



# Alianzas Publico-Privadas para el Desarrollo

Dr. Jorge Nowalski

Presidente

ALIARSE

# Misión

“Promover alianzas público-privadas que contribuyan al desarrollo sostenible y la equidad, en el ejercicio de la responsabilidad social.”



# ¿Cómo cumplimos nuestra misión?

**ALIARSE**  
Agente catalizador



## Ejes

- Investigación
- Capacitación
- Intercambio de experiencias
- Promoción de APPD



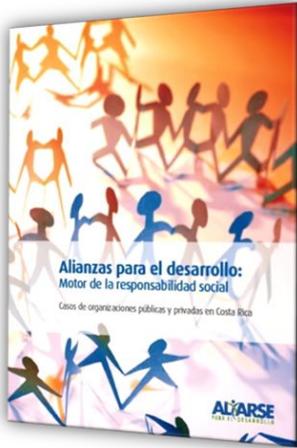
## Áreas Estratégicas

- Educación
- Salud
- Ambiente
- Desarrollo local

# Miembros del Consejo Consultivo



# Investigación



- Alianzas para el Desarrollo: Motor de la Responsabilidad Social
- Guía Metodológica para Formación y Gestión de APPD
- Sistematización de casos
- La Dimensión Legal de las APPD



# Capacitación

## Talleres:

- Sensibilización sobre la importancia de la interacción público-privada para el desarrollo del país.
  - Diseño y Gestión de APPD
  - Responsabilidad Social y APPD
  - Voluntariado organizacional
  - Carbono neutralidad
- ✓ Inserción de la temática de APPD en la curricula de la carrera de administración pública de la UCR

Durante el **2013** organizamos y participamos en **14 actividades de formación** con la participación de más de **300 colaboradores público-privados**



# Intercambio de experiencias

- ✓ Taller de APPD para **comunicadores**
- ✓ Seminario de APP para la **modernización de la infraestructura** física de Costa Rica
- ✓ AMCHAM- Premio Responsabilidad Social en Acción: **Categoría APPD**
- ✓ Intercambio de experiencias del proceso de medición de reporte y verificación de la **huella de carbono** de BAC|CREDOMATIC, Purdy Motor y Swiss Travel



