

## El incremento de la Ventaja Competitiva mediante el establecimiento de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD)

Eduardo Sanchez<sup>1</sup>, Maria A. Huerta<sup>1</sup>, Julián Santos<sup>1</sup>, Carlos Mataix<sup>1</sup>, Javier Carrasco<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Grupo de Organización Calidad y Medioambiente. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28010. Madrid. info@gocma.com

<sup>2</sup> Dpto. de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28010. Madrid.

### Resumen

*En el mundo globalizado se reconoce a la empresa como el principal actor de actividad económica, y su impacto en el desarrollo de los países más pobres es cada vez más importante. Esto constituye para la empresa una responsabilidad a la vez que una importante fuente de oportunidades. La empresa tiene la posibilidad de hacer frente al reto de aprovechar estas oportunidades de una forma socialmente responsable, uniendo fuerzas con nuevos interlocutores como son ONG, Organizaciones de la Sociedad Civil, e incluso, las propias Administraciones Públicas, que, en este caso, pasarían a jugar un papel muy distinto al que es habitual (pasan de ser contratantes o reguladoras de la actividad económica para convertirse en socios necesarios) Hay muchas maneras de estructurar estas nuevas relaciones, y la generación de alianzas parece una de las más adecuadas. En la investigación presentada se realiza un estudio sobre las posibilidades que las Alianzas Público Privadas ofrecen para aunar esfuerzos de empresas y administraciones con el objetivo común de promover el Desarrollo en zonas empobrecidas del planeta.*

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Alianzas Público Privadas (APP), Cooperación para el Desarrollo.

### 1. Contexto de la Investigación

En la medida en que la empresa privada se constituye -tanto en los países el Norte como en los del Sur- como el principal actor de actividad económica, resulta innegable su potencial protagonismo en las estrategias de desarrollo de los países más pobres. En el nuevo contexto de globalización, donde el papel de los Estados en las economías nacionales tiende, por lo general, a ser cada vez menor y los flujos económicos desde el Norte hacia el Sur se concentran en la Ayuda Oficial al Desarrollo y en la inversión empresarial privada, son cada vez más los investigadores que plantean que las estrategias para el desarrollo de los países del Sur tienen que integrar la actuación de la empresas privadas como un elemento clave.

Por su parte, las empresas encuentran cada vez mayor presión social en torno a su actividad económica. En la actualidad se sitúan en el punto de mira de multitud de instituciones (ONG, sindicatos, grupos ecologistas...) que observan la actividad empresarial más allá de los compromisos legales y las reglas del juego establecidas, alertando sobre el impacto de sus operaciones en el medioambiente, en las redes de empresas subcontratadas, en las condiciones laborales de sus Recursos Humanos en países pobres, etc. Se trata de nuevos agentes que presionan con su opinión y con sus acciones hasta el punto de influir directamente en la cuenta de resultados de la empresa. En gran medida, el creciente interés prestado desde el mundo empresarial a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se explica como la respuesta de la Empresa a la influencia cada vez mayor de estos y otros *stakeholders*.

Como señala recientemente Michel E. Porter, mediante la RSC muchas empresas han mejorado

ya las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad. Sin embargo, hasta ahora, y en la mayoría de los casos, se trata de acercamientos parciales y desconectados del negocio y de su estrategia empresarial. Esto es así hasta el punto de que las políticas de RSC pueden ocultar muchas de las grandes oportunidades de las empresas para beneficiar a la sociedad, y de ser mucho más que una restricción, un coste o una acción filantrópica, convirtiéndose en fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva. (Porter, 2006)

## 2. La Empresa en la Cooperación para el Desarrollo

Para alcanzar los Objetivos del Milenio, (ONU, 2000) aprobados por la comunidad internacional, se requiere la colaboración conjunta de las Empresas, las Administraciones Públicas y las instituciones de base social. En este sentido, siguiendo de nuevo a Porter, es necesario pasar del concepto de *Valor Añadido* al de *Valor Compartido*, haciendo posible la generación de espacios de colaboración y trabajo conjunto en los que se produzcan los beneficios sociales que buscan las Administraciones Públicas y otras instituciones, junto con los de negocio derivados de la actividad empresarial.

