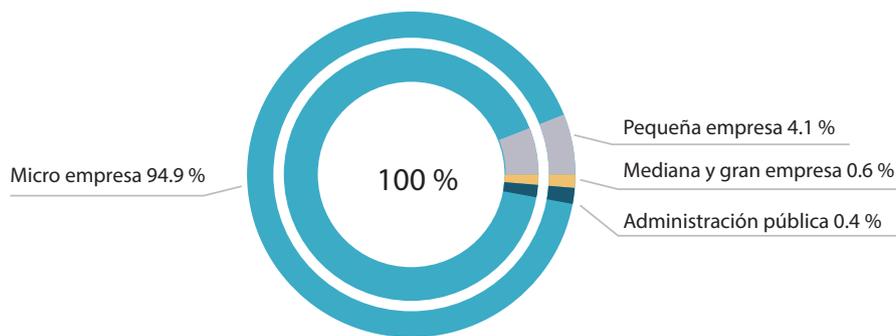
La solidez del tejido empresarial en el Perú se ha visto reforzada por una solvente gestión macroeconómica y por el impulso de un intenso crecimiento del PBI durante la última década, lo que ha hecho que el país lidere el crecimiento a nivel regional. Este crecimiento económico estuvo impulsado entre otros factores por el crecimiento de la inversión privada, que representa casi el 20 % del PBI¹⁰. Asimismo, se establecieron políticas para mantener un clima favorable para la inversión privada, ofreciendo un marco legal adecuado, desplegando un esfuerzo continuo para facilitar el establecimiento y operación de negocios, así como el establecimiento de una buena cantidad de acuerdos internacionales de promoción.

En el 2014, del total de las unidades empresariales en el Perú: 1,787,857 son clasificadas como microempresas (94.9 % del total), 77,503 son pequeñas empresas (4.1 %), 11,380 son medianas y grandes empresas (0.6 %) y 6,791 (0.4 %) representan a la administración pública¹¹.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de empresas por segmento empresarial:

— GRÁFICO N°2 —

Distribución porcentual de empresas por segmento empresarial 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Igualmente, en el 2014, las microempresas crecieron en 5.9 % respecto al año anterior, la pequeña empresa 8.5 %, las unidades de administración pública 6.5 % y las medianas y grandes empresas 1.7 %, lo que evidencia el buen clima normativo y económico existente en el Perú para el desarrollo de la actividad empresarial.

10 Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

11 Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

— CUADRO N°1 —

Empresas según segmento empresarial 2013-2014

Segmento empresarial	2013	2014	Estructura porcentual 2014	Var % 2014/13
Total	1,778,377	1,883,531	100.00 %	5.91
Microempresa	1,689,366	1,787,857	94.9 %	5.9
Pequeña empresa	71,442	77,503	4.1 %	8.5
Mediana y gran empresa	11,195	11,380	0.6 %	1.7
Administración pública	6,374	6,791	0.4 %	6.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Las grandes empresas peruanas presentan importantes posibilidades de trabajo para la formación de Alianzas Multiactor a corto plazo, debido a su mayor disposición de recursos y capacidad de gestión. Algunas de estas empresas han logrado establecer eficazmente programas y esquemas de gobernabilidad interna en materia de RSE y han comenzado a adquirir capacidades técnicas especializadas para el diseño y gestión de proyectos de desarrollo sostenible.

Las pequeñas y medianas empresas son también un grupo importante, que en el mediano plazo pueden involucrarse en aportes al desarrollo sostenible, al asociarse con otros actores públicos y privados para potenciar sus recursos, conocimientos y experiencia.

En términos generales, cualesquiera sean sus dimensiones o nivel de ingreso, la empresa privada puede contribuir al desarrollo sostenible del país a través de la provisión de conocimientos especializados, asistencia técnica, capacidades profesionales, innovación tecnológica y organizacional, además de recursos materiales y logísticos complementarios a los disponibles por parte de los demás actores de una Alianza Multiactor.

CAPÍTULO II

Las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible: Aspectos conceptuales



2.1 CONCEPTO

Aunque no existe una definición globalmente consensuada de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible, existen experiencias internacionales que involucran a los actores privados y contribuyen a definir estas iniciativas. Para los fines de promoción de las Alianzas Multiactor en el contexto de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) en el Perú, la APCI propone la siguiente definición:

Un esquema de cooperación voluntaria de carácter horizontal que surge entre el sector público, la empresa privada, la fuente cooperante y otros actores con el fin de desarrollar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible, permitiéndoles la distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados.

De modo general, cabe ver las Alianzas Multiactor como una respuesta de gobernanza desde abajo (bottom-up), incluyente y no jerárquica, para la solución de problemas colectivos asociados con las dinámicas de desarrollo de un país o una colectividad.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Las Alianzas Multiactor se presentan como un nuevo esquema de cooperación, que reúne las siguientes características:

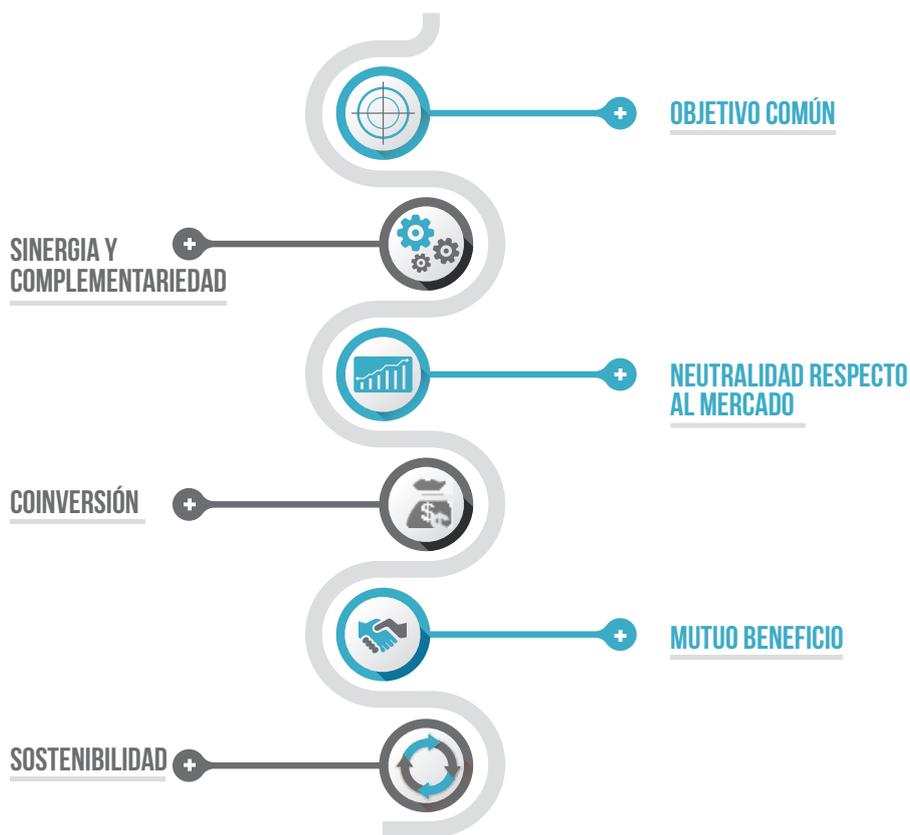
- ❑ **Existencia de un objetivo común de desarrollo sostenible**, compartido por todos los actores, aun cuando partan de motivaciones distintas. Se trata de un objetivo orientado al espacio de lo público, es decir, de interés para el conjunto de la sociedad: es ese hecho lo que justifica la participación tanto de los actores públicos como de la cooperación internacional.
- ❑ **Existencia de sinergia y complementariedad entre los diversos actores implicados**, de modo que los conocimientos, experiencia, información o recursos que posee cada uno de ellos sean útiles y necesarios para alcanzar el propósito colectivo. A la inversa podría decirse que la ausencia de esas aportaciones pondría en cuestión los resultados que se esperan obtener.
- ❑ **Neutralidad respecto al mercado**, de tal manera que la iniciativa, aunque persiga objetivos adicionales al propio rédito, pueda operar de acuerdo a criterios de mercado o, al menos, aprovechando las posibilidades de coordinación y asignación social que brinda el mercado.
- ❑ **Existencia de coinversión**, que reconoce y busca capitalizar las competencias de cada actor y que son puestas al servicio del objetivo común de la alianza. Estos aportes son una manifestación del compromiso que tienen los actores en el proyecto común y pueden ser de diversa naturaleza (financieros, bienes de capital, conocimiento, apoyo técnico, entre otros). Dichas aportaciones deben

hacerse tomando en cuenta las capacidades y posibilidades de cada cual, en línea con el principio de responsabilidades compartidas y diferenciadas que se aprobó en la Conferencia de Río (1992).