# Proyectos



# **Grandes desafíos para lograr la sostenibilidad del desarrollo humano**

# Desafíos país



Alfabetismo  
**97,6%**

Agua  
**97%**  
+ Cobertura

Electricidad  
**98,9%**

# Desafíos del país

Pobreza

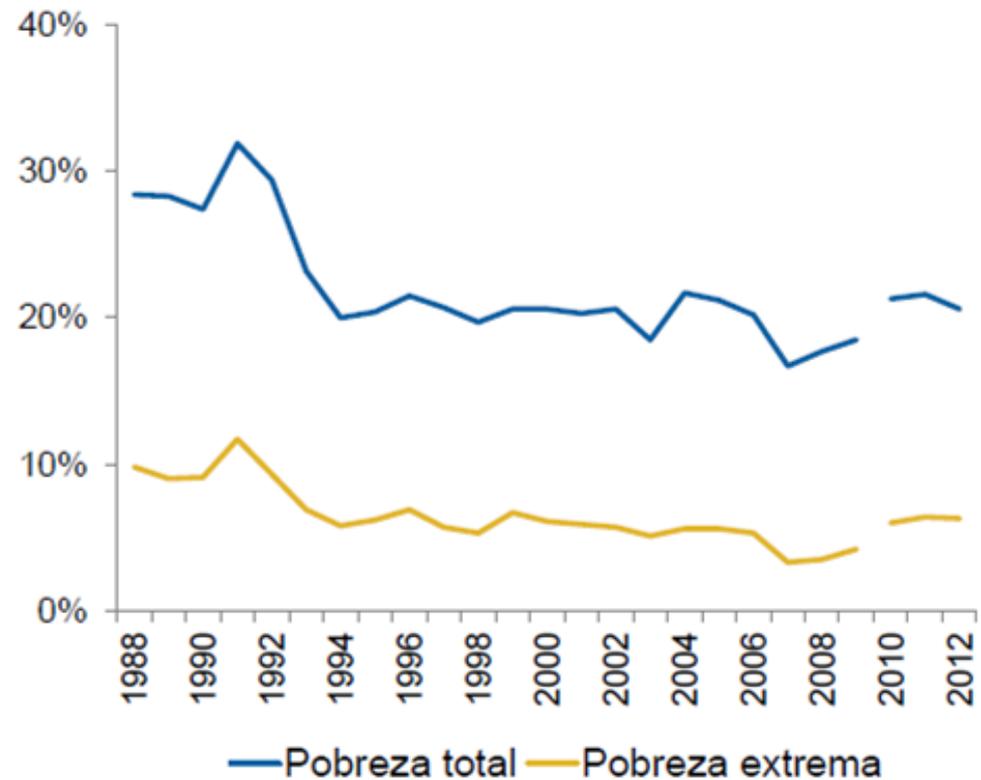
**20,7%**

*15 años sin avance en pobreza*

Desempleo

**9,7%**

Ingresos del quintil superior 18,4 veces mayor al del quintil inferior



# Desafíos del país

- Cobertura y calidad de la educación
- Mejora de las competencias para el trabajo
- Generación de competitividad con base en la eficiencia e innovación
- Mejora de la cobertura y calidad de la salud
- Uso racional de los recursos naturales
- Desarrollo de fuentes de energía renovables
- Igualdad e inclusión socioeconómica
- Mejora de la seguridad ciudadana
- Modernización de la infraestructura física

# Evolución de los roles de los diferentes sectores en el proceso de desarrollo de Costa Rica



## TRANSFORMACIONES DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DEL ESTADO

40-70's

- Estado asume responsabilidad por acceso universal a bienes públicos

80's

- Cuestionamiento del papel del Estado

90's

- Los sectores público y privados fortalecen alianzas para el desarrollo sostenible

S. XXI

- Estado con orientación estratégica y regulatoria

## TRANSFORMACIONES DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA EMPRESA

40-  
70's

- Filantropía, especialmente después de la II Guerra Mundial

80's

- Transnacionalización de la producción y emergencia de estándares sectoriales

90's

- Coparticipación en la prestación de servicios públicos;
- Responsabilidad Social Empresarial en la estrategia de negocios

S. XXI

- Empresa proactiva y responsable con el desarrollo

# TRANSFORMACIONES DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

40-70's

- Énfasis filantrópico en las actividades impulsadas por las ONG

80's

- Incremento y globalización de las ONG
- Expansión de las áreas de trabajo de las ONG

90's

- Relación más interactiva con otros actores en la gestión del desarrollo
- Mayor participación en la prestación de servicios públicos

