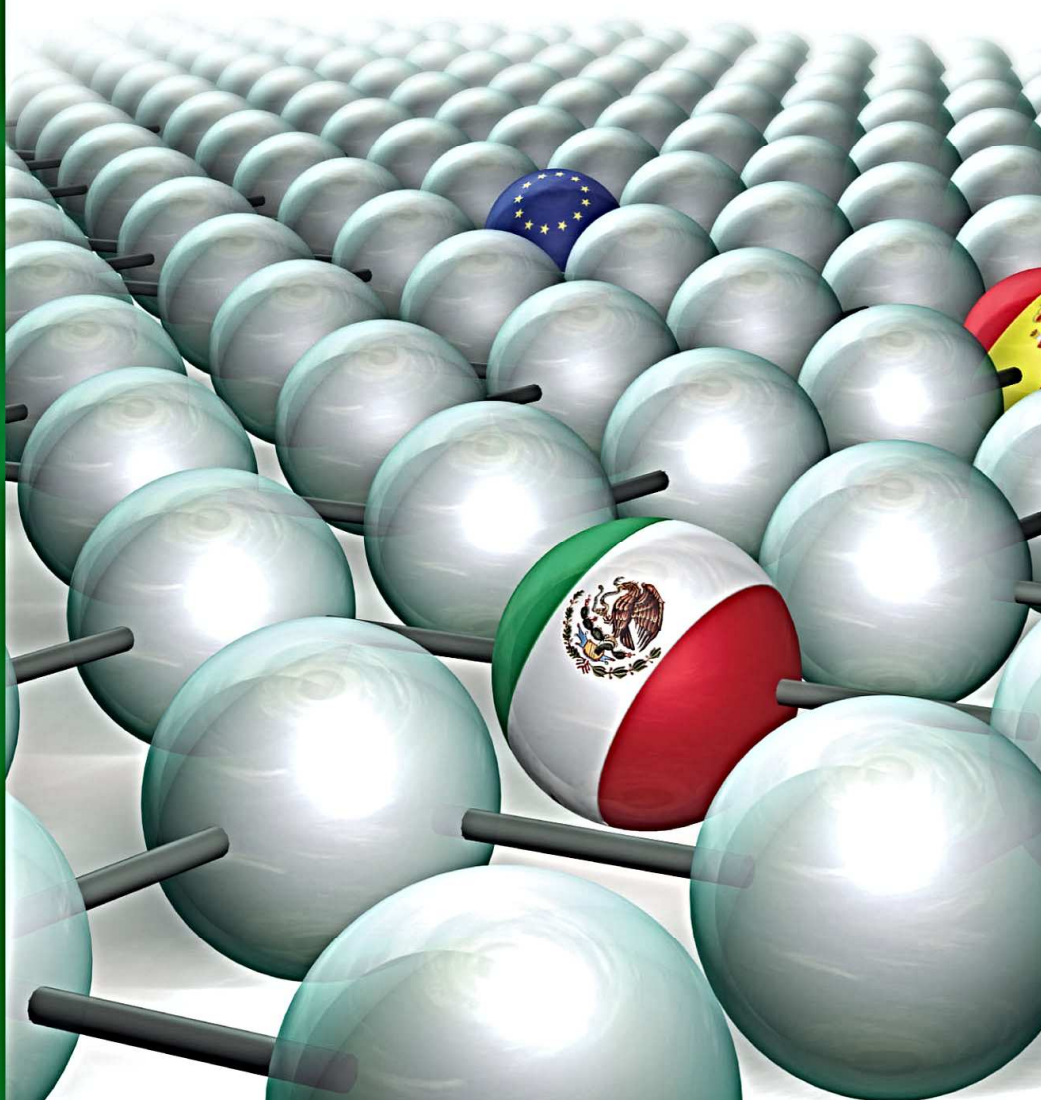


Alianzas público privadas para el desarrollo en México:

UNA APUESTA DE FUTURO



Alianzas público privadas para el desarrollo en México:

UNA APUESTA DE FUTURO



Con la colaboración de:



© CIDEAL, 2013

© Promotora Social México, 2013

Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación

Calle Blasco de Garay, 94. 28003 Madrid (España)

Tel.: (+34) 91 553 84 88 / Fax: (+34) 91 598 51 80

Correo electrónico: cideal@cideal.org

www.cideal.org

Promotora Social México

Monte Cáucaso 915-501. 11000 México D.F. (México)

Tel.: (+52) 55 9178 7500 / Fax: (+52) 55 9178 7519

Correo electrónico: info@psm.org.mx

www.psm.org.mx

Este libro ha sido elaborado por un equipo mixto formado por la Fundación CIDEAL y Promotora Social México, integrado por:

Fundación CIDEAL

Manuel Gómez Galán

Héctor Sainz Ollero

Yasmin El Harchi Biro

Promotora Social México

Pedro Castillo

Mariana Elizondo

Diseño de cubierta y maquetación: Punto & Coma | Diseño gráfico

ISBN: 978-84-87082-62-7

Depósito legal: M-26329-2013

Impreso en México – *Printed in Mexico*

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización expresa del editor.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

índice

Presentación.....	9
1. Introducción a las alianzas público privadas	11
1.1 Las alianzas público privadas para el desarrollo en México	25
1.2 La cooperación española, México y las alianzas público privadas para el desarrollo	37
2. Entrevistas.....	47
Juan Manuel Valle Pereña. <i>Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)</i>	49

Montserrat Solés y Víctor Aznar. <i>Oficina Técnica de Cooperación (OTC) en México de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)</i>	57
José Antonio Ardavín. <i>OCDE</i>	64
Mercedes Araoz. <i>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</i>	72
Gustavo Lara Alcántara. <i>Fundación BBVA Bancomer</i>	77
José Ignacio Ávalos. <i>Un Kilo de Ayuda</i>	82
Giovanna Bruni. <i>Fundación Telefónica</i>	89
David Calderón y Gabriela Mendoza. <i>Mexicanos Primero</i>	96
Laura Ruiz Pérez. <i>Centro TEC-MUNIAPP del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey</i>	103
Roberto Delgado Gallart. <i>Universidad Anáhuac México Norte</i>	108
Palmira Camargo y Olga González. <i>PepsiCo</i>	116
Jorge Pérez Pineda. <i>Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora</i>	123
Miguel Ángel Reta Martínez. <i>Instituto Nacional de Administración Pública A. C.</i>	130
3. Estudios de caso	137
Un Kilo de Ayuda	139

Oficina Técnica de Cooperación (OTC) en México de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Acciona Microenergía México (AMM)	151
Mexicanos Primero	161
Fundación Gas Natural Fenosa	171
Fundación BBVA Bancomer	178
PepsiCo	187
Fundación Telefónica	193
Instituto Nacional de Salud Pública (INSP)	206
“Alianza México por Haití”	231
4. Perspectivas y retos para las APPD en México.	
Un diagnóstico de situación	239
5. Bibliografía	247
6. Reseñas institucionales	255

Presentación

Las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) están adquiriendo una relevancia creciente en el ámbito de la cooperación internacional, tanto desde una perspectiva general como, especialmente, en el caso concreto de México.

La Fundación CIDEAL y Promotora Social México (PSM) son dos instituciones que tienen como objetivo favorecer el desarrollo humano en todas sus dimensiones, una finalidad que persiguen tanto desde su trabajo en el terreno como desde la reflexión y la investigación especializada. Por otra parte, ambas instituciones, desde diferentes enfoques complementarios, coinciden en la importancia de la difusión de las APPD para que éstas sean conocidas y puedan ser utilizadas con éxito por los distintos actores involucrados.

Con este propósito, en diciembre de 2012 organizamos conjuntamente, y con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) —que promueve expresamente las APPD en su actual Plan Director— el “Primer Encuentro para Promover las Alian-

zas Público Privadas para el Desarrollo en México", un evento en el que participaron expertos de diferentes sectores (empresas, sociedad civil, universidades, instituciones públicas y organismos internacionales) con el fin de avanzar en el conocimiento y la difusión de las APPD en México.

En esa misma línea —y dado el interés que, tal y como bien hemos podido comprobar, existe en torno a la cuestión—, estimamos de gran utilidad realizar una publicación que abordara el estado actual de las APPD en México, desde una perspectiva práctica y contemplando las necesidades, visiones e intereses de los diferentes actores susceptibles de participar en alianzas de estas características.

Fruto de ese afán por continuar avanzando en el estudio y difusión de las APPD es la publicación de este libro, que recoge orientaciones para la creación y gestión de APPD, consideraciones generales sobre el estado actual de esta modalidad de asociación en México y 12 estudios de caso representativos, así como 13 entrevistas a destacadas personalidades de la Administración pública, la empresa, la sociedad civil y la Academia, que nos aportan su visión sobre el presente y el futuro de las APPD y sus experiencias reales al respecto, poniendo sobre la mesa éxitos y fracasos con el objetivo de avanzar en la conformación de modalidades de asociación sólidas y adaptadas al contexto actual.

Esta publicación es además una muestra de cooperación entre entidades españolas, como la Fundación CIDEAL, y mexicanas, como PSM, al servicio ambas de objetivos compartidos y, especialmente, al servicio del desarrollo humano abordado desde una perspectiva de investigación, innovación y colaboración.

Queremos, para terminar, agradecer a la AECID el apoyo prestado en la edición de esta publicación.

1

INTRODUCCIÓN A LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS



Las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) se han convertido durante los últimos tiempos en una estrategia de intervención que está permitiendo aunar esfuerzos de las Administraciones públicas, del sector empresarial y de las organizaciones de la sociedad civil en la consecución de metas compartidas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de las personas y de las comunidades. México no se encuentra al margen de esta tendencia y es posible identificar por todo el país y en la mayoría de los sectores una gran diversidad de experiencias de APPD, con diferentes niveles de ambición y con dimensiones muy variables.

Hasta hace poco tiempo las estrategias de desarrollo parecían ser competencia exclusiva de las instituciones públicas y de organizaciones del tercer sector, a las que se sumaban de forma más o menos intensiva otras entidades, como universidades, instituciones educativas, centros de investigación, sindicatos, etc. Las empresas tenían un papel más bien limitado en ese sentido, actuando como ejecutoras de algunos proyectos a través de procesos de licitación o bien realizando acciones de responsabilidad social directamente o a través de fundaciones *ad hoc*, con frecuencia al margen de las estrategias públicas de desarrollo.