- ❑ **Propósito de mutuo beneficio entre los diversos actores involucrados**, como única vía para garantizar el interés y la implicación de todos ellos, asegurando de este modo la continuidad de la alianza. No todos los beneficios, sin embargo, han de ser de la misma naturaleza, ni de la misma magnitud para cada uno de los actores.
- ❑ **Sostenibilidad**, que implica que en el largo plazo se logre la transformación de la realidad y la satisfacción de las necesidades de la población objetivo, bajo el cumplimiento de los criterios de participación activa y empoderamiento de la población, basado en el enfoque de derecho y en la generación de conocimiento.

— GRÁFICO N°3 —

Características de una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

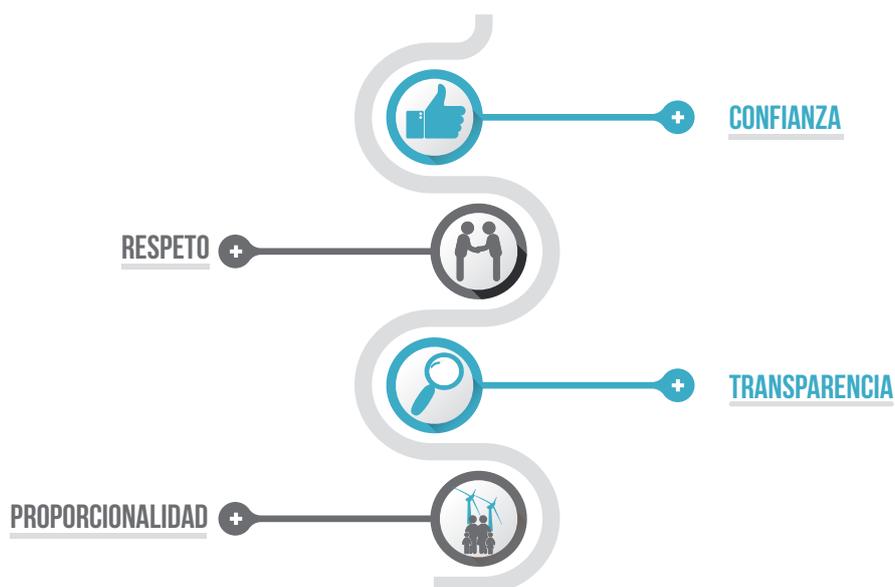
2.3 PRINCIPIOS

Para garantizar el cumplimiento del objetivo común, es necesario que los actores de la alianza compartan, como mínimo, los siguientes cuatro principios:

- ❑ **Confianza:** Seguridad de que cada uno de los actores integrantes de la alianza se desempeñe como estaba previsto.
- ❑ **Respeto:** Que las visiones e intereses de cada uno de los actores se expresen adecuadamente en el interior de la alianza.
- ❑ **Transparencia:** Definición clara de las intenciones y motivaciones que impulsaron a cada uno de los actores a formar la alianza.
- ❑ **Proporcionalidad:** Principio que reconoce que todos los actores obtendrán un beneficio por sus acciones realizadas, en función de los riesgos y responsabilidades asumidas.

— GRÁFICO N°4 —

Principios que rigen una Alianza Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

2.4 TIPOLOGÍAS

No es posible proponer una tipología exhaustiva de las Alianzas Multiactor debido a la gran diversidad que este tipo de alianzas presentan, de modo que deben estar abiertas a las circunstancias propias de cada caso. Sin embargo, una primera propuesta de tipología, basada en un enfoque organizativo de las Alianzas Multiactor, podría ser el siguiente:

- ❑ **Alianza Multiactor independiente:** Alianza en la que sus integrantes establecen su compromiso con una meta determinada y contribuyen a ella, asumiendo, desde sus propias organizaciones, aunque de forma coordinada, la ejecución directa de las actividades a las que se comprometen y el financiamiento respectivo para hacerlas posibles.
- ❑ **Alianza Multiactor integrada:** Alianza en la que sus integrantes establecen su compromiso con una meta determinada y con el fin de contribuir a ella asumen de forma colectiva algunos esquemas de ejecución propios para el caso. Entre ellos, se pueden citar: a) ejecución de sus proyectos o programas bajo una determinada organización de responsabilidades definida de manera consensuada al interior de la alianza; b) ejecución de sus proyectos o programas bajo un esquema organizativo nuevo que adopta la forma de una asociación sin fines de lucro; y, c) ejecución de su proyecto o programa mediante la incorporación de un actor especializado en la materia, como una asociación sin fines de lucro u Organización No Gubernamental de Desarrollo.

— CUADRO N°2 —

Tipología de las Alianzas Multiactor	
Tipo	Características
Alianza Multiactor independiente	Los actores de la alianza ejecutan directamente sus actividades y aportan el financiamiento respectivo para ello.
Alianza Multiactor integrada	Los actores de la alianza adoptan diversos esquemas de ejecución, que puede ir desde una determinada organización de responsabilidades definidas al interior de la alianza, constitución de una asociación sin fines de lucro, hasta la incorporación de un actor especializado para realizar la ejecución.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Asimismo, en función de la temática de sus actividades, las intervenciones realizadas en el marco de las Alianzas Multiactor deberían estar alineadas con alguna o varias de las dimensiones de desarrollo sostenible que articulan la Agenda 2030. A saber:

- ❑ **Alianza Multiactor económica y productiva:** Busca poner en marcha proyectos con capacidad de generar renta y empleo, fortalecer el tejido productivo sostenible y el crecimiento de amplia base social, estimular la innovación y la generación de conocimiento, mejorar la dotación de infraestructura y su accesibilidad y desarrollar cadenas de valor, con especial atención a los negocios inclusivos.
- ❑ **Alianza Multiactor medio ambiental:** Busca respaldar proyectos orientados a hacer compatible el progreso en las condiciones de vida de las personas, particularmente las más pobres, con la protección ambiental, el fortalecimiento de la resiliencia de las comunidades, la protección de los ecosistemas, la gestión sostenible de los recursos naturales, facilitando el tránsito hacia patrones de producción y consumo sostenible, que ayuden, además, a combatir el cambio climático y sus efectos.
- ❑ **Alianza Multiactor social:** Busca impulsar proyectos orientados a ampliar la cobertura de las necesidades sociales de las poblaciones, en especial las más pobres, mejorar las condiciones de acceso de sectores marginales o excluidos a los servicios públicos, corregir las desigualdades, generar oportunidades de renta y empleo para todos y combatir las formas más lacerantes de pobreza y de exclusión.