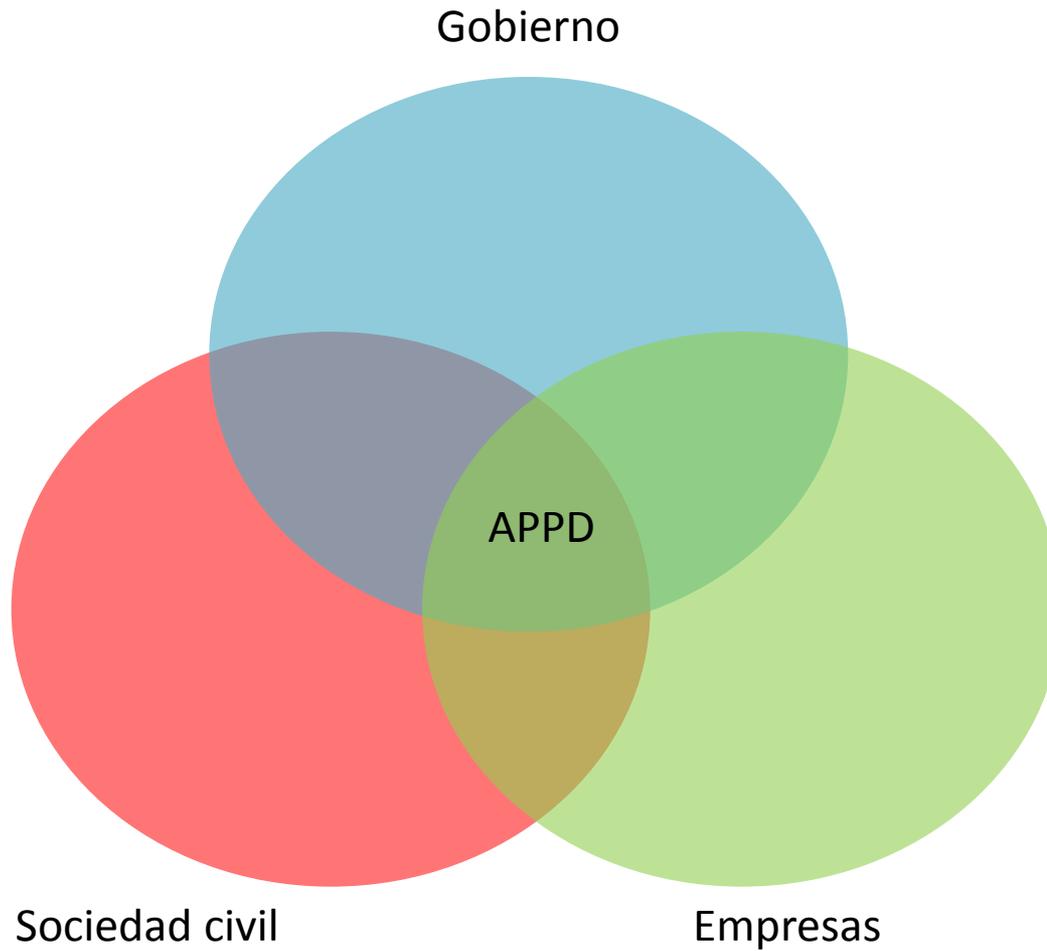
S. XXI

- Guardián del bien común
- Generador de conocimiento para la gestión de desarrollo

# ¿Qué es una alianza?



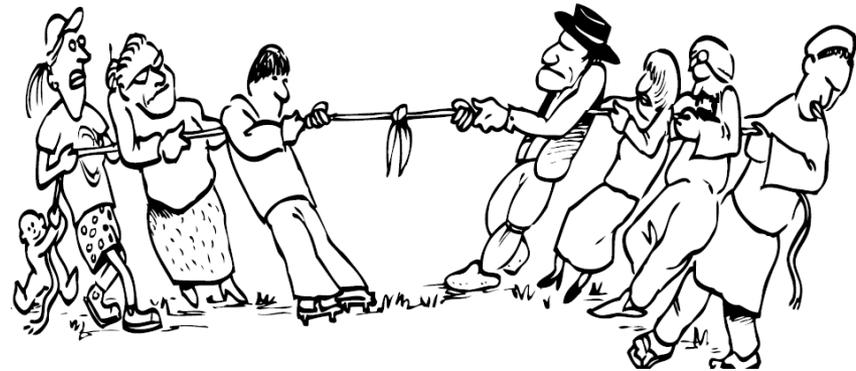
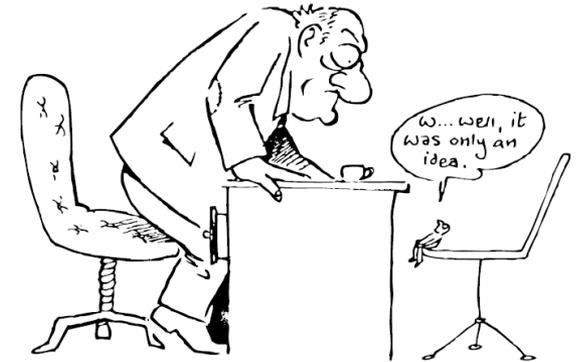
# Área de interés común