Esta realidad está cambiando de manera muy rápida y las empresas comienzan a tener un papel protagonista en el impulso de procesos de desarrollo que resultan sinérgicos con sus ámbitos sustantivos de actividad. Los efectos de las iniciativas empresariales sobre el empleo, la renta o las condiciones de vida resultan evidentes para todo el mundo, por lo que el papel que pueden cumplir en este tipo de estrategias es determinante. Evidentemente, la primera responsabilidad de cualquier empresa en un entorno competitivo consiste en obtener beneficios, pero este objetivo no es contradictorio —más bien lo contrario desde una perspectiva de largo plazo— con la asunción de principios y criterios que tiendan a promover el desarrollo del conjunto de la sociedad donde esa empresa se encuentra insertada.

Desde la Nueva Agenda de la Cooperación Internacional se ha sido sensible al nuevo papel que las empresas pueden cumplir en la promoción del desarrollo. Así, por ejemplo, el Consenso de Monterrey (2001) precisó que: “si bien los Gobiernos son quienes establecen el marco en que se desenvuelven las actividades comerciales, las empresas, por su parte, tienen la responsabilidad de participar en el proceso de desarrollo de manera que inspiren confianza y se pueda contar con ellas. Instamos a las empresas a que tengan en cuenta no sólo las consecuencias económicas y financieras de sus actividades sino también los aspectos sociales, ambientales, de desarrollo y de género”.

Por su parte, el artículo 5 de la Declaración de Busan (2011) señala claramente que: “se ha vuelto más compleja la arquitectura de la cooperación para el desarrollo, caracterizada por un mayor número de actores estatales y no estatales, así como por la cooperación entre países en diferentes fases de su desarrollo, entre los que figuran muchos de renta media. Cada vez destacan más la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, las nuevas formas de asociación entre el sector público y privado y otras modalidades y medios del desarrollo que complementan las modalidades de cooperación Norte-Sur”. Dentro de los principios compartidos para lograr metas comunes se considera el establecimiento de “alianzas incluyentes para el desarrollo. La apertura, la confianza, el respeto y el

aprendizaje mutuo son la esencia de las alianzas eficaces en apoyo a los objetivos de desarrollo, reconociendo la diversidad y complementariedad de las funciones de todos los actores". Por último, se hace una referencia explícita en el punto 32 a la importancia del sector privado en la generación de procesos de desarrollo. El texto completo es el siguiente:

"32. Reconocemos la función esencial del sector privado en la promoción de la innovación; la creación de riqueza, ingresos y empleos, y en la movilización de recursos nacionales contribuyendo así a la reducción de la pobreza. Por consiguiente, nosotros:

a. colaboramos con las asociaciones profesionales, los sindicatos y otras entidades representativas con el fin de mejorar el entorno legal, reglamentario y administrativo para la inversión privada y también para asegurar políticas firmes y un contexto reglamentario conveniente para favorecer el desarrollo del sector privado, el incremento de la inversión extranjera directa, las asociaciones público-privadas, el fortalecimiento de las cadenas de valor de manera equitativa, con especial consideración a las dimensiones nacionales y regionales y la intensificación de los esfuerzos en favor de las metas de desarrollo;

b. aseguramos la participación del sector privado en la concepción y aplicación de políticas y estrategias de desarrollo para fomentar el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza".

Las relaciones entre los socios potenciales que conforman las APPD pueden ser de naturaleza muy diversa, lo que dificulta la propuesta de una definición que pueda ser útil para todos los tipos de alianzas que pueden darse en la práctica.

De manera muy general, podemos incluir algunos rasgos que resultan comunes a todos los tipos de asociaciones que estamos comentando. Son los siguientes:

- ▶ Las APPD están normalmente conformadas por entidades de los sec-

tores público y empresarial y de la sociedad civil, aunque hay casos excepcionales (que, en principio, no parecerían ser los más deseables) en los que no participan representantes de alguno de esos ámbitos.

- ▶ Las APPD tienen un carácter voluntario.
- ▶ Las APPD se establecen para el logro de un determinado resultado que debe estar vinculado con algún objetivo de una política o estrategia pública de desarrollo.
- ▶ El logro de ese resultado de desarrollo (que constituye la meta común de todos los socios de la alianza) exige que todas las entidades participantes asuman algún tipo de compromiso y compartan riesgos y responsabilidades.
- ▶ Para que una APPD funcione adecuadamente debe generar beneficios para todas las entidades participantes y debe minimizar los obstáculos y los riesgos que dificultan su participación.

A continuación, incluimos algunas definiciones sobre APPD tomadas de distintos manuales y autores:

“Alianza entre sectores en la cual individuos, grupos u organizaciones acuerdan: trabajar conjuntamente para responder a un compromiso o llevar a cabo una tarea determinada; compartir los riesgos así como los beneficios, y revisar las relaciones regularmente, revisando el acuerdo si es necesario”

International Business Leaders Forum

“Relación voluntaria y colaboradora entre varias partes en la que todos los participantes ('socios') están de acuerdo en trabajar juntos para conseguir un propósito común o emprender una tarea específica y compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios”

Naciones Unidas

“Una relación consentida, con valor añadido y beneficio mutuo entre entidades/ organizaciones que está alimentada a través del tiempo y se dirige hacia resultados medibles”

World Bank Development Forum

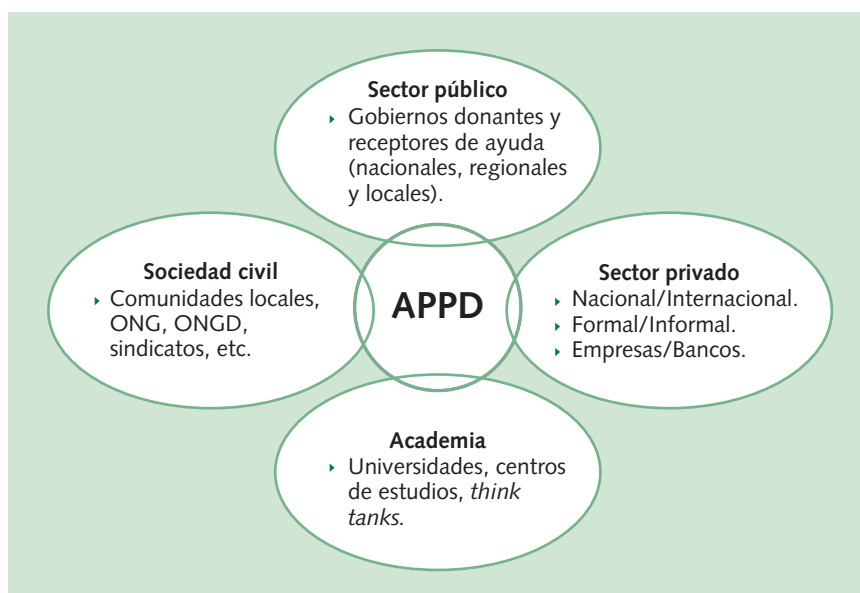
“Colaboraciones voluntarias que se construyen sobre los respectivos puntos fuertes de cada socio, optimizando la asignación de recursos y alcanzando resultados beneficiosos para ambos de forma mantenida en el tiempo”

World Economic Forum

“Un alianza público-privada para el desarrollo (APPD) implica un esfuerzo de colaboración entre dos o más organizaciones del sector público y privado (incluyendo la sociedad civil organizada, SCO), donde se da un compromiso estratégico y voluntario, con objetivos comunes para promover el desarrollo (aunque puedan tener intereses diferentes), compartiendo riesgos, beneficios y responsabilidades, por medio de la distribución equitativa del poder”

ALIARSE (2010)

Los potenciales socios de una APPD quedan reflejados en el siguiente esquema:



Fuente: Moreno, L. (2011).

Tal como se ha señalado, un requisito esencial para el buen funcionamiento de las APPD es que éstas sean capaces de generar beneficios funcionales a las diferentes entidades que participan en ellas. Se trata de establecer relaciones en las que todos ganan, ya que su carácter voluntario exige que los beneficios obtenidos sean mayores que los costes en los que se ha incurrido para garantizar su funcionamiento.

De manera muy general, podemos considerar que los beneficios funcionales —y también los obstáculos— que pueden obtener y a los que debe enfrentarse cada una de las entidades involucradas son los siguientes:

SECTOR PÚBLICO	
APORTACIONES	▶ Marco de resultados/objetivos de política pública. ▶ Normativas, seguridad. ▶ Recursos humanos. ▶ Recursos financieros.
BENEFICIOS	▶ Incremento de la financiación disponible a través de actores privados (financiación público-privada para el logro de objetivos de política pública). ▶ Mayor consenso y legitimidad en sus actuaciones. ▶ Incremento de las capacidades y técnicas de trabajo.
OBSTÁCULOS	▶ Establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo. ▶ Flexibilidad en la gestión de las APPD.

Fuente: elaboración propia.

SECTOR EMPRESARIAL	
APORTACIONES	▶ Capacidades específicas. ▶ Recursos humanos. ▶ Tecnología/innovación. ▶ Negocios inclusivos. ▶ Recursos financieros.

SECTOR EMPRESARIAL	
BENEFICIOS	▶ Acceso a mercados. ▶ Incrementar su legitimidad social. ▶ Acceso a la Administración pública. ▶ Incremento del diálogo social. ▶ Mejora de la imagen corporativa. ▶ Cadenas de valor sostenibles. ▶ Normativa y seguros en su actuación. ▶ Fuentes de financiación públicas. ▶ Ampliación de la base de clientes potenciales.
OBSTÁCULOS	▶ Adecuación a ritmos de trabajo condicionados por la Administración pública. ▶ Pérdida de visibilidad de sus aportaciones.

Fuente: elaboración propia.

SOCIEDAD CIVIL	
APORTACIONES	▶ Conocimientos y experiencia. ▶ Legitimidad social/contacto directo con los colectivos destinatarios. ▶ Capacidades técnicas en gestión de intervenciones de desarrollo.
BENEFICIOS	▶ Diversificar fuentes de financiación. ▶ Ampliar áreas de incidencia. ▶ Incrementar el impacto de sus estrategias.
OBSTÁCULOS	▶ Vinculación con intereses empresariales.

Fuente: elaboración propia.