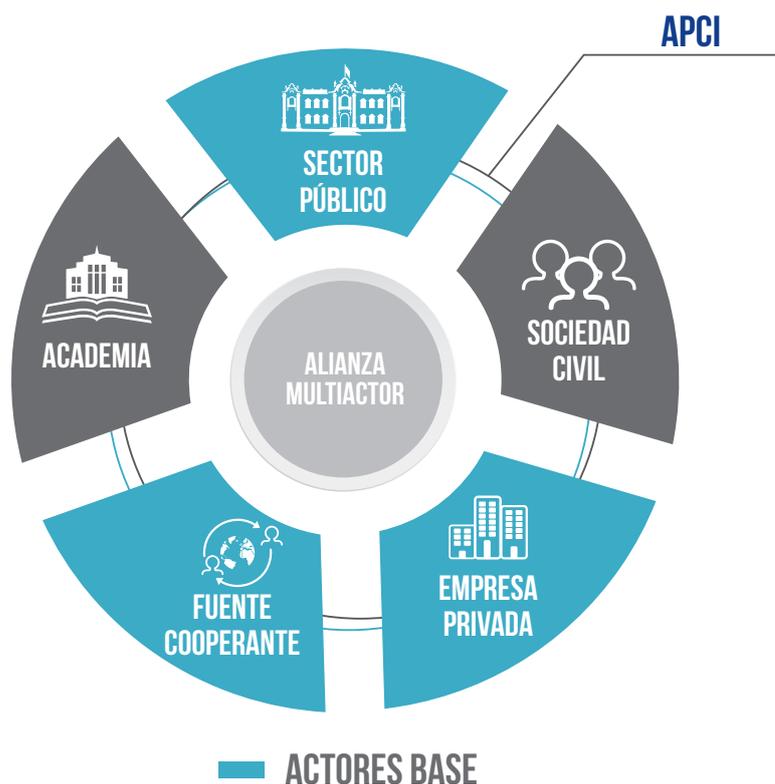
Finalmente, en función de su ámbito preferente de cobertura, las intervenciones pueden ser clasificadas en nacionales, regionales o locales. Cabe resaltar que, por su mayor capacidad para movilizar a diversos actores en torno a un propósito común y por las menores exigencias que impone en términos de capacidades organizativas y de movilización de recursos, los entornos locales son especialmente propicios para promover Alianzas Multiactor, que sirvan de referencia para proyectos de más amplio alcance.

2.5 ACTORES

En el ámbito de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR), la APCI se propone impulsar las Alianzas Multiactor que estén constituidas, en su versión más sencilla, por el sector público peruano, una fuente cooperante y la empresa privada (nacional o internacional). La identificación de estos tres actores no implica limitación o jerarquía alguna respecto a la inclusión de otros posibles actores de las Alianzas Multiactor, como las OSC o academia, entre otros.

GRÁFICO N°5

Actores de las Alianzas Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

La determinación de los actores base de una Alianza Multiactor está fundamentada en la relación preexistente entre el sector público y las fuentes cooperantes en torno a la CINR, cuyo fin es la generación de sinergias entre diversos actores del desarrollo, incluida la empresa privada en la solución de los problemas de desarrollo sostenible.

A continuación, se presenta una breve descripción de los tres actores base:

- ❑ **Sector público peruano:** Representa el interés público y está conformado por las entidades públicas de nivel nacional y sub nacional (ministerios, Gobiernos regionales y Gobiernos locales), los organismos públicos ejecutores, los organismos públicos especializados (ya sean reguladores o técnicos especializados), así como los programas y proyectos especiales.
- ❑ **Fuente cooperante:** Se refiere a las entidades oficiales o no gubernamentales que canalizan la cooperación de un país bajo diferentes modalidades (monetaria y no monetaria). Dentro de las primeras se encuentran las embajadas, agencias especializadas de cooperación, e indirectamente a través de los organismos internacionales o multilaterales que financian intervenciones en el marco de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD). Dentro de las no gubernamentales están las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Internacional (ENIEX)¹² y otras organizaciones internacionales privadas con capacidad de canalizar recursos del exterior hacia el Perú.
- ❑ **Empresa privada:** Se refiere a las instituciones nacionales o extranjeras de carácter privado, integradas por elementos humanos, materiales y técnicos, que tienen como finalidad obtener utilidades a través de su participación en el mercado, además de la capacidad de desarrollar e implementar modelos de negocios innovadores, inclusivos y rentables. Estas pueden ser empresas productivas y de servicios, así como bancos, y cooperativas, entre otros.

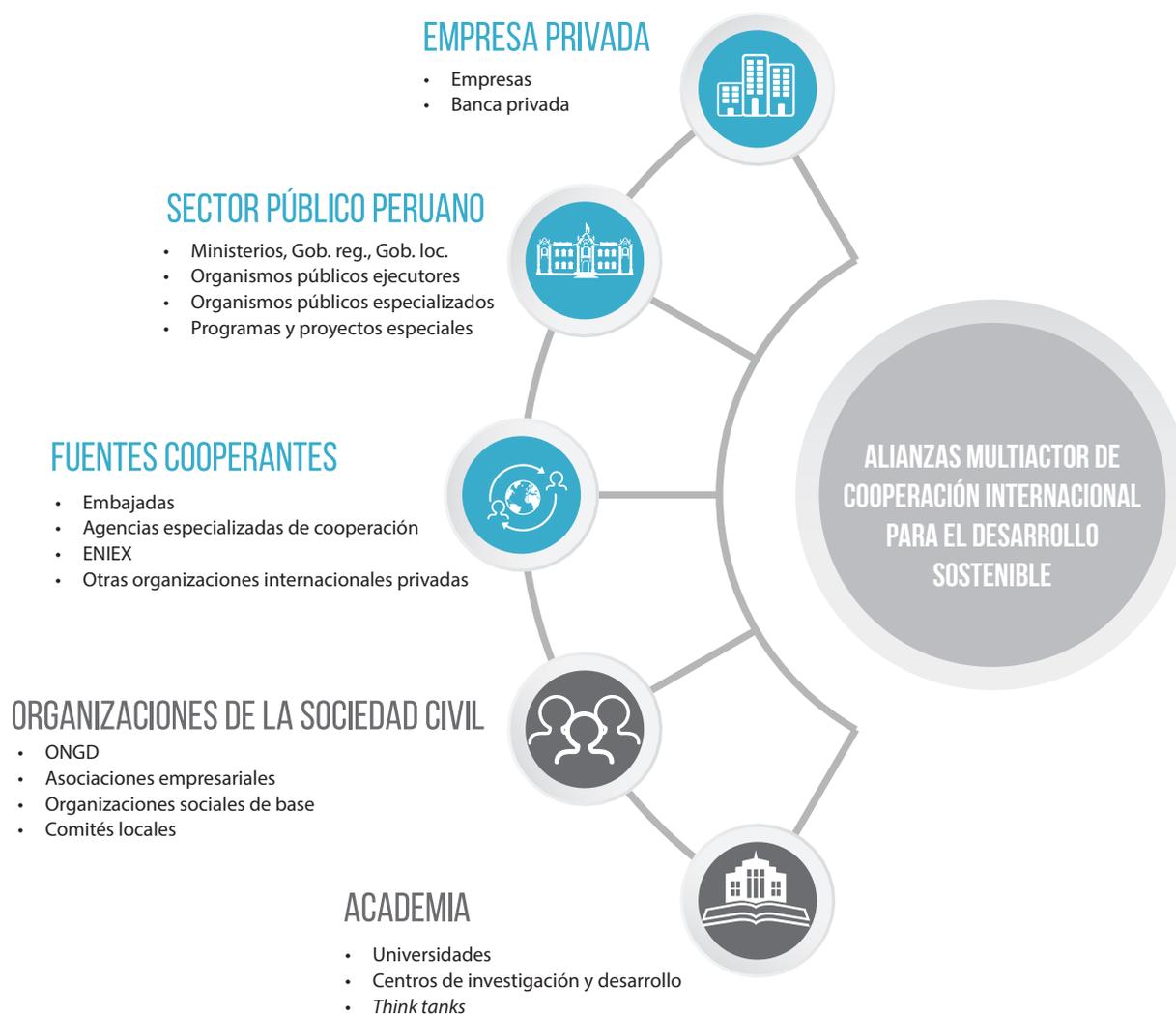
Además de estos actores base se pretende incorporar también a otros actores clave para la consecución del desarrollo sostenible en el país, como son:

- ❑ **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):** Reconocidas como asociaciones sin fines de lucro que ejecutan proyectos de desarrollo y que están inscritas en la APCI como Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), asociaciones empresariales, organizaciones sociales de base, comités locales, entre otros.
- ❑ **La academia:** Es un sector de la sociedad civil orientado de manera específica a la generación y difusión de conocimiento y está conformada por universidades privadas y públicas, centros de investigación especializados (*think tanks*), así como centros de estudios superiores de tipo tecnológico o centros de formación, entre otros.