En estos nuevos ámbitos de trabajo, la empresa deberá colaborar con agentes que no son los socios con los que actualmente teje redes de negocio (proveedores, comercializadores y distribuidores, etc.) Los nuevos colaboradores en este escenario tienen prácticas de trabajo diferentes a las empresariales, y motivaciones y objetivos que no son netamente económicos. Un instrumento que viene a facilitar la colaboración en este contexto son las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Las APP son, según la definición del World Economic Forum, “colaboraciones voluntarias que se construyen sobre los respectivos puntos fuertes de cada socio, optimizando la asignación de recursos y alcanzando resultados beneficiosos para ambos de forma mantenida en el tiempo. Implican vínculos para incrementar los recursos, el tamaño y el impacto. Normalmente suscitan acuerdos escritos que especifiquen el propósito y la duración del partenariado, la estructura formal de gobierno, los roles y las responsabilidades de los distintos participantes al igual que los mecanismos de salida. No tratan el plan limitado de ningún socio: los verdaderos partenariados tratan de compartir agendas al igual que combinar recursos, riesgos y recompensas”.

## 3. Objetivos del estudio presentado

En la actualidad, son principalmente las instituciones Públicas en el ámbito de la Cooperación para el Desarrollo, tanto nacionales como multilaterales, las que han puesto en marcha programas de promoción y gestión de APP. Desde estas instituciones, las experiencias internacionales sobre APP documentadas son numerosas, pero dada la relativa novedad del instrumento, hasta el momento no se había realizado un análisis en profundidad que sistematizase el conocimiento generado, de tal manera que sea posible extraer conclusiones en torno a las mejores prácticas y experiencias de éxito.

La investigación realizada está orientada al estudio del estado del arte de las Alianzas Público Privadas en el contexto de la Cooperación para el Desarrollo, APPD, así como al análisis de las principales peculiaridades, dificultades y beneficios de ejecutar proyectos de Desarrollo mediante este tipo de instrumentos. También se ha buscado dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Qué motivaciones llevan a las Empresas a tomar parte en este tipo de Alianzas?; ¿Son las APP instrumentos útiles para las Empresas de cara a afrontar la incorporación de las actividades de RSC en su estrategia de negocio?; ¿Cuáles son mecanismos adecuados de promoción de APP?; ¿Qué experiencias internacionales se pueden extrapolar al contexto Empresarial y de la

Cooperación Española?

#### 4. Metodología y desarrollo de la investigación

Para conseguir estos resultados, se han realizado las siguientes actuaciones (fig. 1):

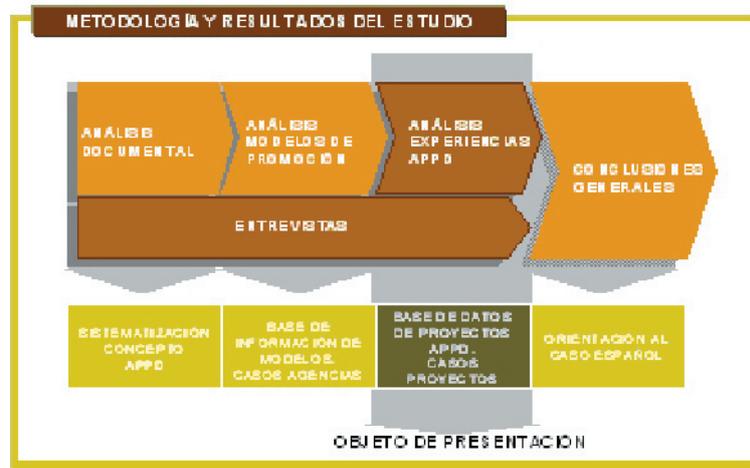


Figura 1. Actuaciones realizadas

1. Recopilación y análisis de la bibliografía existente en torno a las APPD.
2. Análisis sistematizado de las políticas de promoción y gestión de APPD de las instituciones Públicas de Cooperación de los 16 primeros países donantes de la lista del CAD. (Comité de Ayuda al Desarrollo: [www.oecd.org/dac](http://www.oecd.org/dac). Es la principal institución a través de la cual la OCDE gestiona los asuntos relacionados con la cooperación con países en vías de desarrollo)
3. Desarrollo de “Caso de Agencia”: elaboración de detalle de la información relativa a cuatro de los países más representativos en el uso y promoción de APPD (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Francia).
4. Análisis de proyectos ejecutados mediante APPD: se ha construido y explotado una base de información de más de 100 experiencias en APPD internacionales.
5. Desarrollo de “Caso Proyecto”, en el que se ilustra la experiencia de tres proyectos representativos realizados en los sectores del ámbito del estudio.
6. Realización de entrevistas a informadores clave del ámbito empresarial, de las Administraciones Públicas y de las ONG para el Desarrollo (ONGD).
7. Elaboración de conclusiones generales y orientaciones específicas para el caso español.