Evidentemente, cualquier APPD, para incrementar sus posibilidades de éxito, debe enfrentarse a esos obstáculos y maximizar en la medida de lo posible los beneficios esperados. Algunas estrategias para reducir la importancia de los obstáculos identificados podrían ser las siguientes:

OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS	MEDIDAS CORRECTORAS
SECTOR PÚBLICO	
▶ Establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo.	▶ Simplificación de los procedimientos de trabajo de las APPD para generar una muy escasa carga de trabajo. ▶ Recurrir a entidades facilitadoras que asuman la carga de gestión de la APPD.
▶ Flexibilidad en la gestión.	▶ Descargar trabajo en las entidades facilitadoras.
SECTOR EMPRESARIAL	
▶ Adecuación a ritmos de trabajo condicionados por la Administración pública.	▶ Establecimiento de procedimientos ágiles y sencillos basados en las formas de trabajo del sector empresarial.
▶ Pérdida de visibilidad de sus aportaciones.	▶ Esfuerzos de comunicación y difusión por parte de las APPD para mostrar los aportes realizados por el conjunto de sus socios.

SOCIEDAD CIVIL	
▶ Vinculación con intereses empresariales. ▶ Pérdida de autonomía.	▶ Mantener la autonomía funcional y apoyar iniciativas fuera de la APPD. ▶ Mantener el papel de las entidades de la sociedad civil en la relación prioritaria con los colectivos destinatarios y en la gestión de las intervenciones.

Fuente: elaboración propia.

Existe una serie de principios que se consideran claves para garantizar el buen funcionamiento de las APPD. Un manual muy manejado en la gestión de APPD enfatiza los siguientes:

TRANSPARENCIA	En las relaciones de trabajo la franqueza y la honestidad son una condición previa a la confianza, para muchos el elemento principal del éxito de una alianza. Solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes una alianza podrá verdaderamente responder ante sus miembros, donantes y demás partes interesadas.
---------------	---

BENEFICIO MUTUO	Si se espera que todos los miembros contribuyan en la alianza, también deberían tener derecho a beneficiarse de ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada miembro por encima de los beneficios comunes de todos los miembros. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromiso continuado de los miembros y por lo tanto su sostenibilidad.
EQUIDAD	¿Qué quiere decir “equidad” en una relación donde existen grandes divergencias en cuanto a poder, recursos e influencias? Equidad no es lo mismo que “igualdad”, equidad implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y además convalida a todas aquellas contribuciones que no son mensurables simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública.

Fuente: Tennyson, R. (2003).

La tipología de APPD es muy diversa, ya que la casuística es prácticamente inacabable. Lo normal es que se establezcan clasificaciones basadas en la temática de las APPD (de salud, de educación, de agua potable, etc.) o en el número y características de los socios (regionales, nacionales, internacionales, etc.). Desde nuestro punto de vista, y atendiendo a la intensidad de las relaciones entre los socios, a sus niveles de compromiso y a la duración de las APPD, podría hablarse de los siguientes niveles:

TIPO	CONTENIDOS	SECTOR PÚBLICO	EMPRESAS	SOCIEDAD CIVIL
APPD ESTRATÉ- GICA	▶ Marco de resultados (resultados de desarrollo). ▶ Medio/largo plazo. ▶ Estructura de gestión permanente. ▶ Elevada confluencia objetivos/congruencia. ▶ Compartir riesgos y beneficios. ▶ Rendición de cuentas.	▶ Planes de desarrollo/ estrategias de reducción de la pobreza.	▶ Estrate- gia de sostenibili- dad.	▶ Planes estratégicos.
APPD OPERATIVA	▶ Propósito concreto/objetivo instrumental. ▶ Medio plazo. ▶ Congruencia específica. ▶ Se asumen ciertos riesgos y se comparten beneficios. ▶ Participación en la gestión.	▶ Proyectos/pro- gramas.	▶ RSE.	▶ Proyectos/ programas.
COLABO- RACIÓN PUNTUAL	▶ Aportación a iniciativas concretas. ▶ Corto plazo. ▶ Débil congruencia. ▶ Pocos compromisos. ▶ Apenas se comparten riesgos y beneficios.	▶ Convocatorias específicas.	▶ Marke- ting social.	▶ Asistencias técnicas/activi- dades.

1.1 Las alianzas público privadas para el desarrollo en México

No existen datos fiables sobre el número y las características de las APPD en México, pero todas las estimaciones disponibles indican que nos encontramos ante un pronunciado aumento de este tipo de iniciativas, de las que este libro constituye una buena muestra. Existen algunos elementos que están favoreciendo el crecimiento de las APPD en el país y que, previsiblemente, provocarán que su importancia sea todavía mayor en un futuro inmediato. Sin ánimo de exhaustividad, pueden indicarse los siguientes:

- Una Administración pública con vocación de llegar a acuerdos con todos los actores sociales para el logro de metas comunes. El Pacto por México indica en ese sentido una voluntad de consensos en los grandes temas que establecen una agenda de país.

ACUERDOS DEL PACTO POR MÉXICO

1. Sociedad de derechos y libertades.
2. Crecimiento económico, empleo y competitividad.
3. Seguridad y justicia.
4. Transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.
5. Gobernabilidad democrática.

- Un sector empresarial crecientemente comprometido con los principios de responsabilidad social e involucrado en la generación de procesos de desarrollo. La proliferación de fundaciones empresariales con fines sociales, la participación en iniciativas solidarias y el compromiso

con principios universalmente aceptados en áreas de enfoque como son los derechos humanos y laborales, la protección ambiental y la lucha contra la corrupción. La importancia de la Red Pacto Mundial México, con 281 entidades inscritas que impactan positivamente en más de 899.000 empleos, ratifica esta valoración.

LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Derechos humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

- Una sociedad civil muy diversa y crecientemente organizada, aunque todavía con ciertas debilidades. Durante los últimos tiempos han aparecido y/o se han fortalecido muchas entidades del tercer sector, con intereses y objetivos muy variados, pero con una incidencia creciente en la vida social, económica, política y cultural de México. No existen cifras disponibles que puedan precisar la magnitud de este fenómeno, pero todos los análisis realizados indican su importancia y sus enormes perspectivas de crecimiento.

ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN MÉXICO

Si los trabajos académicos sobre organizaciones no lucrativas son escasos de manera general, éstos se reducen aún más cuando se llevan a un país específico, como es México. Además, de acuerdo al documento de trabajo (white paper) del Tides Center, el sector de las organizaciones no lucrativas en México se encuentra en una etapa de infancia, por lo cual aún cuenta con un “gran potencial de crecimiento”. Respecto al tamaño del sector, varían los datos dependiendo de la fuente: por ejemplo, de acuerdo al Sistema de Administración Tributaria (SAT), existen 5,600 organizaciones con datos del 2005 (registrándose una caída en su número respecto al 2003, cuando había 7,000 organizaciones), de las cuales la mayoría se dedica a la educación. Con datos de la CEMEFI, son 2,991 organizaciones al 2003; para la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) de México, son 1,819 organizaciones, mientras que para las Fundaciones Comunitarias son 2,777 al 2005. Y para Verónica Zúñiga Pulido¹, existen alrededor de 20,000 organizaciones no lucrativas, de las cuales menos de 6,000 tienen autorización del Gobierno para recibir fondos deducibles de impuestos, y menos de 80 fundaciones realizan donaciones. De igual manera, el número de organizaciones exentas de pago de impuestos varía dependiendo de la fuente: para el SAT son 2,212 y de acuerdo a entrevistas realizadas por el Tides Center son 351 organizaciones. En relación a su tamaño, tienden a ser pequeñas en términos de trabajadores y de miembros.

Castillo Bautista, R. y Juárez Anguiano, A. (2008)

1. Zúñiga Pulido, V. (2005).

Estados	Arte y cultura	Deporte y recreación	Educación	Investigación	Salud	Asistencia social y atención a desastres	Medio ambiente y protección animal	Desarrollo social y económico	Derechos humanos y civiles	Filantropía y voluntariado
Aguascalientes	9	7	39	7	49	90	14	74	25	7
Baja California	64	11	81	5	197	250	38	65	38	29
Baja California Sur	10	2	9	4	12	22	27	12	7	5
Campeche	1	0	11	1	22	12	22	49	14	4
Coahuila	27	6	77	6	89	183	19	56	23	25
Colima	4	0	19	1	27	49	4	14	7	3
Chiapas	22	0	38	6	40	75	35	223	42	7
Chihuahua	13	2	71	5	94	218	10	87	15	34
Distrito Federal	410	30	495	154	599	908	202	472	225	320
Durango	8	6	23	0	33	51	11	18	7	6
Guanajuato	28	3	85	8	81	166	20	54	9	19
Guerrero	9	0	13	1	21	34	10	20	6	1
Hidalgo	11	1	30	3	34	52	5	34	11	3
Jalisco	57	8	162	19	155	340	31	80	30	42
México	39	4	131	9	115	318	51	137	42	29
Michoacán	29	1	126	9	72	143	19	53	14	11
Morelos	31	1	29	7	47	94	25	41	14	10
Nayarit	4	1	9	0	12	22	3	12	3	0
Nuevo León	46	5	126	10	137	361	29	63	20	58
Oaxaca	37	4	25	5	30	80	29	96	31	10
Puebla	18	4	86	2	72	113	17	74	20	15
Querétaro	14	2	52	7	58	92	29	38	2	11
Quintana Roo	9	1	19	2	28	37	30	28	20	7
San Luis Potosí	21	1	42	2	42	67	4	18	7	5
Sinaloa	12	2	37	3	65	72	15	22	4	8
Sonora	17	2	43	2	87	151	13	42	9	17
Tabasco	2	0	12	2	17	22	6	12	3	2

Estados	Arte y cultura	Deporte y recreación	Educación	Investigación	Salud	Asistencia social y atención a desastres	Medio ambiente y protección animal	Desarrollo social y económico	Derechos humanos y civiles	Filantropía y voluntariado
Tamaulipas	17	1	37	0	41	86	10	16	7	10
Tlaxcala	5	1	13	0	9	19	10	17	6	1
Veracruz	25	4	68	6	65	158	46	99	25	15
Yucatán	27	6	43	5	31	100	23	32	9	8
Zacatecas	5	1	9	4	10	16	0	6	1	5
Totales:	1031	117	2060	295	2391	4401	807	2064	696	727

Fuente: CEMEFI.

- Una ley que proporciona un marco para la regulación de este tipo de iniciativas. La publicación en el Diario Oficial de la Federación en enero de 2012 de la Ley de Asociaciones Público Privadas constituye un avance indudable, aunque resulta necesario su desarrollo reglamentario para hacer operativas sus orientaciones generales y, en su caso, para adaptarlas a las características de las APPD, tal como hasta aquí han sido definidas.