12 De acuerdo a la legislación peruana, se denominan ENIEX a las Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro, constituidas en el extranjero.

GRÁFICO N°6

Detalle de los actores que conforman las Alianzas Multiactor



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

La participación de estos agentes en una Alianza Multiactor puede brindar una oferta complementaria de capacidades, información, conocimiento, recursos humanos y materiales para generar o fortalecer iniciativas orientadas al desarrollo sostenible.

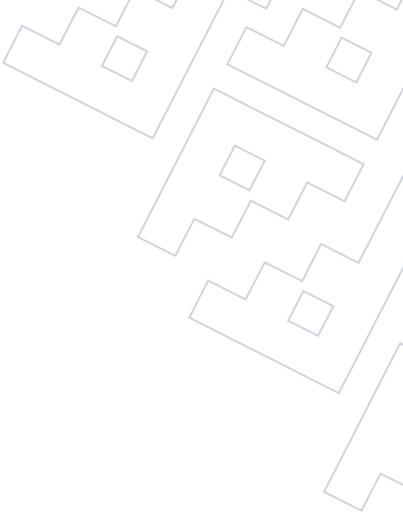
Experiencias de Alianzas Multiactor se han podido evidenciar en algunos casos a partir de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por las empresas; en otros casos se han observado en iniciativas de la cooperación al desarrollo, incluso sin contar con un marco normativo que contribuya a orientar, ordenar y proporcionar estímulos a sus actores, articulándolos con esfuerzos públicos de desarrollo, tanto a nivel nacional, regional y local.

En el marco de los compromisos asumidos por el Estado peruano en la Agenda 2030, la APCI se propone implementar mecanismos de promoción y fortalecimiento de estas Alianzas Multiactor, que permitan generar las condiciones necesarias para incentivar la participación de los actores indicados en actividades orientadas a la promoción de estrategias incluyentes y sostenibles de desarrollo.

CAPÍTULO III

Beneficios y contribuciones de los actores que conforman una Alianza Multiactor





Las contribuciones que cada actor desempeña en el ámbito de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible son diversas. Por otro lado, la complejidad de los desafíos que enfrentan quienes construyen estrategias de desarrollo incluyente y sostenible, los cambios que se están produciendo en la arquitectura de la CID, así como la disposición de los actores de trascender una concepción excluyente de sus respectivas actividades; facilita la búsqueda de espacios de trabajo cooperativo orientado a objetivos comunes de desarrollo.

Para que esas alianzas sean factibles, deben responder a las necesidades específicas de cada actor, al tiempo que cada uno de ellos contribuye con capacidades y recursos complementarios al esfuerzo colectivo.

A continuación se describen las capacidades genéricas que se identifican en los actores potencialmente implicados en una Alianza Multiactor.

3.1 LA EMPRESA PRIVADA

La empresa privada es un agente que busca maximizar la rentabilidad de su actividad económica, a través de la comercialización de los bienes o servicios que produce. Sus principales capacidades derivan de su conocimiento de las condiciones de mercado, su dominio de elementos técnico-productivos asociados a la actividad en la que se especializa, su experiencia en el ámbito de la organización y gestión de los procesos de producción y comercialización, el impulso de los procesos de innovación, y el capital experto que atesora.

En ocasiones, sin embargo, la empresa puede necesitar la participación de otros actores para poner en marcha un emprendimiento. Por ejemplo, puede requerir de la implicación de las Organizaciones de la Sociedad Civil para facilitar la construcción de procesos genuinos de diálogo y de negociación con las comunidades locales donde funciona, o para maximizar el valor social que genera su actividad. También puede precisar de la colaboración de las universidades o centros de estudio para poner en marcha procesos de investigación e innovación social que le ayuden a diseñar sus productos. Igualmente, puede necesitar el respaldo de una fuente cooperante para recibir la experiencia internacional en un ámbito novedoso con alto impacto de desarrollo. Por último, puede requerir de la colaboración de la administración pública cuando su desempeño incide en ámbitos que debieran ser objeto de regulación pública. En todos estos casos, la empresa podría sentir la necesidad de implicarse en alianzas que le permitan tener un desempeño superior al que tendría en solitario.

En el Perú, la empresa privada ha desarrollado algunas de estas capacidades de acuerdo con su tamaño y capacidad de gestión¹³. A continuación, se presenta en el cuadro N° 3 los principales beneficios y contribuciones de la empresa privada en las Alianzas Multiactor.

¹³ El principal criterio de clasificación de empresas en el Perú se basa en la distribución de niveles de ingresos anuales por ventas. De acuerdo con esta clasificación, aquellas empresas con ventas anuales inferiores a 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) se consideran microempresas, entre 150 y 1,700 UIT son empresas consideradas pequeñas, entre 1,700 y 2,300 UIT son empresas medianas, y aquellas con ventas anuales por encima de 2,300 UIT se consideran grandes empresas.

— CUADRO N°3 —

Beneficios y contribuciones de la empresa privada			
	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
Empresa privada	Maximizar la rentabilidad de su actividad económica.	Potencia sus acciones de RSE.	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de elementos técnico-productivos asociados a la actividad en la que se especializa. - Experiencia en el ámbito de la organización y gestión de los procesos de producción y comercialización. - Redes de venta y canales de comercialización. - Poder o capacidad de influencia política y social. - Capacidad de invertir en I+D. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento, entre otros (recursos humanos, bienes de capital, recursos financieros). - Genera desarrollo en la zona de influencia donde ejecuta sus actividades económicas.
		Mejora el diálogo con sus grupos de interés.	
		Mejora su imagen empresarial.	
		Acceso a nuevos mercados, mediante la generación de negocios inclusivos que le permitan incrementar su rentabilidad.	
		Cofinanciamiento de sus acciones de RSE (apalancamiento financiero).	
		Obtención de licencia social (aceptación de la comunidad).	

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

3.2 EL SECTOR PÚBLICO PERUANO

Dentro del modelo de una Alianza Multiactor, el rol del sector público peruano tiene una relevancia particular, dado que se trata del único de todos los actores involucrados que cuenta con el mandato legal de orientar y gestionar la provisión de los bienes públicos para el desarrollo sostenible dentro de un determinado territorio, así como de definir el marco normativo en el que operan el resto de actores.

A diferencia de los actores privados, que representan intereses y objetivos particulares, el sector público se encuentra alineado con políticas públicas y le corresponde el rol de regular y garantizar el logro del bien común, asegurando el ejercicio de derechos y la provisión de bienes públicos. Sus principales capacidades derivan de este mandato y de su permanente sometimiento a los procesos de rendición de cuentas que están asociados a los mecanismos democráticos de control de acción pública.