La presente comunicación tiene por objeto presentar los resultados y conclusiones del análisis de las experiencias y proyectos de APPD (figura 1).

#### 5. Las APP en el contexto de la Cooperación para el Desarrollo

A pesar del acuerdo generalizado sobre la necesidad de aclarar qué son realmente las APP en el ámbito de la Cooperación para el Desarrollo (APPD), el análisis de la extensa documentación

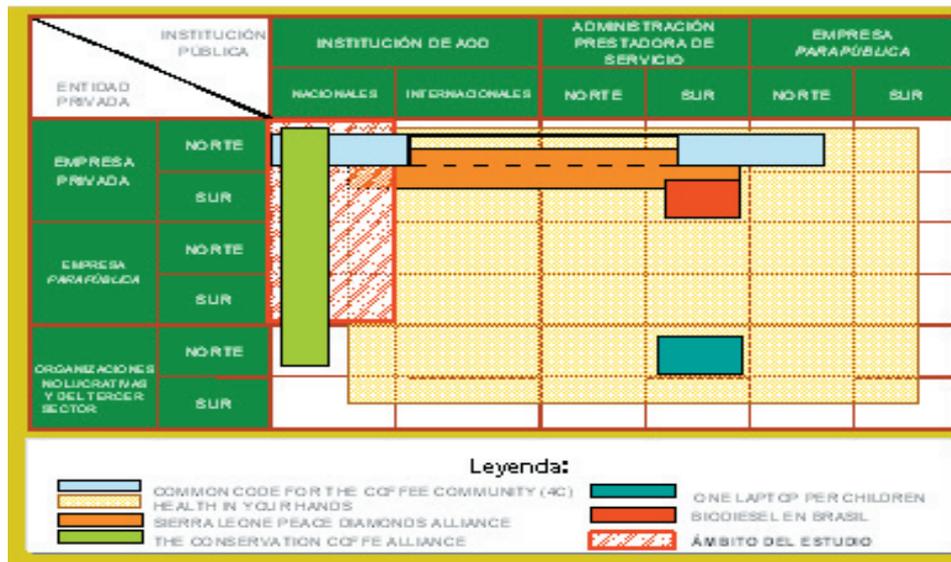
al respecto nos muestra claramente que, en la actualidad, no hay un consenso en su definición. La principal dificultad para llegar a este acuerdo radica en el contexto previo de colaboración Empresas/Administraciones Públicas, en el que, tradicionalmente, la empresa, mediante licitación, se constituye como contratista de la Administración Pública.

La particularidad fundamental en el caso de una APPD es el reconocimiento, por parte de todos los actores de que, en determinadas circunstancias, no sería posible acometer el proyecto sin la aportación de valor de cada uno de ellos, y por tanto, sus objetivos han de ser comunes y los beneficios mutuos. Esto contrasta con la relación publico-privada clásica, en la que, mediante un contrato, la administración desplaza la responsabilidad de la ejecución del proyecto hacia la empresa privada. Las APPD buscan compartir riesgos, poner en común recursos y talento y generar un beneficio mutuo para cada parte.

A la diversidad en la definición de las APPD, que dificulta la clasificación a priori de qué acuerdos entre empresa y administración son APPD y qué otros no lo son, hay que agregar la multitud de parámetros que intervienen en la Alianza y que la configuran, dando lugar a una casuística muy diversa en cuanto a la ejecución práctica de dichas Alianzas. Esto complica la tarea de sistematización de experiencias y su clasificación para extraer aprendizajes útiles. Para facilitar la obtención de conclusiones de carácter práctico, al comienzo de la investigación se optó por acotar claramente el ámbito del estudio. El primer paso, en este caso, es determinar los principales parámetros de clasificación de las APPD y definir los criterios de delimitación. Se consideraron siete parámetros (o grupos de parámetros) que facilitan la clasificación, y se han establecido criterios de acotación en tres de ellos, tal y como se describe a continuación:

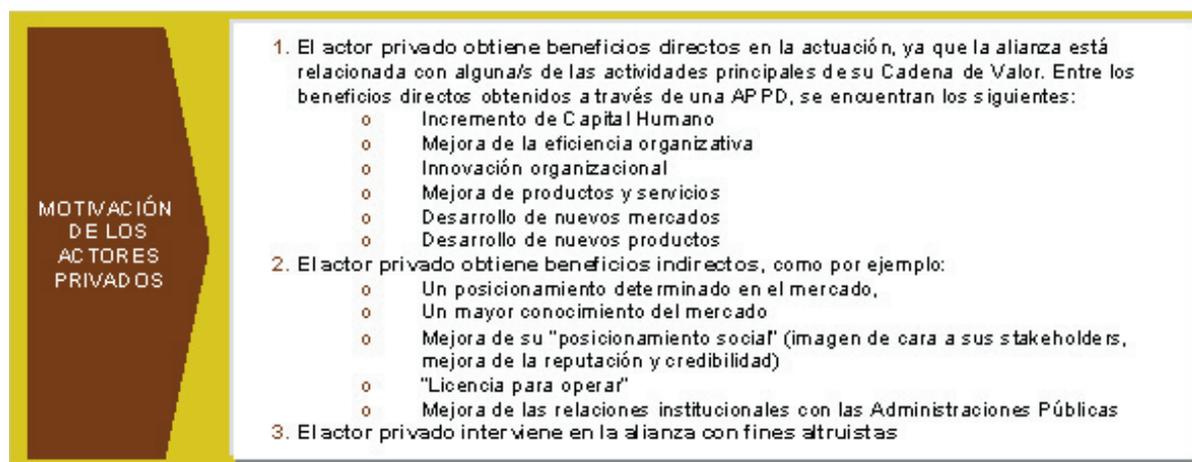
1. *La naturaleza de los actores que configuran la Alianza.* Se considera el principal criterio de clasificación. En la tabla 1 se ilustra los distintos tipos de agentes privados y públicos considerados. Con respecto a este parámetro, el estudio se ha enfocado a aquellos casos en los que participan, al menos, una agencia de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) nacional junto con una empresa privada o parapública (CRITERIO 1)
2. *Los objetivos y motivaciones de cada uno de dichos actores en el contexto de la Alianza, principalmente del actor privado.* En la mayoría de los casos, la principal motivación para que una empresa se involucre en una APPD se relaciona con el desarrollo de sus actividades en torno a la RSC. Si esta actividad está más o menos considerada de forma estratégica en la empresa, su participación en la Alianza le facilitará la obtención de beneficios directos o indirectos.

Tras el análisis de la bibliografía relativa a las APPD, se concluye claramente que un factor de éxito de las alianzas es que éstas se conviertan en una forma de incorporar actividades con carácter o impacto social en parte de la estrategia empresarial. Esto es, la empresa privada busca el logro de sus objetivos económicos, siempre que sean compatibles con los objetivos de la alianza, participando en aquellas iniciativas en las que su aportación está directamente vinculada a su cadena de valor. El estudio realizado se circunscribe a este tipo de alianzas, en las que la empresa obtiene beneficios directos (Tabla 2) (CRITERIO 2).



**Tabla 1.** Clasificación de las APPD según la tipología de los participantes

3. *El sector de desarrollo de la APPD.* El trabajo se centra en los sectores de Agua y Saneamiento, Energía, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Infraestructuras y Desarrollo Rural (CRITERIO 3).
4. *El ámbito geográfico de la Alianza* (sobre este criterio no se ha aplicado ninguna restricción en el estudio).
5. *La estructura y diseño formal que adopte la Alianza* (sobre este criterio no se ha aplicado ninguna restricción en el estudio), en cuanto a los siguientes puntos: (i) Modelo de reparto de roles de la Alianza: los roles más significativos son los de líder, intermediario (en la literatura se está extendiendo el uso de la terminología inglesa para denominar estos dos roles: así, el líder de la Alianza es el “champion” y el intermediario el “broker”), socio financiador (o socio que aporta recursos) y socio ejecutante (o socio que aporta trabajo). (ii) Mecanismos de toma de decisiones y distribución del gobierno de la Alianza. (iii) Modelo de reparto de costes y riesgos. (iv) Modelo de reparto de beneficios.
6. *Los objetivos y beneficiarios para los que se realiza la Alianza* (sobre este criterio no se ha aplicado ninguna restricción en el estudio): Se distinguen tres casos: (i) La alianza proporciona beneficios directos a colectivos desfavorecidos en los países del Norte, o en los del Sur. (ii) La alianza busca el fortalecimiento de determinadas Instituciones Públicas y de gobierno. (iii) La alianza proporciona beneficios sociales en general, como por ejemplo: investigación medioambiental, fortalecimiento de la infraestructura y tejido empresarial y de la actividad económica privada, promoción y generación de un marco regulatorio y legal, promoción de la democracia, etc.