LEY DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

Objeto:

Permitirá que los particulares participen conjuntamente con los órganos y organismos de gobierno en “proyectos de asociación público privada” que comprenden:

- ▶ Relaciones contractuales de largo plazo entre los sectores público-privados para la prestación de servicios al sector público o al usuario final en los cuales el sector privado proporcione (en todo o en parte) infraestructura con la intención y objetivos de incrementar el bienestar social y los niveles de inversión en el país. Los proyectos deben estar plenamente justificados, especificar el beneficio social y demostrar su ventaja financiera frente a otras formas de financiamiento.
- ▶ Arreglos contractuales que asocien a los sectores público y privado de cualquier manera para desarrollar proyectos de inversión productiva, investigación aplicada o innovación tecnológica.
- ▶ En este caso, las dependencias optarán, en igualdad de condiciones, por el desarrollo de proyectos con instituciones de educación superior y centros de investigación científico-tecnológica públicos del país.
- ▶ A estos esquemas de asociación les serán aplicables los principios orientadores previstos en la Ley de Ciencia y Tecnología.

Sujetos:

- ▶ Dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
 - ▶ Fideicomisos público federales no considerados entidades paraestatales.
 - ▶ Personas de derecho público federal con autonomía.
 - ▶ Entidades federativas, municipios y entes públicos con recursos federales.
-
- ▶ Las universidades y los centros de investigación han comenzado a participar de manera activa en este tipo de alianzas. En esta publicación se incluyen experiencias en las que participan de manera destacada la Universidad de Anáhuac México Norte, el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora y el Centro Tec-MuniAPP de la Universidad TecVirtual del Tecnológico de Monterrey, las cuales no constituyen, a este respecto, casos excepcionales. La incorporación de la Academia y de los centros de investigación en este tipo de iniciativas resulta un elemento fundamental para su definitiva consolidación.

RED UNIVERSITARIA DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN A DESASTRES (UNIRED)

Misión

Coordinar las acciones de las universidades públicas y privadas de México para prevenir y responder de forma organizada y eficaz ante la ocurrencia de un desastre.

Visión

Ser una red universitaria de cobertura nacional, confiable, creíble, autogobernada y autosustentable, integrada por alumnos, maestros y voluntarios, capaz de interactuar con otras instancias de la población y del Gobierno, reconocida y vinculada con todos los sectores de la sociedad en México y en el mundo.

Objetivo

Fomentar en la población la cultura de prevención frente a los fenómenos naturales, así como organizar la respuesta adecuada y articulada de la sociedad civil ante la ocurrencia de un desastre.

Origen

Con motivo del huracán Paulina que afectó de manera severa las costas de Acapulco, Gro., el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) estableció una alianza con la Universidad Loyola del Pacífico para apoyar a la población damnificada. Fruto de esta experiencia exitosa, el CEMEFI convocó en el año 1998 a diversas universidades para crear una red universitaria que apoyara la promoción de la cultura de prevención de desastres entre los universitarios y la población en general, y colaborara en la atención y ayuda a poblaciones afectadas por desastres de origen natural o antropogénico: inundaciones, huracanes, sismos, erupciones volcánicas, explosiones, incendios, etc.

Integrantes

UNIRED actualmente está integrada por 66 campus universitarios ubicados a lo largo del país, todos ellos ratificados a través de una carta de compromiso por los rectores de sus respectivas universidades.

- ▶ Los organismos de la cooperación internacional para el desarrollo con presencia en México impulsan también este tipo de alianzas para llevar adelante sus estrategias de desarrollo. Los contenidos de la nueva arquitectura de la cooperación internacional impulsan este tipo de iniciativas. Las Declaraciones de Monterrey, Accra y Busan han dado carta de naturaleza a las APPD dentro de la cooperación internacional. No hay que olvidar, tampoco, que el octavo ODM hace una referencia explícita a la incorporación de nuevos actores en los procesos de desarrollo. En esta publicación se incluyen entrevistas con representantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Mundial y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), aunque es evidente que no son las únicas entidades que apoyan estas iniciativas.

8° OBJETIVO DE DESARROLLO APROBADO EN LA CUMBRE DEL MILENIO (2000)

Desarrollar una asociación global para el desarrollo

METAS:

Meta 12.- Desarrollar un sistema comercial y financiero abierto, regulado, predecible y no discriminatorio (incluye compromisos nacionales e internacionales de buen gobierno, desarrollo y reducción de la pobreza).

Meta 13.- Tener en cuenta las necesidades especiales de los Países Menos Avanzados, PMA (incluye el acceso libre a las exportaciones de los PMA; un programa de reducción de deuda con los Países en Vías de Desarrollo Altamente Endeudados (países HIPC) y la condonación de deuda bilateral, y una Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) más generosa).

Meta 14.- Tener en cuenta las necesidades especiales de países sin salida al mar y de las pequeñas islas.

Meta 15.- Medidas nacionales e internacionales para que la deuda de los países en desarrollo sea sostenible.

Meta 16.- Desarrollar y poner en marcha estrategias para conseguir trabajo productivo y formal para los jóvenes.

Meta 17.- Proporcionar, en colaboración con las empresas farmacéuticas, medicamentos accesibles a los países en desarrollo.

Meta 18.- Hacer accesibles, en colaboración con el sector privado, los beneficios de las nuevas tecnologías, en especial de la información y las comunicaciones.

- ▶ Por último, es importante resaltar que la propia cooperación mexicana, a través de la recientemente creada Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), ha impulsado también algunas experiencias de APPD en sus acciones de cooperación. En esta publicación se incluye la muy interesante experiencia de la “Alianza Reconstrucción México por Haití”, que marca una tendencia que tendrá, sin duda, continuidad en el futuro.

AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AMEXCID)

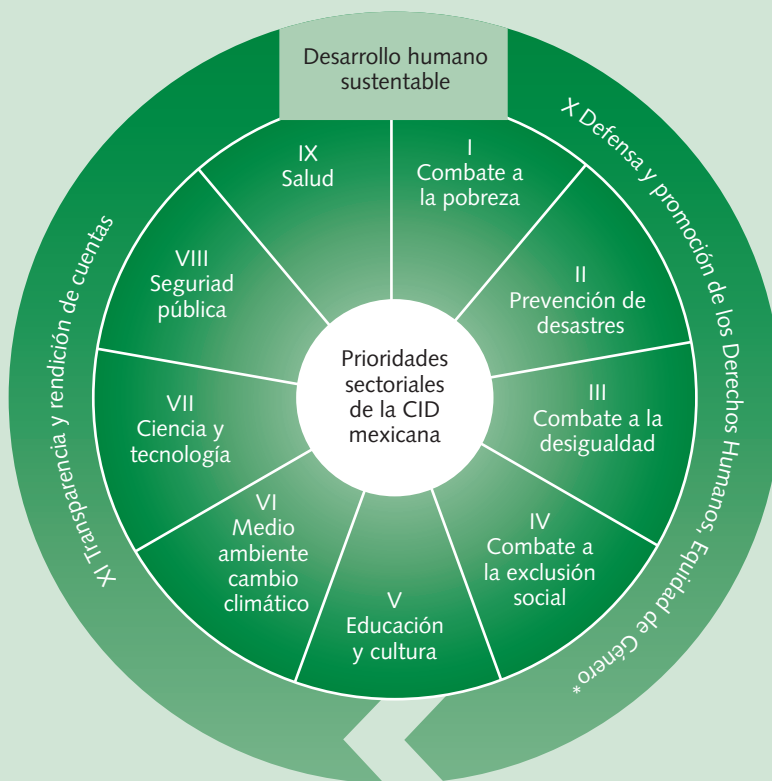
La AMEXCID es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Creada el 28 de septiembre de 2011, tiene atribuciones específicas para abordar los asuntos relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo.

La AMEXCID está conformada por una Dirección Ejecutiva y las siguientes direcciones generales:

- ▶ Dirección General de Cooperación Educativa y Cultural (DGCEC).
- ▶ Dirección General de Cooperación y Promoción Económica Internacional (DGCPEI).
- ▶ Dirección General de Cooperación y Relaciones Económicas Bilaterales (DGCREB).
- ▶ Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC).
- ▶ Dirección General del Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (DGPIDM).

PRIORIDADES TEMÁTICAS DE LA COOPERACIÓN MEXICANA

La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) establece la agenda de prioridades de México en esta materia. Esta agenda tiene como propósito esencial la promoción del desarrollo humano sustentable a través de acciones de cooperación internacional en once sectores o temas: 1) combate a la pobreza; 2) prevención de desastres; 3) combate a la desigualdad; 4) combate a la exclusión social; 5) educación y cultura; 6) medio ambiente y cambio climático; 7) ciencia y tecnología; 8) seguridad pública; 9) salud; 10) defensa y promoción de los derechos humanos y la equidad de género, y 11) transparencia y rendición de cuentas. Los dos últimos son transversales a todas las prioridades temáticas.



1.2 La cooperación española, México y las alianzas público privadas para el desarrollo

PALABRAS DE GONZALO ROBLES, SECRETARIO GENERAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE ESPAÑA, EN LA INAUGURACIÓN DEL “PRIMER ENCUENTRO SOBRE PROMOCIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO” ORGANIZADO POR LA FUNDACIÓN CIDEAL JUNTO A PROMOTORA SOCIAL MÉXICO (11 DE DICIEMBRE DE 2012)

“Necesitamos nuevos instrumentos para nuevas situaciones [...] En este Plan Director² se apuesta clara y decididamente por las alianzas público privadas para el desarrollo como un instrumento para atraer recursos, innovación, tecnología y conocimientos que son necesarios en estos momentos para que no solamente el flujo público, sino también el privado, puedan contribuir al desarrollo”.

La Cooperación Española está promoviendo de manera muy decidida las alianzas público privadas como un medio sumamente útil para impulsar procesos de desarrollo y México, por sus características, constituye un escenario casi perfecto para incorporar este modelo a las estrategias más tradicionales de la cooperación internacional.

El *IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016* indica con claridad la importancia de considerar a las empresas como un actor fundamental en la generación de procesos de desarrollo: “El sector empresarial contribuye a la generación de riqueza, emplea a una gran parte de los trabajadores, desarrolla y comercializa productos y servicios esenciales para la vida de muchas personas, y atesora un enorme caudal de talento y creatividad. La empresa, en tanto que unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de ser-

2. En alusión al *IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*, disponible en: www.aecid.es/galerias/descargas/publicaciones/IV_Plan_DirectorCE_2013-2016_Final2.pdf

vicios con fines lucrativos, es un actor reconocido por el sistema español de cooperación para el desarrollo. Además, desde hace muchos años es un sector involucrado en la cooperación a través de distintas actuaciones (socio filantrópico, recepción de fondos, sujeto de desarrollo, evaluaciones de la actividad de la empresa, etc.). Hoy no es posible dar respuesta a los más acuciantes problemas sociales y ambientales sin contar con el sector privado empresarial. Las empresas, incluidas las empresas de los países socios, pueden jugar un papel relevante en la cooperación para el desarrollo española, especialmente en aquellos ámbitos relacionados con la promoción del tejido económico”.