No obstante, el sector público puede verse necesitado de la contribución de otros actores para desplegar su propia actividad. Por ejemplo, puede requerir de la asociación con Organizaciones de la Sociedad Civil para acceder a sectores marginales o excluidos, o para que estos canalicen su voz de forma más articulada y reciban los servicios que demandan. Del mismo modo, puede necesitar del concurso de las universidades y de los centros de estudio para asentar sus políticas sobre bases analíticas más sólidas. Asimismo, puede requerir de las fuentes cooperantes para beneficiarse de la experiencia internacional en un ámbito concreto o para recibir el apoyo catalítico de los recursos internacionales para activar una política todavía poco asentada a nivel nacional. Por último, puede necesitar de las empresas para garantizar la experiencia productiva o los niveles de eficiencia en la gestión que estas tienen en ciertos ámbitos.

En todos estos casos, el sector público podría ver en una Alianza Multiactor una vía más eficiente para conseguir sus objetivos. En el cuadro N° 4 podemos observar un resumen de las contribuciones y beneficios del sector público peruano en el marco de las Alianzas Multiactor.

— CUADRO N°4 —

Beneficios y contribuciones del sector público peruano			
	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
Sector público peruano	Orientar y gestionar la provisión de bienes y servicios públicos con el fin de satisfacer las necesidades de una población.	<p>Cofinanciamiento y retroalimentación de proyectos de desarrollo alineados con las políticas públicas.</p> <p>Contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Nacional alineados a los ODS.</p> <p>Mejora de las capacidades técnicas y de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para implementar el marco regulatorio y la legislación que garantice el estado de derecho. - Provisión de información oficial y datos socioeconómicos veraces. - Mejora de las capacidades técnicas y de gestión. - Capacidad para proporcionar estabilidad y poner en marcha mecanismos de garantía para la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento, (recursos humanos, bienes de capital, recursos financieros, entre otros).

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

3.3 LAS FUENTES COOPERANTES

Son instituciones que cuentan con una vasta experiencia, en algunos casos de más de 50 años, financiando, co-ejecutando y evaluando actividades, proyectos y programas de desarrollo en el Perú. Este capital de conocimiento técnico, experiencia de coordinación y contactos locales, nacionales e internacionales, les da la capacidad de complementar los esfuerzos del Estado y de otros actores en materia de desarrollo. Dicho complemento se orienta hoy a enfrentar el desafío de articular voluntades, capacidades y recursos de múltiples actores en el marco de los compromisos internacionales derivados de las Agendas Globales de Desarrollo. No obstante, también las fuentes cooperantes están necesitadas del concurso de los actores nacionales para poner en marcha los procesos de transformación que el desarrollo demanda. En ocasiones, esa contribución proviene de las administraciones locales, en otros casos de la sociedad civil organizada y, cada vez en mayor medida, también de la empresa.

En el cuadro N° 5 se presenta un resumen de las principales contribuciones y beneficios de las Fuentes cooperantes en el contexto de las Alianzas Multiactor.

— CUADRO N°5 —

Beneficios y contribuciones de las fuentes cooperantes			
	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
Fuentes cooperantes	Complementar los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo.	Cofinanciamiento y escalamiento de las estrategias de desarrollo. Contribución a las políticas de Desarrollo más favorables para la población. Impactos de desarrollo sostenible.	- Conocimiento especializado en desarrollo (asistencia técnica y transferencia metodológica). - Garantía de transparencia, confianza y legitimidad social. - Capacidad para llevar a cabo innovación social. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento, entre otros (recursos humanos, bienes de capital, recursos financieros). - Experiencias validadas en otros países.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

3.4 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil, tanto a nivel local, regional y nacional, ofrece importantes aportes para fortalecer las Alianzas Multiactor a partir de su experiencia en la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo, dada su capacidad para acceder de forma capilar a los sectores sociales más excluidos y marginados, sirviéndoles de interlocutor y canalizando sus demandas, o por su permanente impulso para desplegar alternativas a través de procesos de innovación social.

Ahora bien, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pueden sentir la necesidad de integrarse en proyectos compartidos con otros actores que les aporten aquello de lo que ellas carecen. La empresa le puede aportar experiencia en la producción y comercialización de productos y en la gestión eficiente de los procesos. Del sector público puede requerir la capacidad de movilización de recursos y el mandato legitimado de provisión de bienes públicos. De las fuentes cooperantes, obtener experiencia internacional y, en ocasiones, recursos complementarios. Finalmente, de las universidades y centros de estudio el conocimiento experto y los estudios e investigaciones que les ayuden en la definición de sus intervenciones.

Por todo ello, las OSC, aunque tienen un mandato propio, pueden sentirse inclinadas a buscar en las Alianzas Multiactor una vía eficiente para la puesta en práctica de iniciativas con impacto de desarrollo.

En el cuadro N° 6, se presenta un resumen de las contribuciones y beneficios de las OSC dentro de una Alianza Multiactor.

— CUADRO N°6 —

Beneficios y contribuciones de las OSC			
	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
Organizaciones de la Sociedad Civil	Diseñar y ejecutar actividades, proyectos y programas en ámbitos y temas complementarios al accionar del Estado.	Amplía el área de influencia de sus proyectos sociales.	- Experiencia y especialidad temática o territorial en el desarrollo de proyectos o programas de desarrollo.
		Incrementa el impacto de sus intervenciones de desarrollo sostenible.	- Posibilita el diseño, ejecución de actividades, proyectos y programas de desarrollo en el ámbito local, regional y nacional.
		Genera sinergias que aumentan la efectividad de sus intervenciones.	- Experiencia en la identificación y obtención de fuentes de financiamiento no gubernamentales. - Proveen de red de especialistas y profesionales, agrupaciones de líderes, agrupación de mujeres, productores, entre otros.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

3.5 LA ACADEMIA

La academia está orientada de manera específica a la generación, gestión y difusión de conocimiento. Sus aportes suelen consistir en su capacidad de investigación e innovación, lo que permite asentar las decisiones sobre bases analíticas más sólidas, al tiempo que puede abrir el espacio de las políticas a ámbitos nuevos, derivados de la exploración y estudio de las experiencias internacionales. También en este caso, las universidades

y centros de estudio pueden sentir la necesidad de sumarse a una Alianza Multiactor por encontrar en otros actores las capacidades y recursos que ellos mismos no tienen. Las empresas pueden aportar experiencia en el ámbito productivo y de gestión; las Organizaciones de la Sociedad Civil conexión con los sectores sociales; el sector público, la agenda, recursos y capacidad normativa en el espacio de lo público; y, finalmente, las fuentes cooperantes, experiencia internacional y recursos.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales contribuciones y beneficios de la academia al formar parte de una Alianza Multiactor.

— CUADRO N°7 —

Beneficios y contribuciones de la academia			
	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
La academia	Desarrollo de investigación, generación y transmisión de conocimiento que contribuyan al desarrollo sostenible.	Cofinanciamiento de proyectos de investigación. Fortalecimiento de capacidades y sistematización de experiencias, que eleva los estándares de producción de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en generación y gestión del conocimiento. - Profesionales con experiencia en investigación y docencia. - Destina recursos propios o complementa otros. - Experiencia en la obtención de financiamiento externo para la investigación.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

3.6 EL ROL DE LA AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (APCI)

La APCI es un organismo ejecutor adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, creado mediante Ley N° 27692 el 12 de abril de 2002. Tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la CINR, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público o privado, en función de la política nacional de desarrollo y bajo los lineamientos de la política exterior. Asimismo, mediante la Ley N° 28875 (de fecha 15 de agosto de 2006), se crea el Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable (SINDCINR).

En ese sentido, el marco legal vigente y los documentos directrices de la CINR, tales como la Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional (PNCTI) y el Plan de Cooperación Internacional, orientan la contribución de la APCI a la implementación de los compromisos internacionales asumidos a nivel país, que señalan las agendas globales de desarrollo y particularmente la Agenda 2030.