**Tabla 2** Motivación de los actores privados para participar en APPD

7. *Envergadura de la alianza*, (sobre este criterio no se ha aplicado ninguna restricción en el estudio) en términos presupuestarios, de número y tamaño de los participantes, de su duración en el tiempo, de su localización geográfica y del impacto de los resultados (alcance local, regional, nacional, ..., impacto global).

## 6. Conclusiones y resultado de la investigación

### 6.1. Características de la muestra de APPD estudiada

La muestra de información de la investigación proviene, principalmente, de los casos promovidos y financiados por las Instituciones de AOD y divulgados en sus páginas web y publicaciones. De todas las experiencias revisadas se han referenciado aquellas que cumplieran al menos dos de los tres criterios anteriormente expuestos. Sólo las que cumplieran los tres criterios se han indexado en una Base de Datos en la que se ha recogido la información necesaria para analizar y clasificar la Alianza según el resto de parámetros enunciado. La tabla 3 muestra qué información se ha recogido.

Hay un número significativo de APPD revisadas (el 35%, ver figura 2) que carecían de información suficiente para permitir su correcta clasificación o indexación. Sólo del 14% de las APPD de la muestra se han encontrado los detalles que permitan asegurar su pertenencia al ámbito del estudio y cubrir un mínimo del 70% de los campos de la base de datos. Se da la circunstancia de que todos los casos indexados son casos de éxito, al no haber hecho pública las agencias la información referida al resto de casos.

Las carencias de información más relevantes han sido las relativas a los resultados y evaluación de las Alianzas y a sus estructuras de gestión. En la actualidad, y debido en parte a la relativa novedad del instrumento (las Agencias de AOD promueven formalmente el uso de este instrumento desde finales de los años 90 (1997 DFID, 1999 GTZ) y principios del 2000 (2000 USAID)), no se dispone de mediciones publicadas que permitan evaluar de forma rigurosa los resultados de las Alianzas. Si bien en la información encontrada se comenta el éxito de la misma, este suele hacerse en términos de los resultados sociales (número de población objetivo alcanzada con los resultados de la alianza, replicabilidad de la misma en otras zonas geográficas, etc.) pero, en ningún caso, en términos de los beneficios conseguidos por la empresa. Esto dificulta la promoción del instrumento entre las empresas, al carecer éstas de criterios objetivos externos que les faciliten su decisión de participar o no en APPD.

INFORMACIÓN RECOGIDA DE LOS PROYECTOS INDEXADOS				
<b>Características generales del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Código de infrador (propio)</li> <li>Nombre de proyecto</li> <li>Fecha de inicio</li> <li>Fecha de preclausura</li> <li>Fecha de fin</li> <li>Pliegos</li> <li>Palabras clave</li> </ul>	<b>Ámbito territorial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continente.</li> <li>Región.</li> <li>País</li> </ul>	<b>Sector</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agua y saneamiento.</li> <li>Energía.</li> <li>Desarrollo rural y infraestructuras.</li> <li>Tecnologías de la información y comunicación.</li> </ul>	<b>Alianza paraguas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Referencia a la pertenencia a una alianza superior o de Segunda Generación</li> </ul>	<b>Marco legal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de formalización de la Alianza (Contrato, Memorando de Entendimiento, empresa, Grupo de Interés, etc.)</li> </ul>
<b>Estructuras de gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador</li> <li>Órganos ejecutivos</li> <li>Órganos consultivos</li> <li>Mecanismos de seguimiento y control</li> </ul>	<b>Estructura de financiación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>% de fondos públicos y su origen</li> <li>% de participación financiera por socio</li> </ul>	<b>Asociados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo.</li> <li>Tamaño de los socios.</li> <li>Política de cada socio.</li> <li>Aportación de los socios.</li> <li>Comentarios</li> </ul>	<b>Descripción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Origen de la idea.</li> <li>Objetivos de la alianza.</li> <li>Evaluación.</li> </ul>	<b>Fuentes de información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliografía.</li> <li>Otras</li> </ul>