Asumiendo esa constatación general, el *IV Plan Director* se compromete a “avanzar hacia una cooperación más flexible en su estructura, y más ágil en su capacidad de adaptación, que propicie la acción colaborativa entre el sector empresarial y el resto de actores del sistema”.

La conclusión que plantea en este sentido resulta muy clara. Es la siguiente:

“En este nuevo periodo, la cooperación española debe sumarse definitivamente a la comunidad de donantes que tienen más tradición en esta materia, participando activamente en iniciativas conjuntas, inspirándose en la experiencia práctica de otras cooperaciones, y aportando valor diferencial en los sectores en los que nuestro país es una potencia reconocida internacionalmente.

Se proponen cuatro ejes para, desde esta perspectiva de colaboración y alianza con el resto de actores del sistema, avanzar en la incorporación del sector empresarial en la cooperación española:

- Comunicación, formación y generación de capacidades

Acciones de comunicación y formación que contribuyan a que representantes del sector empresarial, con capacidad de decisión en sus

organizaciones, conozcan el potencial de su contribución al desarrollo humano.

Recíprocamente, se plantean acciones para que otros actores adquieran capacidades para el diálogo y la acción conjunta con el sector empresarial.

- Generación de incentivos y de un entorno propicio para la acción

Los incentivos que tienen las empresas para mejorar sus impactos desde el punto de vista del desarrollo tienen que ver, además de con la reducción de sus riesgos (incluyendo la llamada licencia social para operar), con la ampliación de mercados y con cuestiones vinculadas a su imagen corporativa, a la innovación o a la respuesta a unas expectativas sociales cada vez más exigentes.

Diseño e implantación de un conjunto de medidas que estimule a las empresas a poner en marcha iniciativas que contribuyan, de un modo significativo y diferencial, a los objetivos del desarrollo y la cooperación.

- Diseño y puesta en marcha de programas piloto

Puesta en marcha de iniciativas concretas que ayuden a acumular experiencia práctica en algunos sectores empresariales de fuerte proyección internacional en países socios de la cooperación española. Podrían ser especialmente interesantes, por su importancia en el desarrollo y por la experiencia acumulada, el de las energías renovables y el agroindustrial.

- Creación de una unidad organizativa impulsora y de referencia en el sistema

La experiencia del anterior Plan Director, así como la de otros donantes líderes en el trabajo con el sector empresarial, aconseja que se cree

una unidad de referencia en el trabajo con el sector empresarial, que formará parte de la estructura del MAEC y tendrá una vocación de propiciar el trabajo en redes con otros actores”.

Por último, se enfatiza la necesidad de avanzar hacia la creación de alianzas público privadas que incorporen a diferentes actores de todos los sectores implicados. Al respecto, se indica lo que se refleja a continuación:

“En este entorno marcado por la complejidad y la interdependencia, es fundamental intensificar el trabajo conjunto, la cultura de colaboración y las redes. Como indica el documento final del Foro de Alto Nivel de Busan (la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo), hay que procurar establecer ‘alianzas incluyentes para el desarrollo. La apertura, la confianza, el respeto y el aprendizaje mutuo son la esencia de las alianzas eficaces en apoyo a los objetivos de desarrollo, reconociendo la diversidad y complementariedad de las funciones de todos los actores’.

El conjunto de actores del sistema de cooperación español constituye uno de los mejores activos de nuestra cooperación. La experiencia y especialidad de los diferentes agentes de la cooperación descentralizada, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, el conjunto del sector privado empresarial, las universidades y las organizaciones sindicales hacen de la variedad e implicación de los actores del sistema de cooperación español una característica a fomentar e impulsar.

Tal y como se ha señalado, el principal desafío de la CE para los próximos años es convertirse en una cooperación mucho más basada en el aprendizaje y el conocimiento. Solo se podrá avanzar en ello si existe el compromiso de todos los actores de contribuir, desde la diversidad y riqueza de conocimientos, experiencias y capacidades que atesoran, a construir un modelo de cooperación distinto y compartido.

Para ello, tanto las instituciones rectoras del sistema como el resto de actores tienen que hacer un esfuerzo por superar sus roles tradicionales, la relación financiador-financiado y ser capaces de generar alianzas estratégicas en las que, partiendo de objetivos claros y compartidos, cada uno aporte su valor añadido para la resolución de desafíos de desarrollo en los países socios.

La cooperación española pondrá en marcha en los próximos años una serie de medidas para incentivar estos cambios en el sistema:

- Fomentar alianzas estratégicas para la puesta en marcha de algunas líneas de actuación novedosas aprovechando su mayor experiencia en la materia.
- Creación y/o revisión de mecanismos y estructuras de diálogo y trabajo conjunto más ágiles y modernos (redes, mayor aprovechamiento de las TIC), de carácter permanente o *ad-hoc* que permitan una participación adecuada de los actores en el desarrollo de aspectos estratégicos del Plan Director.
- Generar sinergias entre las distintas iniciativas de formación dentro del sistema para tener un mayor alcance de forma más eficiente.
- Fortalecer las capacidades de los diversos órganos de coordinación y consulta y los grupos de trabajo para que informen de manera más eficaz la toma de decisiones estratégica, política y técnica de todo el Gobierno. Para tal fin, se revisarán los roles y funciones de cada uno de ellos con el fin de adecuarlos a las capacidades institucionales de los actores implicados.
- Se abrirá un proceso de reflexión conjunta con los actores para la revisión y actualización de su rol como agentes de cooperación".

Estas orientaciones generales tienen su concreción más específica en el Marco de Asociación México-España 2011-2015. En este documento

se identifican tres sectores de concentración, seleccionados teniendo en cuenta las prioridades del Gobierno mexicano, las áreas de actuación del resto de donantes presentes en el país, las debilidades señaladas en el diagnóstico llevado a cabo y el análisis de la ventaja comparativa de la cooperación española. Esos sectores son los siguientes:

1. Gobernabilidad democrática.
2. Cultura y desarrollo.
3. Crecimiento económico para la reducción de la pobreza.

Como prioridades horizontales, se incluyen las que se relacionan a continuación:

- ▶ Promoción de los derechos humanos y la gobernabilidad democrática.
- ▶ Género en desarrollo.
- ▶ Sostenibilidad ambiental.
- ▶ Respeto a la diversidad cultural.

Por lo que se refiere a las prioridades geográficas, se ha considerado que los Estados en los que resultaba más pertinente trabajar son los que a continuación se indican:

- ▶ Distrito Federal.
- ▶ Chiapas.
- ▶ Guerrero.
- ▶ Oaxaca.

- ▶ Veracruz.
- ▶ Michoacán.
- ▶ Hidalgo.
- ▶ Tlaxcala.

Con respecto a los actores de la cooperación española presentes en México, el Marco de Asociación identifica los siguientes:

- ▶ En relación a la Administración General del Estado, y aparte del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y de la propia Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se encuentran los Ministerios de Economía y Competitividad; de Industria, Energía y Turismo; de Empleo y Seguridad Social; del Interior; de Educación, Cultura y Deporte, y de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Las comunidades autónomas con mayor presencia en México son el País Vasco, Cataluña y Andalucía.
- ▶ Las únicas universidades con representación permanente en el país son la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), pero muchas universidades tienen intensos programas de actividades de cooperación con universidades mexicanas.
- ▶ Numerosas empresas españolas están presentes en el país, algunas de las cuales cuentan con sus propias fundaciones empresariales. Distintos estudios afirman que existen expectativas concretas de que las empresas españolas pasen de aplicar una filantropía corporativa, basada en iniciativas esporádicas de acción social, a un enfoque estratégico a través de sus líneas tradicionales de negocio, en consonancia con las necesidades locales. Algunas de ellas ya están gestionando programas de acción e inversión social.

- ▶ Destaca la presencia en el país, de manera permanente, no sólo de la Oficina Comercial del Ministerio de Economía y Competitividad, sino de representaciones comerciales de algunas comunidades autónomas, como es el caso de Madrid, País Vasco, Galicia, Andalucía, Extremadura, Valencia, Castilla y León y Cataluña.
- ▶ Del mismo modo, es importante señalar la presencia de representación permanente en México del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), entidad pública empresarial que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas.
- ▶ Las ONGD españolas de las que se tiene constancia que poseen representación permanente en México son la Fundación CIDEAL y Mundubat.

Tal como ya se ha indicado, la generación de alianzas público privadas constituye una estrategia importante para la cooperación española. En concreto, se propone lo siguiente:

¿A qué resultados se pretende contribuir?

- ▶ Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME).
- ▶ Fortalecer la vinculación entre el sistema de educación media superior y el aparato productivo.

¿Cómo apoyará este objetivo la cooperación española?

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un ámbito de la cooperación que está obteniendo un protagonismo cada vez mayor. La participación de las empresas en los procesos de desarrollo se está impulsando con mucha determinación desde la Cooperación Española (CE). La particularidad de México, donde existe un tejido empresarial nacional con gran actividad en acciones sociales, a menudo dispersas y no vinculadas con las prioridades de la política pública, al que hay que sumar la fuerte presencia de empresas privadas de origen español, que a su vez llevan a cabo sus propios programas de RSE, ofrece un escenario de gran potencialidad para trabajar en este ámbito. La vinculación de la acción social empresarial con las organizaciones sociales es un valor añadido de gran importancia. De esta manera, desde la CE se promocionará la vinculación del sector privado con la política pública en aras de la consecución de objetivos comunes, a través de alianzas público-privadas que consoliden procesos de búsqueda de mejoramiento de calidad de vida para la población más vulnerable.

Fuente: MAP 2011-2015

En esta publicación se han incluido algunas de las alianzas público privadas impulsadas desde la cooperación española y que muestran el camino en el que ésta pretende profundizar en los próximos años, estableciendo nuevas relaciones entre todos los actores implicados en este tipo de iniciativas y generando mayores impactos en los procesos de desarrollo.

ENTREVISTAS

A continuación, se incluyen 13 entrevistas a destacados actores en la creación y gestión de alianzas público privadas para el logro de resultados de desarrollo en México. Esta muestra seleccionada refleja la riqueza y diversidad de las experiencias ya acumuladas y permite, desde diferentes puntos de vista (las Administraciones públicas, las empresas, la sociedad civil, las universidades y centros de investigación, la cooperación internacional, etc.) presentar un panorama del estado de la cuestión.

