

INTRODUCCIÓN

Leda Stott *

Las alianzas público-privadas están siendo ampliamente promovidas como mecanismos para hacer frente a los actuales desafíos económicos, medioambientales y sociales. Según indican Enrique V. Iglesias, Secretario General Iberoamericano, Ros Tennyson, Directora de *The Partnering Initiative* y José María Figueres Olsen, Fundador de la Fundación Costa Rica para el Desarrollo Sostenible y ex Presidente de Costa Rica, este tipo de colaboraciones, que incluyen a los sectores público y privado además de a otros actores sociales, han surgido porque se ha llegado a la conclusión de que todos se necesitan mutuamente para hacer frente a los acuciantes retos anteriormente citados. Cuando los distintos sectores han desarrollado sus actividades por separado, con frecuencia han terminado compitiendo entre ellos o duplicando iniciativas y esfuerzos, malgastando, por consiguiente, valiosos recursos. La alianza es una nueva opción para trabajar mejor en el campo del desarrollo, utilizando las distintas cualidades y competencias de cada uno de los sectores que la componen, accediendo así a una gama más amplia de recursos técnicos, humanos, materiales, financieros y de información para alcanzar un objetivo común más sostenible, y ofreciendo, a largo plazo, la posibilidad de lograr una sociedad más integrada y más estable. Como dice Ros Tennyson: «Las organizaciones forman alianzas, principalmente, porque entienden (dada

su experiencia) que no pueden alcanzar sus objetivos trabajando solas, y creen, o esperan, que cooperando con los demás sectores lograrán conseguir un mayor impacto a mayor escala, más innovador y sostenible».

Ante un entorno de cambios globales, y en respuesta a las ineficiencias del mercado, la mala formulación de políticas públicas y la carencia de financiación para el desarrollo, compartir las habilidades y recursos de cada uno de los distintos sectores mediante el trabajo conjunto, parece ser la mejor medida para ofrecer soluciones integrales y más sostenibles. Figueres Olsen opina que la globalización, avanzando a diferentes ritmos en distintos lugares, ha posibilitado la aparición de grandes oportunidades. Aunque también han aparecido grandes desigualdades, y el sentimiento, entre muchas poblaciones, de que han sido excluidas de los beneficios de la globalización y de la toma de decisiones políticas. En muchos países en desarrollo esto se ha visto reforzado por el hecho de que los mandatos de sus políticos están limitados por acuerdos y restricciones supranacionales. Como resultado de todo ello, la sociedad global no está atendiendo los bienes comunes «de una manera coherente, sistemática y bien lograda» y la estructura de las organizaciones internacionales inhabilita su capacidad para acometer las responsabilidades que deben resolver. A la luz

* Consultora internacional en alianzas internacionales y experta asociada del Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD).

de estos retos, para José María Figueres Olsen, las alianzas público-privadas son un imperativo ético y moral y «lo justo y lo correcto» para hacer frente al reto del desarrollo, la exclusión social y a las expectativas de muchos ciudadanos en un mundo que está más conectado que nunca. También señala que hay temas que son responsabilidad de todos, especialmente el medioambiente, que necesitan de una acción conjunta. Tennyson está de acuerdo con este análisis pero destaca, asimismo, que la razón más importante para la formación de alianzas es la innovación: «Desde mi punto de vista, las buenas alianzas son innovadoras: si una alianza no está haciendo algo nuevo, entonces ¿para qué molestarse?».

Además de por las razones generales señaladas anteriormente, las alianzas se ven condicionadas por el entorno económico, político, cultural y social del lugar en donde operan. Asimismo, cualquiera que sea la meta o el objetivo común, los miembros se han unido en base a los posibles incentivos para sus propias organizaciones, los cuales también variarán de acuerdo con el contexto específico de cada una de ellas y del sector al que pertenezcan. En relación con América Latina, estos razonamientos están bien expuestos por Enrique V. Iglesias, quien es de la opinión de que las alianzas público-privadas son importantes desde tres puntos de vista: por su papel en las economías mixtas; como instrumento para la inversión en infraestructuras; y como elemento para fomentar la cohesión social. Igualmente explica

que el mercado juega un papel central en el desarrollo económico de los países, asignando recursos frente a la escasez relativa de bienes y servicios, e incentivando la producción, la innovación y la competencia. Pero hay fallos en los mercados que requieren de la intervención del sistema jurídico y legal del sector público, marcando reglas para la competencia, que sirven de complemento y aseguren un mejor funcionamiento del mercado. Iglesias destaca que con las alianzas existe la posibilidad de conseguir una responsabilidad compartida entre mercado y Estado que puede ayudar a resolver las diferencias existentes entre ellos, porque ambos se necesitan para afrontar proyectos comunes:

Todos hemos aprendido de los excesos de aquel Estado omnipresente y centralista, pero tenemos que tener políticas públicas que tienen que tener un margen de concertación con el sector privado, bajo la forma de alianzas inteligentes, unidos a intervenciones inteligentes del Estado, en el proceso de mercado donde todo se potencia para dar una mayor productividad y una mayor capacidad de competencia.