**Tabla 3** Información recogida en la Base de Datos de APPD elaborada en el estudio.

Con respecto a la muestra realizada, es importante incidir en que el origen de la información de casos ha sido, prioritariamente, las agencias de AOD. Este es el motivo por el que el primer criterio (participa una empresa y una agencia de AOD) sea el de mayor cumplimiento del estudio. El criterio sectorial, sin embargo, ha sido el de menor cumplimiento en la muestra. Durante la realización del estudio se ha observado que las APPD son particularmente numerosas en los sectores de Educación, Salud y Sanidad, Gobierno y Democracia y Fortalecimiento del tejido empresarial privado del país receptor de la ayuda.

El criterio 2. -que la empresa participe involucrando el núcleo de su negocio- ha sido el más difícil de contrastar, por dos motivos principales: en primer lugar, por que la diferencia entre la obtención de beneficios directos e indirectos es, en muchos casos, sutil, y en segundo lugar, por que la motivación de la empresa no siempre se explicita en la bibliografía revisada (en muchos casos, la información publicada justifica ampliamente la necesidad de que la empresa participe en el proyecto por su contribución al mismo, pero no se enuncian expresamente los beneficios que la empresa obtendrá de la participación en la Alianza).

## 6.2. APPD en el ámbito del estudio

*Clasificación sectorial:* según se puede observar en la figura 2, el ámbito del desarrollo rural es el más representado en las APPD con el 44% de los proyectos indexados, seguido de los sectores agua y saneamiento y energía (17%) y por último, infraestructuras y TIC (11%).

Estos datos siguen las prioridades de la Cooperación Internacional y, además, pueden estar motivados por las siguientes causas:

- En el sector de Desarrollo Agropecuario, las Alianzas manejan presupuestos mucho menores que en el resto de sectores contemplados. Esto facilita la participación de la empresa, que en la mayoría de los casos ha de igualar o superar la aportación de la Agencia de Cooperación como requisito básico para obtener el apoyo público.
- Además, en los sectores de infraestructura y servicios básicos existe, para las empresas, una larga tradición de trabajar con las AAPP mediante licitación. Esto dificulta el que ambos actores se reconozcan como socios o aliados en lugar de la relación tradicional

“contratante/contratista”.

- c. El hecho de que los sectores del Agua y Saneamiento, Infraestructuras, energía y TIC sean típicamente regulados por el estado es también un factor determinante, y abunda en la frialdad de relaciones entre empresa y AAPP, dificultando su entendimiento como aliados (esta dificultad en reconocerse como aliados se ha contrastado para el caso español mediante las entrevistas realizadas en el estudio).