LA ENTIDAD

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)

<http://amexcid.gob.mx>

La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Creada el 28 de septiembre de 2011, tiene atribuciones específicas para abordar los asuntos relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo. Su misión es orientar, coordinar e instrumentar el ejercicio de la política mexicana de cooperación internacional para el desarrollo, de conformidad con las prioridades nacionales en materia de desarrollo humano sustentable.

EL ENTREVISTADO

Juan Manuel Valle Pereña

Director Ejecutivo de la AMEXCID.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de la AMEXCID en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo? ¿Considera la AMEXCID que constituyen una modalidad de cooperación que debe ser promovida?

Respuesta: Somos una agencia de cooperación bastante nueva. El agregado de cooperación que aporta México es reducido casi por cualquier medición: comparado con el PIB, con el gasto per cápita, etc. Si queremos ser un actor globalmente responsable, como ha señalado el Presidente, Enrique Peña Nieto, no podemos confiar en incrementar nuestra capacidad de cooperación únicamente con fondos públicos.

La posibilidad de hacer alianzas público privadas en el marco de la cuales potenciar los recursos públicos con recursos privados y colaborar con otros países, constituye el mejor escenario sobre el que podemos trabajar. Si somos capaces de convencer en México al Secretario de Relaciones Exteriores, al Secretario de Hacienda, al Congreso y al Presidente de que necesitamos más recursos para hacer ciertas cosas, creemos también que podemos convencer al sector privado para que se sumen al esfuerzo y maximizar el impacto de nuestras iniciativas.

P.: ¿En estos momentos hay en marcha alguna alianza público privada promovida por la AMEXCID?

R.: El proyecto más importante de los últimos años —no únicamente como alianza público privada, también desde el punto de vista presupuestario— es la Alianza México por Haití. El Gobierno estaba comprometido con el apoyo a Haití después del terremoto y la iniciativa privada también tenía intención de involucrarse. Se concluyó que lo más adecuado era agrupar los esfuerzos y los intereses de todos. Contábamos con una serie de actores privados a los que les pareció atractivo el proyecto: Fomento Social Banamex, Fundación Cuervo, Fundación Televisa, Fundación BBVA Bancomer, Fundación Azteca, Fundación Chrysler y la organización Unidos por Ellos. De entrada, se concentraron los esfuerzos en reunir recursos. En la implementación nos apoyamos en organiza-

ciones no gubernamentales. En otros proyectos estuvieron involucradas empresas mexicanas, por ejemplo en la construcción de las clínicas y las escuelas.

Todos sumamos nuestros esfuerzos y el balance al final es que si lo hubiéramos hecho por separado no habríamos logrado un proyecto tan ambicioso que abarcara tantas cosas. Seguramente el que estemos varios en la mesa nos da una visión distinta, porque a lo mejor las prioridades de las autoridades y de la iniciativa privada no son las mismas, y reunirnos para tratar de encontrar un equilibrio nos permite alcanzar un mayor impacto.

Ahora tenemos en marcha otros proyectos de alianzas público privadas, pero más orientadas hacia la cooperación económica. En ellas participan autoridades —en este caso de México— y agencias de cooperación de otros países, instituciones de otros países y alguna empresa extranjera con presencia en México. La vinculación entre los actores tiene que ver con la capacitación de técnicos o de proveedores en México.

Mi opinión es que en la cooperación económica tiene mucho más sentido involucrar al sector privado. Una parte importante del interés de la cooperación económica se vincula con las propias actividades de las empresas. En este ámbito existe más potencial para el aprovechamiento de la experiencia del sector empresarial, con una mayor utilidad en los casos en los que se están sumando proveedores, técnicos, etc., a la oferta.

P.: Se ha aprobado recientemente en México la Ley de Asociaciones Público Privadas. Desde la AMEXCID, ¿se considera que el contexto normativo es el adecuado para llevar a cabo este tipo de alianzas?

R.: Yo creo que una parte fundamental de nuestro trabajo en los próximos tiempos va a ser difundir lo que estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo, adónde queremos llegar, y a partir de ahí sumar más esfuerzos procedentes del sector privado de los que hasta hoy hemos sido capaces de articular.

Con la Ley de Asociaciones Público Privadas buscamos fundamentalmente que el sector privado se sintiera cómodo involucrándose en proyectos de infraestructura donde los distintos actores supieran qué le corresponde a cada uno, estableciendo un marco normativo claro con los instrumentos legales requeridos para eso.

Yo, la verdad, no me he sentado a estudiar la Ley desde una perspectiva de cooperación. Mi primera impresión es que el marco normativo que nos da la propia Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo nos proporciona los elementos necesarios para armar proyectos con el sector privado, independientemente de la Ley de Asociaciones Público Privadas.

P.: ¿Qué sectores serían los más propicios para la creación de APPD?

R.: Creo que, de manera general, es en la cooperación económica donde se detecta mayor potencial, ya que parte de lo que nos puede proporcionar el sector privado, y que no siempre encontramos en el sector público, es la prioridad que se otorga a la efectividad y la eficiencia en casi todas las decisiones que se toman. Nosotros claramente queremos ser efectivos, pero no podemos zafarnos de las consideraciones políticas. A diferencia de cómo se trabaja a veces en el sector público, en el sector privado las consideraciones políticas no tienen un peso mayor que la eficiencia, y esto es algo que el sector privado puede aportar en las alianzas público privadas.

Ya pensando en la parte de responsabilidad social de las empresas, considero que hay dos espacios de oportunidad. Por una parte, con las empresas que tienen bien conformados sus programas de responsabilidad social se trataría de enfocar las estrategias de cooperación de manera conjunta. Habría que analizar junto a las empresas mexicanas globales qué es lo que están haciendo, con qué países y con qué lógica, y examinar cómo potenciamos al máximo la cooperación de México, olvidándonos de si ésta es pública o privada.

Por otra parte, hay otro grupo de empresas, sobre todo empresas medianas, que no tienen ni el tamaño ni la capacidad de operar un programa de responsabilidad social. Ahí lo que podemos hacer es identificar empresas que se pudieran sumar a los esfuerzos que realiza la cooperación mexicana en otros países. Con la Ley de Cooperación, se ha creado el Fondo Internacional de Cooperación para el Desarrollo y ése podría ser el vehículo a través del cual estas empresas pudieran aportar recursos para potenciar los proyectos que nosotros impulsamos.

P.: ¿Cuáles son a su entender los elementos más importantes para que una alianza público privada funcione adecuadamente?

R.: Primero, que ambas partes tengan realmente interés en ello, que nadie se implique sólo porque no le queda más remedio. Yo creo que eso es una mala idea porque al final la propia empresa va a ser crítica con el proyecto o con sus resultados.

En segundo lugar está el tema de la evaluación. La transparencia de la operación resulta un elemento clave. Nosotros debemos demostrar un claro liderazgo, saber dónde estamos, adónde queremos ir y por qué los queremos como socios, y debemos estar en disposición de evaluar los logros. Tenemos que ser capaces de calibrar el proyecto, pues vamos a atender parte de las preocupaciones del sector privado en cuanto a la eficiencia de lo que se está haciendo.

P.: ¿Qué incentivos podría encontrar la empresa privada a la hora de participar en una alianza público privada para el desarrollo?

R.: Uno de los elementos cruciales es que el actor privado perciba interés, liderazgo y visión del Gobierno para coordinar los esfuerzos. Si piensan que estamos pidiendo apoyo sin tener claro dónde estamos, adónde vamos o por qué los queremos como socios, la probabilidad de que tengamos éxito es baja. Por otra parte, está el tema de la transparencia, el establecimiento de reglas claras y que los mecanismos que vayamos a utilizar sean conocidos por todos. Si queremos construir algo que fun-

cione a largo plazo debe haber evaluaciones periódicas para analizar qué se puede corregir.

Otro incentivo para las empresas es que si ellos quieren implementar ciertos proyectos, su capacidad de gestión a la hora de llegar a temas burocráticos se ve sumamente reducida. Evidentemente, la capacidad que tiene un ente gubernamental de un país ante las autoridades de la otra parte para solventar determinados problemas es mucho mayor que la capacidad de la propia empresa para resolver esa misma cuestión. En ese sentido, nosotros aportamos unas facilidades que difícilmente pueden tener las empresas que participan en este tipo de proyectos.

P.: ¿Cuál sería el papel de la sociedad civil en las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: La sociedad civil tiene un papel importante en estas alianzas, ya que les proporciona credibilidad. Siendo crítica, puede ayudar a que el esfuerzo se lleve a buen término. Por otra parte, las redes que tiene la sociedad civil y su capacidad en algunos casos de participar directamente en el proyecto a través de éstas contribuyen a enriquecer las iniciativas. Ésta es un área donde claramente la suma de los distintos esfuerzos nos va a aportar mucho, por escala, por credibilidad, simplemente por el diálogo, por ser más constructivos en la generación de ideas.

Siempre he tratado, en la medida de lo posible, de tener a la sociedad civil en la mesa de negociación. La mayor parte de las críticas tienden a venir de ahí, así que en la medida en que se encuentren presentes en las mesas de negociación es posible incorporar las críticas constructivas al proceso. Y en cuanto a las críticas destructivas, al menos tenerlas frescas. Pero viéndolo desde el lado positivo, hay que reconocer que es mucho el aporte que pueden dar las organizaciones de la sociedad civil y al final del proceso pueden dotar de amplia credibilidad a las iniciativas. Es mucho más fácil que todos veamos en este ejercicio el aporte que le puede dar la sociedad civil, incluso como canal hacia afuera y como elemento de legitimidad a los proyectos.

P.: ¿Cómo se pueden impulsar desde México las alianzas público privadas?

R.: Yo creo que lo más efectivo son proyectos en los que estemos implicados los distintos actores, donde esté involucrado México, tanto con su sector público como con su sector privado y con las organizaciones de la sociedad civil. Y lo pienso porque el principal activo que tenemos es nuestra experiencia. En el caso de Centroamérica, la cercanía a los problemas, la cercanía cultural, nos da esa ventaja. En segundo lugar, otros actores. En el momento en que varios nos sentamos en la mesa, varios ya evaluamos el proyecto y nos convencimos de que era un buen proyecto. No sólo nosotros somos capaces de convencernos de ese proyecto, sino que alguna agencia internacional de cooperación o un donante privado, que tienen otra lógica en el tipo de decisiones que toman, también se convence, lo que enriquece la lógica del grupo. Si ponemos todo esto junto podemos llevar la iniciativa a nuevos socios y decirles: “éste es el proyecto, este proyecto vale 100, estoy buscando interesados para cubrir una quinta parte”.