Iglesias explica que en varios países de América Latina no existe una cooperación fluida entre el Estado y las empresas privadas, pero que las alianzas ofrecen a los sectores público y privado la posibilidad de compartir riesgos y mejorar el desarrollo haciendo frente, por ejemplo, a las demandas de inversión en campos como las infraestructuras o el de la energía (ámbitos en donde las

empresas públicas a veces no han sido muy competentes). Por otro lado, para Figueres Olsen, las alianzas pueden ayudar a mejorar los niveles de competitividad de los países iberoamericanos, utilizando y facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, tan importantes en el mundo globalizado.

Aparte de los sectores público y privado, los tres expertos creen que es importante reconocer el papel en las alianzas del sector civil y de otros actores sociales. Iglesias señala la necesidad de la creación de alianzas que promuevan la cohesión social. Pero para lograrla hace falta también una visión estratégica de ambos sectores y la exploración del papel que otros actores sociales pueden jugar en la generación de un clima de confianza que permita la participación de los ciudadanos. Figueres Olsen opina que América Latina necesita las alianzas entre gobiernos, empresas y ciudadanos para así obtener y compartir los beneficios de la globalización y formar una sociedad más justa, sostenible e incluyente. Igualmente, Tennyson añade: «Las buenas alianzas no son excluyentes, es decir, hacen todo lo posible por incluir a aquellos que normalmente quedan excluidos».

Es sabido que las alianzas no son una opción fácil ya que requieren de lo que Iglesias define como «una cultura de colaboración», algo cuya construcción llevará algún tiempo, especialmente en el contexto de América Latina. Asimismo,

según recalca Tennyson, cada alianza es única porque está bajo la influencia del propio contexto en donde opera y, por tanto, las alianzas no pueden transferirse de un contexto a otro. Opina, sin embargo, que mientras el «modelo» puede no ser transferible, el «proceso de creación de alianzas» sí lo es. De acuerdo con Tennyson el proceso de creación de alianzas de éxito se asienta sobre tres principios fundamentales: equidad, que implica que todos los miembros de una alianza tienen el mismo derecho a formar parte de ella y sus contribuciones, cualesquiera que sean, tienen el mismo valor; transparencia, la honestidad es una condición previa a la confianza y para muchos es el elemento principal del éxito de una alianza: solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes podrá ésta responder ante sus miembros y partícipes; y, finalmente, beneficio mutuo, donde los distintos miembros consiguen beneficios específicos para cada uno de ellos así como beneficios comunes para todos.

Las alianzas no son fáciles de formar y exigen un enorme compromiso en cuanto a tiempo, recursos y energía, así como un amplio abanico de habilidades para poderlas mantener. Para poder trabajar en alianzas es necesario que exista un equilibrio entre las habilidades técnicas, enfocadas a resultados y análisis críticos, y las habilidades para relacionarse con la gente. Tennyson cree que entre las habilidades requeridas se incluyen la capacidad de negociación, facilitación, comunicación, gestión de la informa-

ción, seguimiento y evaluación y tutela-je. Asimismo, Figueres Olsen señala la gran importancia de un liderazgo adecuado para generar nuevas respuestas ante los problemas de desarrollo:

el gran reto que tenemos, el gran reto global, es si mediante nuestras acciones, nuestro liderazgo, la forma en que podamos aprender a trabajar cada vez mejor en alianzas público-privadas, vamos a poder avanzar en la dirección de una sociedad global que sea mucho más incluyente, por lo tanto mucho más justa, también mucho más sostenible y por lo tanto mucho más segura.

Los argumentos presentados demuestran que las alianzas para el desarrollo se están llevando a cabo porque tienen el potencial de poder contribuir significativamente al logro de objetivos internacionales de desarrollo. Generan un valor añadido a través de la optimización y la eficiencia, que no puede ser logrado a través de la actuación independiente de cada miembro, aportando competencias estratégicas complementarias a través de distintos sectores de la sociedad. Resumiendo, se puede destacar que:

- Las alianzas ofrecen la posibilidad de compartir los riesgos y beneficios de cada sector y trabajar juntos de una manera más innovadora y sostenible frente a los retos del desarrollo.
- Las alianzas se ven condicionadas por la situación económica, política y so-

cial de su entorno y los distintos temas que abordan y, por lo tanto, no son fácilmente replicables.

- Es importante entender e incluir al sector civil, la ciudadanía y demás actores sociales en las alianzas para el desarrollo.
- Para poner en práctica las alianzas hace falta una nueva conciencia cooperativa o «cultura de colaboración» por parte de todos los sectores.
- Las alianzas necesitan un amplio abanico de habilidades importantes, tanto técnicas como de relaciones personales.
- La cuestión de quién va a liderar y abrir el camino es fundamental para trabajar de una manera nueva en el desarrollo de alianzas.

En conclusión, como Tennyson aclara: «Las alianzas no son un *remedio rápido* o una solución de *talla única* para todos los problemas de desarrollo». Hay que ser realistas sobre sus posibilidades y ello requiere de un análisis cuidadoso de cada uno de los puntos señalados anteriormente y reconocer, asimismo, que en algunos contextos las alianzas podrían no ser la opción más adecuada. Esforzarse por mejorar más profundamente nuestra visión de las alianzas, posibilitará que se conviertan en una «herramienta» útil para abordar los cada vez más acuciantes retos del desarrollo global a que nos enfrentamos.