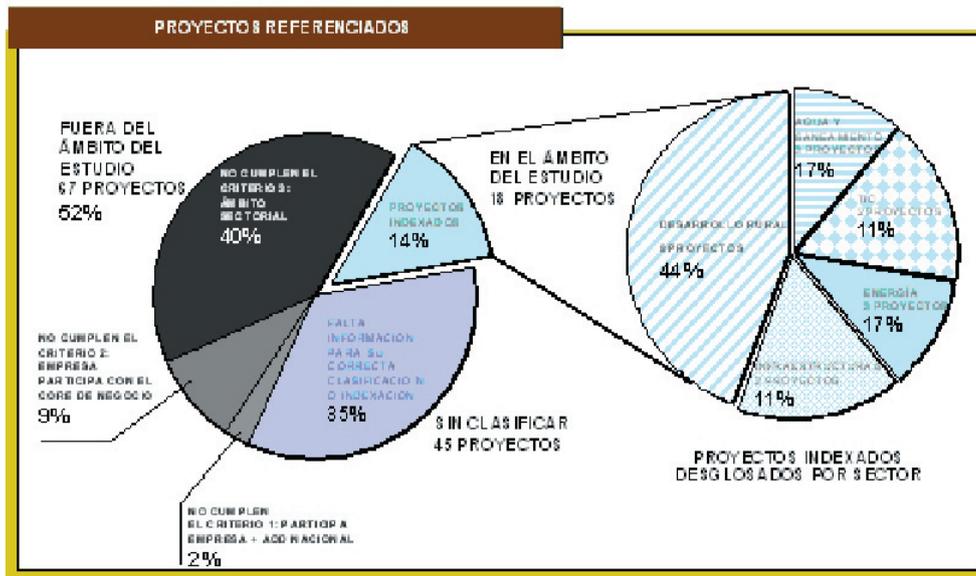
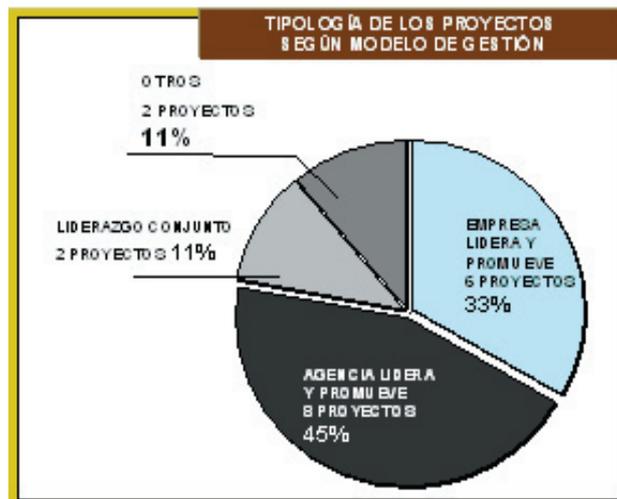


Figura 2 Resultado de la revisión de proyectos según el cumplimiento de los criterios del estudio.

*Clasificación en cuanto al liderazgo y gestión de las APPD.* La figura 3 ilustra esta clasificación, en la que se distinguen los proyectos liderados por las empresas, los liderados por la Agencia de AOD y los de liderazgo conjunto (en este caso, mediante la creación de una empresa específica como concreción formal de la alianza). Hablamos a continuación de los dos primeros casos.

*Proyectos liderados por la empresa:* el origen de la idea de la alianza surge en la propia empresa. La motivación es la entrada en un nuevo mercado (ejemplo: *Cisco Networking Academy Alliance*), mejoras en la producción de materia prima (ejemplo: *Continuous Improvement Of Labour Standards Alliance*) o incremento del valor añadido del producto (Ejemplo: *Conservation Coffee Alliance*). Son cuestiones ligadas al desarrollo del sitio de producción o de explotación, típicamente en un país del Sur. La empresa reconoce que la agencia de cooperación (con oficina en el país) y otros agentes (ONG, organizaciones locales de base social, AAPP locales, etc.) tienen más experiencia en el ámbito de intervención y busca su ayuda para actuar con la máxima eficacia. Es la agencia de AOD la que hace el papel de facilitador, ayudando a la empresa a la búsqueda de socios locales.

Las particularidades de las APPD promovidas por las empresas, son (i) que la idea emerge al nivel de la alta dirección y es un miembro de los cuadros directivos el que promueve el proyecto, que (ii) la empresa se concientiza de su papel y de su responsabilidad social en los países de producción/explotación, (iii) apareciendo una relación triangular entre la RSC, el rendimiento económico y la mejora de la calidad del producto o el posicionamiento de la empresa, y (iv), por último, cabe destacar que la empresa asume los riesgos en mayor parte, involucrándose, no solo como socio ejecutante, si no mediante una aportación importante al presupuesto del proyecto.



**Figura 3.** Clasificación en cuanto al liderazgo y gestión de las APPD

*Proyectos liderados por la Agencia de AOD:* En este esquema, la necesidad a cubrir la detecta la agencia, que, además, ejerce el rol de mediador entre la colectividad beneficiaria y la empresa que puede facilitar una solución (mediante formación, la provisión de un servicio o aportación financiera). El origen del proyecto es local, suele estar ligado a una necesidad que la colectividad o la estructura local no puede satisfacer, y la oficina técnica de la agencia en el país facilita la búsqueda de una solución. En los proyectos analizados en este caso, el proceso de generación de la alianza ha sido más largo, complejo y costoso que en el anterior. El reparto de responsabilidades y roles –que es importante en todos los casos– se convierte en crítico en estas alianzas. Esto se debe, en parte, a la dificultad en establecer una visión común entre todos los socios, que termina resolviéndose mediante la publicación, por parte de la agencia, del característico “pliego de condiciones”.