# LA ALIANZA SE DEBE GUIAR POR SEIS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES



1. Transparencia
2. Compromiso
3. Respeto a las diferencias
4. Flexibilidad
5. Beneficio mutuo
6. Equidad



# Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo



# Tipos de alianzas público-privadas

**Alianzas público privadas para el desarrollo**

Valor estratégico

**A Contratos B**

Relaciones comerciales

**Filantropía**

Donaciones

# Tipos de Alianzas Público-Privadas

Relación Vertical

Relación Horizontal

**PPP**

**APPD**

Filantrópico  
(Unilateral)

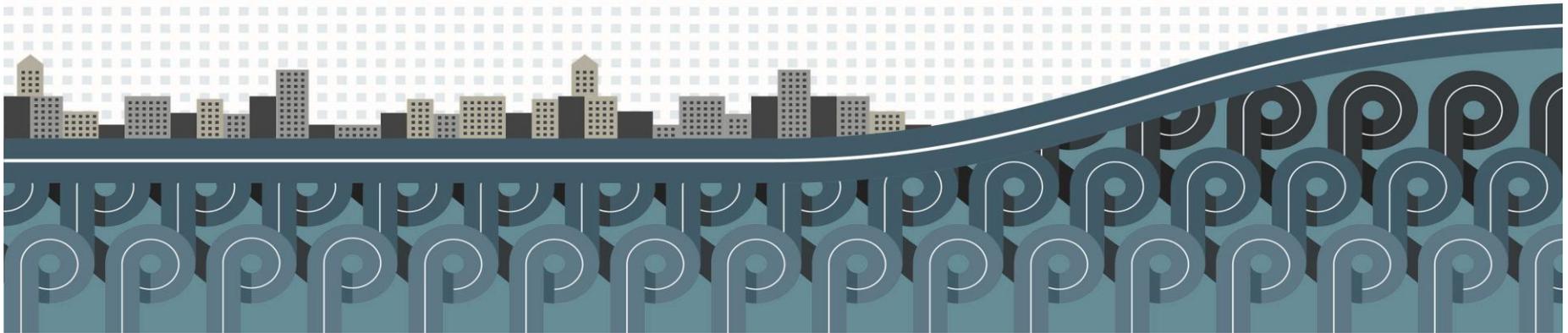
Transaccional  
(Bilateral)

Integrativa  
(Integrado)

Desarrollo  
Participativo

# Participación Público Privada (PPP)

“Acuerdo de cooperación entre el sector público y organizaciones privadas, para el diseño, construcción, gestión, mantenimiento y financiamiento de infraestructura y servicios de interés público, transfiriéndole al sector privado parte de los riesgos y responsabilidades y reservándose el Estado las potestades de control y regulación.” ALIARSE



# ¿Qué es una Alianza Público Privada para el Desarrollo?

APPD es la interacción corresponsable de las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en la cual, las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sostenible.

(ALIARSE)

# APPD tienen como objetivo...

- Generar valor público y privado
- Promover la reducción y el manejo del riesgo
- Incentivar la transparencia y rendición de cuentas entre los socios y sus grupos de interés/población en general
- Contribuir al fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad en respuesta a las prioridades y a la estrategia de desarrollo sostenible de Costa Rica

# Las APPD contribuyen a...

- ✓ Fortalecer la responsabilidad social del Estado
- ✓ Fortalecer las responsabilidades individuales y colectivas
- ✓ Responde a los desafíos del país