Los donantes internacionales privados están más cerca en su lógica de toma de decisiones a las empresas. Si logramos incorporar a una iniciativa de este tipo a un donante internacional, la participación de las empresas va a ser relativamente más sencilla porque habremos pasado muchos de los filtros, muchos de los cuestionamientos que tendríamos para llegar a una empresa.

Ahora bien, habrá proyectos en los que todo esto no resulte necesario. Habrá proyectos en los que sea tan obvio el efecto que no resulte necesario incorporar a esos donantes internacionales privados o a esas fundaciones internacionales, y podamos trabajarlo conjuntamente dos agencias de cooperación con una visión muy clara de qué entidades privadas pueden estar interesadas, qué empresas y en qué región.

P.: ¿Con las organizaciones de cooperación públicas sería similar el proceso?

R.: En ese caso lo importante es que ellos tienen ahí todo el *know how*, la experiencia, tienen sus propios foros con el sector privado, y por ello facilitan mucho el camino. Si no me equivoco, en el proceso post-Busan, en la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, se tiene muy clara la importancia de la participación del sector privado en las estrategias de cooperación y en el desarrollo.

LA ENTIDAD

Oficina Técnica de Cooperación (OTC) en México de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

www.aecid.org.mx

Esta Oficina Técnica de Cooperación (OTC) se creó en enero de 1989. Desde entonces, ha venido trabajando para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a la reducción de la pobreza en un país de renta media alta caracterizado por una gran desigualdad social.

La estrategia de actuación de la cooperación española en México se estructura con base a criterios de concentración sectorial y geográfica, combinando intervenciones de ámbito nacional en materia de fortalecimiento de políticas e instituciones, tendentes a promover cambios estructurales, con acciones más específicas en el territorio, que complementen y refuercen lo anterior e impulsen el desarrollo de las áreas más deprimidas.

LOS ENTREVISTADOS

Montserrat Solés

Coordinadora General de la OTC de la AECID en México.

Víctor Aznar

Responsable de Programas de la OTC de la AECID en México.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de la AECID en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo?

Respuesta: Para la AECID, y más concretamente para la OTC en México, es una de las líneas fundamentales de trabajo tanto de presente como de futuro. De cara al futuro lo que queremos es profundizar más en este tema, pues creemos que hay que incorporar al sector privado como un actor de la cooperación internacional, con pleno derecho y con todas las responsabilidades y obligaciones que implica la cooperación.

P.: ¿Cómo surge la apuesta de la cooperación española por las alianzas público privadas para el desarrollo en México?

R.: Deberíamos remontarnos a octubre de 2011, cuando se aprobó el Marco de Asociación País (MAP) México-España, en el que uno de los sectores prioritarios es el crecimiento económico para la reducción de la pobreza. Como instrumento de trabajo se incluyeron las alianzas público privadas.

La OTC estuvo en 2011 identificando, concertando y formulando con diversos actores. Finalmente, se firmaron cuatro alianzas. El objetivo principal era identificar cómo podría la cooperación española aportar más, de manera más significativa, con perspectivas de una reducción de recursos, en un país como México.

Se ha intentado precisar con qué empresas españolas podríamos trabajar como OTC en México. Se elaboró, con el apoyo de una consultora externa, un listado de más de veinte empresas. Se fue revisando cada una de estas empresas, si tenían o no políticas de responsabilidad social corporativa, en qué consistían, etc. Y de ahí se seleccionaron las diez empresas que tenían una posición más sólida en cuanto a esta responsabilidad social para hacer entrevistas personalizadas. Se estableció como producto final un semáforo (verde, amarillo y rojo) de las más de veinte empresas españolas identificadas. Dicho semáforo nos guiaba sobre cuáles eran las empresas que encajaban mejor para establecer una alianza

estratégica de desarrollo, sobre las que podían colaborar puntualmente y, también, aquellas otras con las que, por ahora, no íbamos a establecer contacto. Esto sirvió mucho a la OTC para empezar a planear, para establecer contactos con las empresas. De ahí salieron poco a poco los proyectos que tenemos ahora.

P.: Todo lo que ustedes comentan hace referencia a un proceso de identificación ordenado y sistematizado, ¿cuáles han sido las alianzas público privadas que han establecido después de todo este trabajo?

R.: Ahora mismo tenemos aprobadas cuatro. En dos de ellas están involucradas empresas multinacionales españolas que tienen trabajo en México, que tienen su negocio y que son reconocidas en España: Acciona y Gas Natural-Fenosa.

La primera alianza es un proyecto denominado “Luz en casa Oaxaca”. Ahí auspiciamos el acercamiento con la empresa Acciona, que trabaja en temas de energías renovables en el Estado de Oaxaca. Hay un alineamiento total con las prioridades del Plan Estatal de Oaxaca, una de cuyas líneas es llevar luz a todas las casas. Oaxaca es un Estado montañoso, muy pobre y muy disperso, y ese objetivo resulta muy difícil de lograr. Por cuestiones geográficas, hay muchas comunidades rurales a las que no llega la electricidad porque es costosísimo. Sin embargo, una de las prioridades del Gobierno Estatal era garantizar la llegada de la electricidad a esas comunidades aisladas. El objetivo de la alianza con Acciona es poder proveer de paneles solares de energía fotovoltaica a esas zonas en comunidades pequeñas, sin acceso a electrificación. Ahí firmamos esta alianza en la que aportamos recursos como AECID y en la que también pone recursos el Gobierno de Oaxaca, al 50%. Acciona, por su parte, aporta dinero, pero también otros recursos en especie y, sobre todo, su conocimiento y capacidad.

El otro proyecto que tenemos con una empresa reconocida a nivel internacional es el denominado “Impulso para la inserción laboral en Iztapalapa: profesionalización en gas natural, electricidad y agua”. En este caso

trabajamos con Gas Natural-Fenosa en una de las Delegaciones más pobres dentro del Distrito Federal, que es Iztapalapa. En la alianza estamos la Delegación de Iztapalapa, el Gobierno del Distrito Federal, Gas Natural-Fenosa y nosotros, en un programa de formación técnica para promover la inserción laboral con el propósito de sacar a la gente del mercado informal, para que puedan conseguir trabajo por cuenta propia o crear su propio negocio. También hay un componente de creación de empresas en temas de GEA (gas, electricidad y agua).

Además, estamos ejecutando un proyecto que se llama “Programa Ruta Don Vasco Fase II” en el Estado de Michoacán que llevamos a cabo con el Gobierno de Michoacán desde hace ya tres años. Ahí lo que se pretende es crear una ruta de turismo cultural en torno a la figura de Vasco de Quiroga, muy querido en ese Estado y en todo México. Ahora, en una segunda fase del proyecto, lo que queremos es involucrar a empresas locales con ámbito de actuación en Michoacán para que se incorporen a un Patronato que pueda sustentar esta Ruta de Don Vasco, no sólo a través de dinero público o dinero de la AECID, sino que realmente surja un interés por parte del sector privado para promocionar este recurso. Este proyecto es el que tenemos menos avanzado, en el sentido de que todavía no tenemos hecho un patronato, que es uno de los objetivos de esta segunda fase. La característica de Michoacán es que hay muchas empresas de españoles pero que se crearon aquí en México, que son empresas mexicanas pero que están formadas por españoles de origen. Se trata, por tanto, de otro esquema. Son el Gobierno del Estado y la AECID los que impulsan la iniciativa para atraer a las empresas, en forma de Patronato del Programa de Ruta de Don Vasco.

En el cuarto proyecto, la iniciativa y el liderazgo provienen de la sociedad civil, en concreto de la Fundación Comunitaria Oaxaca. Este proyecto tiene una tipología totalmente distinta y surge de la sociedad civil con nuestro apoyo. Por nuestro lado, hemos involucrado al Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Medio Ambiente, y ellos por su parte han involucrado al Gobierno del Estado de Oaxaca y al municipio de Oaxaca de Juárez. A partir de esos socios, se han incorporado a la iniciativa

algunas fundaciones de empresas netamente mexicanas. Por ejemplo, FUNDEMEX, que es la Fundación de Responsabilidad Social Empresarial del Consejo Coordinador Empresarial, y la Fundación ADO (ADO es una empresa de autobuses), que realizan mucho trabajo social, y muy bien hecho por cierto. Ellos están metidos en este grupo, y además otras asociaciones como Fundación Merced, muy reconocida en México. Ahí de lo que se trata es de crear o consolidar un núcleo de comercialización de productos artesanales propios de productores locales de Oaxaca (de la capital de Oaxaca y su entorno) para, en lugar de venderlos cada uno por su cuenta —lo que hace que se pierda mucho dinero a través de los intermediarios—, poder crear una especie de cooperativa de comercialización entre todos. Se trata de productos artesanales, respetuosos con el medio ambiente, etc. Ésta es otra alianza muy distinta a las anteriores.

Éstas son las cuatro iniciativas que tenemos firmadas.

P.: A partir de la experiencia acumulada, ¿qué rasgos consideran claves para que una alianza público privada funcione adecuadamente?

R.: Creemos fundamental que haya entendimiento entre la empresa y el Gobierno o la institución pública con la que se va a trabajar. Nos parece que las empresas que han establecido estrategias de responsabilidad social tienen que aportar un valor añadido en el sector en el que ellos tienen competencias.

P.: ¿Qué dificultades han identificado ustedes en sus iniciativas para la creación de alianzas público privadas?

R.: La OTC de la AECID en México trabaja a través de un Fondo Mixto Hispano Mexicano, con aportes financieros paritarios. También consideramos poder hacer una alianza público privada en la que en lugar de este 50%-50%, la empresa privada pusiera un tercio, un tercio la AECID y un tercio el sector público mexicano. Pero claro, en este mecanismo de Fondo Mixto, ellos lo que pueden aportar lo tienen en su contabilidad como donaciones, así que tienen que tener el recibo fiscal para que sea

donación y poder desgravarlo, etc. Si no se lo podemos dar, a ellos se les dificulta poder donarlo.

P.: ¿Qué ventajas obtienen las Administraciones públicas cuando establecen una alianza público privada?