Encontramos esta configuración de alianza público-privada en los casos de: (i) Optimización de producción en el ámbito del desarrollo rural (ejemplo: *Sustainable Tree Crops Program Alliance*), (ii) Programa de mejora del servicio en colectividades locales (ejemplo: *Plan Municipal de Prevención y Gestión Integral de Los Residuos Sólidos Urbanos*) (iii) Mejora de servicios básicos de primeras necesidades (ejemplo: *Proyecto Hidráulico Lokoho Para El Desarrollo Rural*).

### 6.1. Conclusiones generales: Principios básicos de las APPD

Como conclusión, podemos decir que existen una serie de factores que aparecen con regularidad en las APPD y que constituyen el conjunto de principales lecciones aprendidas que se enuncian a continuación:

- *Cuestión de liderazgo:* el proceso de construir una alianza entre entidades que no están habituadas a colaborar entre sí no es sencillo. Exige un esfuerzo entre todas las partes cuya orquestación se convierte en una de las claves fundamentales del proceso. La importancia del rol del líder es indiscutible en todos los casos estudiados. Este rol puede ser asumido por una persona o por una institución. Por lo general, el rol se replica en cada uno de los participantes, así es fundamental identificar desde el principio quién liderará la alianza tanto en la empresa como desde la administración. Por los datos estudiados, las alianzas se han constituido de una forma más eficiente y

rápida en aquellos casos en los que el liderazgo partía desde la empresa, y en cualquier caso, cuando estaban implicados los directivos de la misma.

- *Visión común y beneficios mutuos:* sin duda, si no se comparten objetivos será muy complicado aunar esfuerzos en la misma dirección. Una visión común del problema y de la solución no es el punto de partida más habitual, si no que se construye a lo largo del proceso de diseño de la alianza. Así mismo, es imprescindible reconocer, mutuamente, los beneficios de cada una de las partes, que habrán de ser legítimos y en consonancia con el objeto de la Alianza. El rol de “facilitador” o intermediario es muy importante en estas circunstancias, y de nuevo, puede estar vinculado a una persona o a una institución.
- *Mecanismos de gestión, seguimiento, control y evaluación conocidos y claros:* Por último, cabe destacar la importancia de estructurar, de forma transparente, la organización del proyecto, en la que todos los participantes se reconocen e identifican claramente tanto su rol como el del resto. Además, es fundamental dotar a dicha estructura de los mecanismos necesarios para la correcta gestión del proyecto. Se incide aquí en la necesidad de elaborar instrumentos específicos para evaluar los resultados de la alianza en términos tanto sociales como económicos o de beneficio para la empresa.

El trabajo presentado forma parte de una investigación más amplia entre cuyos principales propósitos se encuentra la generación de una serie de orientaciones estratégicas para la definición de medidas e instrumentos de APPD en el sistema de Cooperación Española.

## Referencias

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006). The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility en Harvard Business Review, Dec 2006, pp. 78-92.

ONU, (2000). Declaración del Milenio de las NN UU, A/RES/55/2, Sección II. Nueva York.

García, C. (2006). Cómo hacer para que la inversión directa contribuya a los Objetivos del Milenio en Olivié, I. y A. Sorroza, Más allá de la ayuda. Coherencia de políticas económicas para el desarrollo, Ariel y Real Instituto Elcano, Madrid, junio.

Godfrey, A.; Huane, K.; Liying, L.; Witchalls. B.; Yambayamba, E. (2004). Findings from a Learning Partnership en Partnership Matters, University of Cambridge, Issue 3.

Varela, F. (2007). Internacionalización, Desarrollo y Alianzas Público Privadas, Congreso y Salon de Responsabilidad Social Corporativa, Madrid, Enero.

De Carlo, L. (2004). Corporate Social Responsibility. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ , Instituto Alemán de Desarrollo (DIE), Bonn

USAID, (2006). The Global Development Alliance Public-Private Alliances for Transformational Development. U.S. Agency for International Development, Office of Global Development Alliances, Washington, Enero.