En este contexto, la APCI se ha propuesto facilitar y visibilizar la promoción, coordinación, y gestión de las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo es conformar iniciativas conjuntas en el ámbito público, con la participación de la fuente cooperante, la empresa privada, el sector público y otros actores.

Para alcanzar el objetivo propuesto, la APCI cuenta con la experiencia necesaria en la gestión, negociación y monitoreo de proyectos de CINR. Ha desarrollado, además, un valioso sistema de acopio de información vía web, denominado Declaración Anual, que proporciona información específica de los proyectos ejecutados el año anterior por entidades públicas y privadas, con recursos de CINR: ubicación, fuente cooperante, volumen de recursos, entre otros, así como de aquellos que incluyen a la empresa privada. Con ello, la APCI atesora una importante experiencia en el manejo de un enfoque multisectorial en el marco de la CINR para la identificación de intervenciones en el territorio nacional.

También, la APCI se ha propuesto sentar las bases que permitan crear espacios de colaboración y brindar las acciones de acompañamiento a la alianza, tales como:

- ❑ Identificar socios potenciales para la conformación de alianzas, diagnosticando las capacidades que se requieren para que una alianza prospere y los actores susceptibles de aportar esas capacidades. Al respecto, se compromete a mantener un esfuerzo de información y mapeo de capacidades para permitir la más fácil identificación de socios potenciales, en una determinada área geográfica y temática.
- ❑ Facilitar la articulación y el diálogo entre actores, contribuyendo a la construcción de la estructura de gobernanza más adecuada en cada caso, de forma que los actores se sientan representados equitativamente y que permita de manera rápida la toma de decisiones.
- ❑ Realizar acciones complementarias de monitoreo, seguimiento, y evaluación a los procesos acordados en el seno de la alianza, como aporte de un referente externo a la mejora de los procesos de decisión y de implementación de las actividades, proyectos o programas de la misma.

CAPÍTULO IV

Propuesta modelo de gestión de las Alianzas Multiactor



La promoción y organización de Alianzas Multiactor en el Perú es un proceso aún en construcción, motivo por el cual es necesario trabajar en la articulación de las pautas metodológicas y herramientas específicas necesarias para su formación, a fin de consolidarlas como un nuevo esquema de cooperación entre diversos actores alrededor de un objetivo común de desarrollo sostenible.

El punto de partida para este tipo de iniciativas puede ser muy diverso. En determinados escenarios, una o varias organizaciones públicas, privadas o de cooperación pueden identificar un problema u oportunidad de desarrollo sostenible y construir desde la base un proceso de articulación de los componentes técnicos y de los acuerdos institucionales necesarios para gestionar una Alianza Multiactor. En otros casos es posible que una o varias organizaciones se encuentren desarrollando iniciativas de manera desarticulada y que algún actor busque promover la coordinación de procesos en marcha para generar las sinergias propias de estas alianzas. Habrá casos en los que a partir de la actividad previa de uno de los actores se vaya identificando líneas complementarias de acción para convocar a otros.

Es, por lo tanto, difícil establecer una secuencia o un diseño del proceso válido para todos los casos. Cada Alianza Multiactor define un universo propio, no solo por la específica naturaleza del problema que se trata de abordar, sino también por el tipo de opciones institucionales que se adopte, por la gama de actores a los que se convoque y por el modelo de acuerdos y relaciones que entre ellos se establezcan. Es decir, las fórmulas adoptadas y los procesos a través de los cuales se accede a ellas son altamente específicos en cada caso, y esta capacidad de adaptarse al contexto es una de las virtudes que deben atesorar las Alianzas Multiactor, si pretenden tener éxito.

Pese a ello, es posible, en primer lugar, formular algunas recomendaciones que parecen estar en la base de las experiencias más exitosas en este campo y, en segundo lugar, sugerir una serie de etapas y tareas que puedan orientar la puesta en marcha de este tipo de iniciativas. En ambos casos se trata de propuestas que deben asumirse con la flexibilidad que demanda la búsqueda de respuestas apropiadas y específicas para cada caso.

4.1 ALGUNAS CONDICIONES PARA EL ÉXITO

Pese a la potencialidad que encierra el trabajo en red de una diversidad de actores de capacidades complementarias, la puesta en marcha de las Alianzas Multiactor no es en absoluto una tarea sencilla. Se enfrenta a la existencia de visiones e intereses diferentes entre los actores, a las resistencias que impone la cultura de trabajo autónomo de cada uno de ellos, a las dificultades que supone identificar y negociar las respectivas responsabilidades en función de la experiencia de cada cual, a las barreras para construir una cultura de confianza entre los implicados o, por último, a la gestión de los conflictos que puedan derivarse de la práctica y de los procesos de distribución de los retornos. Por ello, puede suceder que, aunque haya una visión compartida entre varios actores acerca de la conveniencia de sumar esfuerzos, la Alianza Multiactor nunca se llegue a crear o, si se crea, su sostenibilidad sea muy frágil y su éxito dudoso. La literatura internacional confirma este aspecto, señalando las dificultades que encierra poner en marcha experiencias exitosas en este campo.

Por esta razón es importante tener en cuenta aquellas condiciones que aparecen con frecuencia asociadas a comportamientos virtuosos por parte de este tipo de iniciativas. Se señalarán aquí ocho condiciones, que derivan

de una amplia relación de estudios de caso. Las condiciones remiten a tres ámbitos diferentes: a la definición de la alianza, a los procesos que implementa y al contexto¹⁴:

Diseño

- ❑ **Definición precisa de los objetivos:** Las Alianzas Multiactor necesitan tener bien definidos y expresos los objetivos a los que se encaminan los esfuerzos de cada uno de los actores. Si esos objetivos son demasiado vagos o imprecisos, será muy difícil hacer después las tareas de seguimiento y evaluación. En sentido contrario, una definición demasiado rígida de los objetivos puede restar capacidad operativa y flexibilidad a la Alianza. Entre ambos extremos, se debe mover una adecuada formulación de la iniciativa. Junto a ello, es crucial que esa formulación sea compartida de manera expresa y consensuada por todos los actores involucrados.
- ❑ **Identificación adecuada de los socios:** Toda Alianza Multiactor implica una red de trabajo en la que diversos actores transfieren experiencia, capacidad y recursos al servicio de un objetivo común. Desde esta perspectiva, la adecuada identificación de estos resulta crucial. Es necesario, por tanto, estudiar cuidadosamente la mezcla de actores sobre la que se erige la Alianza, evitando tanto las presencias que dupliquen roles, como las ausencias relevantes para el éxito del proyecto.

Procesos

- ❑ **Adecuado liderazgo:** Como toda iniciativa colectiva, las alianzas requieren la existencia de un adecuado liderazgo que genere el clima de colaboración propicio, siembre relaciones de confianza entre los actores y aporte una visión clara de carácter estratégico. No es fácil identificar de qué modo garantizar ese liderazgo, pero se trata de un requisito obligatorio para que una alianza de este tipo tenga éxito.
- ❑ **Acuerdo sobre los aportes realizados a la alianza:** Todos los actores financian la alianza, sea en aportes económicos o recursos valorizados económicamente. Las fórmulas de financiación son muy diversas según los casos. Lo que es importante, en todo caso, es que la estructura de financiación quede definida desde el principio y sea sostenible. Se debe tener en cuenta que en el caso de las alianzas este tipo de aspectos puede ser más complejo y problemático que en el caso de la acción individual de un actor.
- ❑ **Gestión profesional:** Los estudios internacionales revelan que existe una elevada correspondencia entre el éxito de las alianzas y la calidad de los procesos de gestión que estas arbitran. A este respecto, la existencia de planes estratégicos compartidos, de una clara división de roles y responsabilidades entre los actores, de una definición precisa del ámbito donde se toman las decisiones y de la eficacia de los mecanismos de coordinación, son básicos para la adecuada gestión de la misma. Para todo ello, puede ser importante la implicación de gestores profesionales asociados de forma definida a la alianza, en puestos directivos.
- ❑ **Seguimiento, reporte, evaluación y gestión del conocimiento:** Construir una alianza supone adoptar una fórmula organizativa nueva, altamente adaptada al contexto, para enfrentar un problema o una oportunidad previamente identificada. Es, pues, importante, ser flexible frente al entorno y aprender del propio proceso de construcción y puesta en marcha de la iniciativa. Para ello, es importante que se establezcan los procesos adecuados de seguimiento y evaluación, al tiempo que se garantiza que ese aprendizaje basado en la evidencia, informe sobre los procesos de decisión.