# Características de APPD

- Estructura legal más flexible
- La transparencia y rendición de cuentas entre todos los miembros de la alianza.
- Acercamiento entre las partes y trabajo conjunto
- Impacto en una o varias áreas estratégicas para el desarrollo sostenible

# Tipos de APPD

- **Filantrópico:**
  - Organizaciones que desarrollan proyectos solidarios
  - Aportes económicos sin esperar una retribución a cambio
- **Transaccional:**
  - Mantienen organizaciones independientes
  - Llevan a cabo acciones complementarias y de forma coordinada
  - No se trata de una simple transferencia de fondos
- **Integrativa:**
  - Comienzan a interactuar con mayor frecuencia
  - Desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común
  - Se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados
- **Desarrollo participativo (Institucionalización):**
  - Crean nuevas entidades de gestión conjunta

# Beneficios de las APPD

- Visión estratégica conjunta
- Acceso y optimización de recursos
- Reducción de costos de construcción e implementación de proyectos
- Gestión de riesgos compartida
- Fortalece la articulación entre las partes
- Profundizan la relación con los grupos de interés y legitima
- Mayor capacidad para influir en la agenda política



# Beneficios por sector



## Sector público

- Legitimidad
- Desarrollo de iniciativas innovadoras
- Garantizan la sostenibilidad de los proyectos

## Sociedad civil

- Genera recursos técnicos y financieros
- Participación con los grupos de interés
- Mejoran habilidades administrativas y técnicas
- Fortalecimiento del capital social

## Sector privado

- Ventajas competitivas
- Mejor posicionamiento de marca o producto
- Acceso a competencias, capacidades y habilidades para sus programas de RS

# ¿Cómo formar y gestionar APPD?



# El ciclo de gestión de alianzas

1. Alcance
2. Mapeo de socios
3. Establecimiento
4. Objetivo
5. Recursos
6. Estructura
7. Grupos de interés
8. Ejecución
9. Comunicación
10. Medición
11. Evaluación
12. Estrategia de salida y transición



**1. Alcance**

**2. Establecimiento**

**3. Mapeo de socios**

**4. Objetivo**

**5. Recursos**

**6. Estructura**

**7. Grupos de interés**

**8. Ejecución**

**9. Comunicación**

**10. Evaluación**

**11. Medición**

**12. Estrategia de Salida y Transición**

**EVALUACIÓN**

**ALCANCE**

**OPERACIÓN**

**ESTABLECIMIENTO**

# ¿Porqué una alianza no funciona?

- Propósitos poco claros y confusos
- La falta de confianza y comunicación entre las partes
- Promesas y compromisos que no se cumplen
- Cambios en el entorno (Situación económica y política)
- Individualismo
- Falta de experiencia en gestión de alianzas
- Presión externa (beneficiarios)
- Incompatibilidad en la cultura organizacional
- Suposiciones erróneas
- Débil gobernanza y estructuras de gestión
- La falta de equidad, transparencia y beneficio mutuo

Fuente: The Partnering Initiative 2011

# EL SECTOR PÚBLICO PUEDE FACILITAR LAS APPD AL:

Promover una visión compartida de proyecto país (contrato social)

Formular políticas públicas que faciliten y promuevan la interacción público privada para la cohesión social; simplificación y flexibilización de instrumentos

Formular marcos reguladores para normar el funcionamiento de las APPD

Facilitar el desarrollo de proyectos que involucren a sectores públicos y privados, y que contribuyan al desarrollo

## EL SECTOR PRIVADO PUEDE FACILITAR LAS APPD AL:

Participar en procesos de diálogo social

Promover con otros actores privados el establecimiento de APPD

Facilitar la cooperación horizontal y el intercambio de mejores prácticas de APPD

Dirigir recursos asignados a proyectos de RS hacia la construcción y funcionamiento de APPD que contribuyan a la cohesión social

# Vigilantes del Agua



2009

**Objetivo:** Lograr la reducción del consumo del agua en Centros Educativos, mediante el aprendizaje técnico en detección y reparación de fugas, y la promoción de un cambio de cultura en los niños y jóvenes para un uso óptimo y racional del agua potable.