14 PATTERBERG, Ph. Y O. WIDERBERG (2016): "Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success", *Ambio* 45: 45-51.

Contexto

- ❏ **Buena gobernanza y articulación con el entorno:** Dada la naturaleza multiactor de la alianza, para que esta funcione apropiadamente es necesario definir una adecuada, eficiente y legitimada estructura de gobernanza, en la que todos los actores se sientan convenientemente representados. Ahora bien, más allá de este aspecto es necesario considerar también que, muy probablemente, la alianza es solo una parte de la actividad que alguno de los actores (Estado, ONGD, empresas o universidades) realizan. Es, por tanto, crucial que la estructura de gobernanza de la Alianza Multiactor analice y establezca las adecuadas relaciones con el contexto global en que estos actores operan. De algún modo, la estructura de gobernanza de dicha alianza debe saber operar con las estructuras de gobernanza más amplias en las que se desenvuelven los actores que la constituyen.

Ninguna de estas condiciones garantizan el éxito de una Alianza Multiactor, pero su cumplimiento adecuado minimizará errores y ampliará las oportunidades de obtener logros medibles.

4.2 FASES DEL PROCESO

Si bien no cabe establecer una secuencia precisa y universal para todos los casos, es posible señalar algunos pasos y tareas que podrían estructurar los procesos de creación y funcionamiento de una Alianza Multiactor. Aquí se sugerirá una estructura del proceso que adopta un enfoque cíclico, que permite abordar cualquier etapa del proceso de manera sistemática, asegurando a los actores involucrados que el proceso de creación de una Alianza Multiactor o el fortalecimiento de iniciativas existentes tomen en cuenta todos los elementos necesarios para su potencial éxito.

Esta propuesta sugiere utilizar una matriz de ciclo de procesos de cuatro fases generales, cada una de las cuales implica un conjunto de acciones y procedimientos específicos que se pueden aplicar, tanto en el escenario de promover una Alianza Multiactor desde sus inicios, fortalecer el diseño y gestión de una en marcha o evaluar una experiencia tipo de una alianza culminada, con el fin de mejorar el proceso.

Las fases generales que se proponen para la gestión de una Alianza Multiactor son las siguientes:

1. Identificación, formulación y diseño

Esta etapa nos remite a las actividades previas de la formación de la alianza. Es una etapa crucial para la adecuada definición de la Alianza Multiactor y para su sostenibilidad futura. De lo que se trata en esta etapa es de que: i) se identifique adecuadamente el problema o la oportunidad a la que se pretende hacer frente; ii) se formule de forma precisa el objetivo que se quiere plantear, así como los procesos y actividades básicas de la Alianza Multiactor; iii) se identifique la mezcla de actores a los que se quiere convocar; iv) se definan las tareas de cada cual y el flujo relativo de recursos y responsabilidades; v) se diseñen las estructuras de gobernanza y de gestión; y, vi) se analicen los riesgos y potenciales beneficios, así como la distribución de los mismos. Al final de esta fase se suscribirá un convenio o acuerdo que permitirá formalizar la alianza.

2. Implementación

En esta etapa se inicia el proceso de actividad de la Alianza Multiactor. En la fase de implementación es importante realizar dos tipos de ajuste respecto de lo previsto en la etapa de diseño. El primero es el ajuste interno, que deriva de las adaptaciones que sea necesario realizar en función de las capacidades efectivas de los agentes, de la estructura de relaciones que en la práctica se pueda realizar entre ellos, y de las capacidades de puesta en uso de los procesos de gestión así como de la estructura de gobernanza de la alianza inicialmente prevista. El segundo tipo de ajustes es el externo, que responde

a los condicionantes inesperados o desconocidos que impone el contexto una vez que esta se pone a andar. En esta etapa es importante combinar una cierta firmeza en relación con los objetivos estratégicos de la alianza con una elevada flexibilidad en los procesos de adaptación a la realidad interna y externa sobrevenida. Lo primero es obligado para mantener el propósito constitutivo de la misma, lo segundo para conseguir su flexibilidad y adaptabilidad como condiciones para el éxito.

3. Monitoreo y seguimiento

Esta etapa consiste en la puesta en marcha de las tareas de seguimiento, medición de resultados, desempeño y reporte de lo realizado. Se trata de una etapa clave para garantizar ante los socios y ante el resto de los stakeholders la transparencia de los procesos, la relación de lo conseguido como fruto del esfuerzo colectivo, la distribución de riesgos, costes y beneficios y el impacto de transformación derivado de la puesta en marcha de la Alianza Multiactor.

4. Evaluación

Consiste en la evaluación de la intervención ejecutada y el posterior proceso de toma de decisiones acerca de su continuidad. Esta evaluación se basa en la relevancia de la intervención y éxito logrado, lo que a su vez determinará la reformulación de la alianza y sus objetivos. Se trata de una etapa crucial para el proceso de aprendizaje, en la medida en que identifique aciertos que se deben perseverar y errores que deben corregirse. Pero es también clave para los procesos de rendición de cuentas ante los diversos actores implicados, en la medida en que da cuenta, de manera documentada y solvente, de lo que se ha logrado y de lo que debe ser corregido para hacer sostenible el proyecto.

En el siguiente gráfico se presenta las fases generales del modelo de gestión de una Alianza Multiactor.

GRÁFICO N°7



Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

CONCLUSIONES

La APCI tiene el compromiso de elaborar acciones de promoción y fortalecimiento de las Alianzas Multiactor, así como la creación de entornos favorables que permitan una articulación más eficiente entre la empresa privada, el sector público, la cooperación internacional, la sociedad civil y la academia, mediante un esquema de cooperación multiactor alrededor de acciones de desarrollo sostenible y en el marco de sus funciones.

El presente documento es un marco conceptual y metodológico que busca orientar a los diversos actores en la implementación de pilotos de Alianzas Multiactor en el Perú, con el fin de validar en la práctica los diferentes procedimientos y principales factores que inciden en la pertinencia y eficacia de estos esquemas de cooperación. De igual forma, buscará servir de base para el desarrollo de un instrumento o protocolo de gestión que se usará como guía operativa para la puesta en marcha de estas alianzas.

Las Alianzas Multiactor permitirán que el actual flujo de recursos (humanos, técnicos, financieros, entre otros) utilizados por los diversos actores del desarrollo sea reorientado hacia un esquema de cooperación que tenga un efecto multiplicativo y mejore las condiciones de impacto de las intervenciones de desarrollo. Dichas alianzas posibilitarán que los actores sociales, de manera conjunta con el Estado, puedan aplicar su experiencia y conocimientos especializados en el ámbito público y hacia la consecución del desarrollo sostenible.

Finalmente, las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible tienen el potencial de consolidarse durante los próximos años como un nuevo esquema de cooperación multiactor que permitirá contribuir al logro del desarrollo sostenible del país, dentro del marco de las Agendas Globales de Desarrollo y en particular la Agenda 2030, mediante una eficiente distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados, entre diversos actores.

ANEXOS

— Anexo N°1 —

Evolución histórica de la Cooperación Internacional y la empresa privada

AÑO	MARCO	REFERENCIA
1972	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente.	Primera referencia a las Alianzas Multiactor en el ámbito de la cooperación internacional para el Desarrollo.
1992	Declaración de la Tierra de Río de Janeiro.	En la Conferencia sobre Medio Ambiente y Cambio Climático de Naciones Unidas se adopta la Agenda 21, donde se establece por primera vez que el sector privado debe pasar a ser un participante activo para conseguir un desarrollo sostenible.
2000	Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas.	Se consigue el consenso sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a alcanzar en 2015 y el sector privado aparece como socio y donante imprescindible.
2000	Pacto Mundial de las Naciones Unidas.	Esta iniciativa cuenta con el apoyo de más de 10,000 entidades firmantes en más de 130 países. Estas firmantes se comprometieron a respetar e impulsar 10 principios fundamentales en materia de derechos humanos, laborales, lucha contra la corrupción y protección medioambiental. Líderes empresariales, sociales y gubernamentales discutieron sobre cómo trabajar conjuntamente para resolver los retos del desarrollo.
2001	Declaración Ministerial de Doha.	Durante la cuarta ronda de las conferencias ministeriales de la OMC, iniciadas en Doha (Qatar), se hace especial hincapié el promover el desarrollo social junto al económico.
2002	Primera Conferencia sobre el Financiamiento para el Desarrollo de Monterrey.	Los artículos 23 y 25 del Consenso de Monterrey establecen que las empresas tienen la responsabilidad de participar en el proceso de desarrollo, teniendo en cuenta no solo los beneficios económicos, sino también aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género. La Conferencia también promueve las Alianzas Multiactor como una forma efectiva de provisión de servicio básico.
2002	Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo.	Impulsa el fortalecimiento de la relación entre los Estados, las empresas y la sociedad civil para conseguir un desarrollo sostenible.

AÑO	MARCO	REFERENCIA
2003	Declaración de Roma.	Sobre la armonización, reafirma el compromiso de los diferentes donantes de erradicar la pobreza, lograr un crecimiento económico duradero y promover un desarrollo sostenible.
2005	Declaración de París.	Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, que promueve la alineación y la división del trabajo, reconociendo especialmente a las empresas como actores del desarrollo.
2008	Programa de Acción de Accra.	Se fomenta la división del trabajo, en función de las ventajas comparativas de cada actor.
2011	Declaración Final de Busan.	En el IV Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda se reconoce la función esencial de la empresa privada en la promoción de la innovación, la creación de rentabilidad e ingresos y la movilización de recursos nacionales, contribuyendo a la reducción de la pobreza.
2014	Comunicado de la I Reunión de Alto Nivel de la AGCED.	Se reconoce la necesidad de crear mecanismos de financiación público-privados que compartan los riesgos de inversión, maximicen el efecto económico, social y medioambiental del desarrollo junto al retorno sobre inversiones.
2015	La Tercera Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo.	Busca que los proyectos de financiación combinada, incluida la colaboración entre el sector público y privado, compartan riesgos y beneficios, así como también, garanticen el cumplimiento de las normas sociales y ambientales.
2015	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.	Establece como su ODS N° 17 "Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible" y propone canalizar recursos privados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2016	Comunicado de la II Reunión de Alto Nivel de la AGCED.	Se concluye que la eficacia de la ayuda es la mejor contribución de la cooperación para el desarrollo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para "no dejar a nadie atrás". Asimismo, se asume el compromiso de promover espacios de diálogo que permitan afianzar las alianzas público-privadas en el marco de la Agenda 2030, así como también, el modificar procedimientos, políticas e incentivos institucionales para intensificar la participación del sector privado.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

— Anexo N°2 —

Los diez principios del Pacto Global



Fuente: <http://www.sumarse.org.pa/pacto-global/> consultado el 22/08/2016.

— Anexo N°3 —

Motivaciones, potenciales beneficios y contribuciones de los actores que conforman una Alianza Multiactor

ACTOR	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
 <p>Empresa privada</p>	<p>Maximizar la rentabilidad de su actividad económica.</p>	<p>Potencia sus acciones de RSE.</p> <p>Mejora su diálogo con los grupos de interés.</p> <p>Mejora su imagen empresarial.</p> <p>Acceso a nuevos mercados, mediante la generación de negocios inclusivos que le permitan incrementar su rentabilidad.</p> <p>Cofinanciamiento de las estrategias de RSE (apalancamiento financiero).</p> <p>Obtención de Licencia Social (aceptación de la comunidad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de elementos técnico-productivos asociados a la actividad en la que se especializa. - Experiencia en ámbito de la organización y gestión de los procesos de producción y comercialización. - Redes de venta y canales de comercialización. - Poder o capacidad de influencia política y social. - Capacidad de invertir en I+D. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento, entre otros (recursos humanos, bienes de capital, recursos financieros). - Genera desarrollo en la zona de influencia donde desarrolla sus actividades económicas.
 <p>Fuentes cooperantes</p>	<p>Complementar los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo.</p>	<p>Cofinanciamiento y escalamiento de las estrategias de Desarrollo.</p> <p>Contribución a las políticas de Desarrollo más favorables para la población.</p> <p>Impactos de desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento especializado en desarrollo (asistencia técnica y transferencia metodológica). - Garantía de transparencia, confianza y legitimidad social. - Capacidad para llevar a cabo innovación social. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento, entre otros (recursos humanos, bienes de capital, recursos financieros). - Experiencias validadas en otros países.
 <p>Sector público</p>	<p>Orientar y gestionar la provisión de bienes y servicios públicos con el fin de satisfacer las necesidades de una población.</p>	<p>Cofinanciamiento y retroalimentación de proyectos de desarrollo alineados con las políticas públicas.</p> <p>Contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Nacional.</p> <p>Mejora de las capacidades técnicas y de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para implementar el marco regulatorio y la legislación que garantice los derechos. - Provisión de información oficial y datos estadísticos veraces. - Capacidad para proporcionar estabilidad y poner en marcha mecanismos de garantía para la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo. - Provee o complementa distintas fuentes de financiamiento.

ACTOR	MOTIVACIONES	POTENCIALES BENEFICIOS	CONTRIBUCIONES
 <p>Organizaciones de la Sociedad Civil</p>	<p>Diseño y ejecución de actividades, proyectos y programas en ámbitos y temas complementarios al accionar del Estado.</p>	<p>Amplía el área de influencia de sus proyectos sociales.</p> <hr/> <p>Incrementa el impacto de sus intervenciones de desarrollo sostenible.</p> <hr/> <p>Genera sinergias que aumentan la efectividad de sus intervenciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia y especialidad temática o territorial en el desarrollo de proyectos o programas de desarrollo. - Posibilita el diseño, ejecución de actividades, proyectos y programas de desarrollo en el ámbito local, regional y nacional. - Experiencia en la identificación y obtención de fuentes de financiamiento no gubernamentales. - Proveen de red de especialistas y profesionales, agrupaciones de líderes, agrupación de mujeres, productores, etc.
 <p>La academia</p>	<p>Desarrollo de investigación, generación y transmisión de conocimientos que contribuyan a la educación y desarrollo del Perú.</p>	<p>Obtención de fondos de apoyo a la investigación.</p> <hr/> <p>Fortalecimiento de capacidades y sistematización de experiencias, que eleva los estándares de producción de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en generación, gestión y difusión del conocimiento. - Profesionales con experiencia en investigación y docencia. - Destina recursos propios o complementa otros. - Experiencia en la obtención de financiamiento externo para la investigación.

Elaboración: Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
CORREO E.: TAREAGRAFICA@TAREAGRAFICA.COM
PÁGINA WEB: WWW.TAREAGRAFICA.COM
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
MARZO 2017 LIMA - PERÚ



APCI

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

www.apci.gob.pe

Av. José Pardo 261 Miraflores, Lima - Perú

+(51-1) 617 3600