**Alcances:**

**62 Centros educativos**  
**57,596 Estudiantes**  
**326,691,333 litros ahorrados**

**En 2013** se beneficiaron más de **13 centros educativos** con cambios en su infraestructura hídrica generando ahorros por más de **110 millones de litros de agua**



FUNDACIÓN **MAPFRE**



# Alianza para el Cierre de la Brecha Digital



2013

**Objetivo:** Cerrar la brecha digital a nivel nacional y fortalecer las capacidades de empleabilidad en los usuarios de los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI).

### **Alcances:**

- **800 formadores y administradores** capacitados y graduados en un año.  
(Subsidio manos a la obra y Empleate + Carrera técnica del INA)
- Más de **30,000 usuarios** finales de los CECI capacitados y graduados.
- 7 módulos de capacitación distribuidos en los **262 CECI** del país.
  - Introducción a la computación, Excel básico, Excel Intermedio, Word, Powerpoint, Internet y educación financiera
- Modelos de gestión organizacional.



# Lazos



2011

**Objetivo:** Contribuir a disminuir la mortalidad por cáncer de mama e incrementar en 5 años promedio la vida de las pacientes diagnosticadas con ese flagelo.

## Alcances

- Primer unidad móvil en el país que cuenta con un mamografo
- Visitas a más de **30 comunidades rurales y del GAM**
- Se han realizado **12000** estudios a mujeres mayores de 40 años en condición socioeconómica vulnerable o con antecedentes de cáncer familiares
- **Se han detectado 130 sospechas y 25 casos positivos**



# Factores de éxito

- Las APPD deben responder a los principales desafíos país para asegurar la sostenibilidad de su desarrollo.
- Las alianzas deben fortalecer la responsabilidad social del Estado.
- La confianza, producto de un proceso de construcción y diálogo permanente entre las partes.



# Factores de éxito

- La existencia de un marco jurídico flexible que facilita la interacción entre el sector público, el privado y la sociedad civil, y coadyuva a la sostenibilidad de la alianza.
- La generación del conocimiento en las APPD facilita la innovación y un proceso de aprendizaje dinámico y continuo.
- El seguimiento y la evaluación a lo largo del ciclo de vida de la alianza asegura el cumplimiento de sus objetivos.



# Factores de éxito

- La comunicación interna y externa facilita la transparencia y la rendición de cuentas.
- La participación de los grupos de interés en la definición del alcance y la evaluación de las APPD.
- La apropiación de las alianzas por parte de los socios.
- Complementariedad y corresponsabilidades.
- Respeto a la diversidad.
- Liderazgos co-inspiradores.



## En resumen...

- Hay experiencias exitosas de alianzas público-privadas para el desarrollo que generan valor para los diferentes grupos de interés
- La búsqueda de intereses comunes, promueve la colaboración entre grupos de interés
- El intercambio de experiencias, conocimientos y recursos genera sinergias que maximizan el impacto de las APPD

## En resumen...

- Las prácticas de RS a través de alianzas público-privadas y en temas relacionados con la educación, la salud, el medio ambiente y el desarrollo local contribuyen a la sostenibilidad del desarrollo humano
- Mediante la participación en APPD, las diferentes partes tienen la oportunidad de ser socialmente responsables y contribuir a la sostenibilidad del desarrollo
- Las APPD son instrumentales para la generación de valor, el manejo del riesgo y el fortalecimiento de la democracia...

**Por tanto, son una excelente inversión  
para la sociedad en general**

Toda alianza exitosa consiste de una serie de pequeñas victorias, las cuales sumadas, pueden producir grandes cambios!



**Muchas gracias**

[jorge.nowalski@aliarse.org](mailto:jorge.nowalski@aliarse.org)