R.: Creemos que básicamente obtienen dos tipos de beneficios: más recursos y mayores capacidades. Pueden ampliar sus programas sociales, de lucha contra la pobreza, etc., con dinero extra. Como señalábamos antes, es importante que las empresas trabajen en el seno de las alianzas en los ámbitos que ellas conocen. En ese caso, además de presupuesto, pueden aportar personal capacitado y conocimientos que complementan claramente los que pueden proporcionar las Administraciones públicas.

P.: ¿Qué papel juegan las organizaciones de la sociedad civil, o qué papel deben cumplir, en las alianzas público privadas?

R.: Las ONG, la sociedad civil organizada, aportan una visión fundamental para el buen funcionamiento de las APPD. Básicamente proporcionan una orientación hacia los beneficiarios últimos de la alianza y, además, permiten tener un acercamiento directo a esos grupos que resultan los destinatarios últimos de la acción de la alianza. Las puertas deben estar abiertas para todos. Lo que pasa es que es difícil en el caso de México incluir ONG españolas porque apenas hay en el país.

Sí que hay muchas ONG mexicanas, y en la medida en que vayamos avanzando y desarrollando más estas alianzas, intentaremos incorporarlas decididamente. Lo que nosotros intentamos, por encima de todo, es sumar esfuerzos; lo que intentamos es ser, ante todo, participativos.

En algunos de nuestros proyectos lidera la sociedad civil y en otros no aparece. En otras iniciativas se subcontrata. Por ejemplo, en el trabajo que hacemos con Gas Natural hay una parte de formación técnica que es impartida por especialistas de Gas Natural, pero la parte de gestión

empresarial, cuestiones legales, contabilidad de una microempresa, etc. se subcontrata a una fundación llamada FUNDES.

Las ONG nos ayudan a acercarnos a los destinatarios más humildes, a los más necesitados. Las ONG son un brazo que llega a la realidad, por eso estamos tan abiertos a incorporarlas, siempre y cuando podamos y ellas quieran.

LA ENTIDAD

OCDE

www.oecd.org/centrodemexico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) busca promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

A través de la OCDE se ofrece un foro a los Gobiernos donde pueden compartir experiencias y buscar soluciones a problemas comunes. Con base en las experiencias de los países miembros y en hechos reales, se recomiendan y diseñan las políticas públicas que generan vidas mejores.

Entre los trabajos que se realizan, destaca el acercamiento a los Gobiernos para entender qué es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Medimos la productividad, la innovación y los flujos globales del comercio y la inversión. Analizamos y comparamos datos para predecir las tendencias futuras de crecimiento y desarrollo. Comparamos las diferencias entre los sistemas escolares en los distintos países y cómo están preparando a sus jóvenes para la vida moderna.

Recientemente, la OCDE cumplió 50 años como organización internacional dedicada al desarrollo mundial. Actualmente, está integrada por 34 países miembros y su Secretario General es el mexicano José Ángel Gurría.

EL ENTREVISTADO

José Antonio Ardavín

Director del Centro de la OCDE en México para América Latina.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de la institución que usted representa en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo?

Respuesta: Para la OCDE existe un interés general en la promoción del desarrollo, como su propio nombre indica. Durante los últimos años, ha habido una transición muy importante de la propia ayuda para el desarrollo, que tradicionalmente era una fracción del presupuesto de los Gobiernos y se ha ido convirtiendo en una alianza, porque cada vez hay más actores de la sociedad civil y del sector privado involucrados en este proceso.

Las alianzas público privadas cuentan con una larga trayectoria, sobre todo en temas de infraestructura. Muchos proyectos en este ámbito han sido posibles gracias a esta vinculación. Con las alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) estamos ante dos mundos que se encuentran: por un lado, el ámbito de la ayuda para el desarrollo y, por otro, el de lo público-privado. Con este nuevo enfoque de ayuda para el desarrollo a través de alianzas público privadas se vinculan dos mundos que acumulan muchas experiencias. Nos parece de lo más afortunado que hoy no sólo sean los Gobiernos, sino también la sociedad civil y el sector privado, con mucho más entusiasmo de lo que había sido en otras ocasiones, quienes estén involucrados en los procesos del desarrollo.

P.: ¿Cómo valoran las posibilidades de creación de alianzas público privadas en México?, ¿las consideran un instrumento clave para impulsar el desarrollo de una sociedad como la mexicana?

R.: Es muy importante contemplar la realidad de México en toda su integridad. México es un país que pertenece a la OCDE desde hace diecinueve años y que tiene un nivel de desarrollo importante, pero al mismo tiempo tiene por delante retos de desarrollo extraordinarios, tan grandes como algunos de los que tienen los países pobres. Hoy, en el ambiente internacional, se habla muy bien de México, y eso es una gran noticia, porque en el ámbito macroeconómico y en otros muchos aspectos hemos hecho muy bien nuestras tareas, pero en el ámbito social tenemos

todavía por delante un desafío enorme. Y de ahí la importancia de que México despliegue estrategias de desarrollo más atinadas.

Se ha hablado mucho del Programa Oportunidades. Ha sido catalogado a nivel internacional como una buena práctica en muchos aspectos ya que, entre otras cosas, fue pionero en el tema de la condicionalidad y ha generado una serie de beneficios adicionales a las transferencias.

Sin embargo, en el fondo, hay que reconocer que todavía no tenemos la solución para ciertos problemas vinculados con el desarrollo, como por ejemplo la cuestión de los elevados niveles de desigualdad que se registran en el país. Según un informe reciente de la OCDE, durante los últimos años en México ha descendido la desigualdad: es uno de los pocos países de la OCDE donde ha ocurrido esto. Pero todavía nos encontramos lejos de la media de la OCDE. En México, el decil más rico tiene 26 veces más que el decil más pobre, mientras que la media de la OCDE es de 9 veces, y en países más igualitarios, como los nórdicos, está en 4 o 5 veces. Realmente el desafío ahí es enorme. También hay países como Brasil en los que tienen 50 veces más, y es bueno poner los datos en perspectiva: no estamos tan mal como otros pero estamos muy alejados de lo que debiera ser.

Con respecto a la creación de alianzas público privadas en México, creo que se dan dos coyunturas muy favorables. Una es que México, entendido como lo que es, como un país grande, emergente, como una de las 12 o 13 economías más importantes del mundo, ha creado ya la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y se ha propuesto ser un actor más relevante en el sector de la cooperación para el desarrollo.

La otra coyuntura favorable es la reciente aprobación de la Ley de Asociaciones Público Privadas que venía promoviéndose desde hace mucho tiempo porque no había un marco regulatorio que permitiera tener mucha certeza jurídica en este ámbito. Y, fundamentalmente, lo que necesitan las entidades privadas para relacionarse con el Gobierno y para

invertir es tener certeza jurídica. No obstante, aún falta mucho para que esa Ley se traduzca en una serie de reglamentos, y ahí hay una tarea importante por hacer.

México ha sido durante los últimos años una especie de puente entre los países donantes y los países receptores, muchos de ellos ahora ya donantes en cooperación Sur-Sur. En este sentido, puede haber una oportunidad de liderazgo importante para México. El país tiene ocasión de mostrar que está llevando a cabo buenas prácticas en cuestión de cooperación y asociaciones público privadas, y puede tener algo que decir sobre estos dos mundos que de alguna forma se vinculan con él.

P.: ¿En qué ámbitos en principio es más factible la creación de alianzas público privadas?

R.: Hablaba de dos coyunturas favorables: la creación de la AMEXCID y la aprobación de la Ley de APP. Creo que una tercera coyuntura que también es importante es la participación de la sociedad civil de una manera cada vez más activa en estos temas. He sido testigo en estos cuatro años al frente del Centro de la OCDE de cómo la sociedad civil, por ejemplo en el ámbito educativo, ha cambiado completamente.

La educación es uno de los grandes retos a los que se enfrenta México. Se han producido avances, pero a un ritmo relativamente lento, y éste podría ser un sector privilegiado donde habría que ser muy realistas y aceptar que el Gobierno solo no puede elevar la calidad de la educación a la velocidad que se requiere, ni tampoco adaptar tan rápidamente las tecnologías de la información.

Otro sector clave es el de la salud. El tema de la universalidad de la salud ha sido muy bien acogido. Por ejemplo, la OCDE considera que el Seguro Popular es una buena práctica en muchos aspectos porque ha permitido en muy pocos años llevar el derecho a la salud a mucha gente que no tenía, ni remotamente, esa posibilidad. Pero ahora nos enfrentamos a algunos desafíos, y los críticos con este sistema insisten en que el

Gobierno carece de capacidad suficiente para brindar toda la atención de calidad que se requiere a todas las personas aseguradas.

El tercer ámbito clave es la lucha contra la pobreza. Ahí necesitamos atender aspectos básicos como la alimentación, la calidad de la vivienda, los servicios básicos de infraestructura, etc. Hay temas estructurales de México que son difíciles de cambiar.

P.: Ha mencionado varios elementos que resultan claves para que una alianza público privada sea exitosa: que haya una Ley, que haya seguridad jurídica, que se definan unos resultados de desarrollo compartidos, que se fortalezca la sociedad civil, etc., pero ¿destacaría algún otro aspecto necesario para que una alianza funcione adecuadamente?

R.: Es preciso fortalecer todavía más estos elementos a los que antes he hecho referencia. Si no tenemos un sistema de justicia que funcione todo va a resultar mucho más difícil. Tenemos un sistema de justicia muy disfuncional que a día de hoy permite que tengamos delincuentes fuera de las cárceles e inocentes dentro, que no se protejan los derechos de la propiedad, que la gente tenga cierto temor a invertir, etc.

Por otra parte, hablando del desarrollo del tercer sector, está teniendo lugar una especie de *boom* de asociaciones que persiguen objetivos sociales, pero todavía nos falta mucho para llegar a la participación social que existe en Estados Unidos o en Europa.

En el tema de los objetivos quizás lo tenemos más claro. Creo que todo el mundo coincide en que el país está “sobre diagnosticado”: sabemos bien que el objetivo es la educación, que el objetivo es la salud... lo que hace falta es un buen plan de desarrollo que además incorpore no sólo lo que puede hacer el Gobierno, sino objetivos compartidos por todos.

Otro elemento que habría que agregar es el del financiamiento. Para las asociaciones público privadas se requiere financiamiento público y privado. Yo creo que el sector financiero sería otro actor a involucrar, al

que hay que informar con claridad sobre lo que queremos decir cuando hablamos de cooperación para el desarrollo y de asociaciones público privadas.

La OCDE tiene un documento llamado “Recomendaciones del Consejo sobre los principios para la gobernanza pública de las asociaciones público privadas”. Justamente este tipo de asociaciones que rompen la frontera entre lo público y lo privado suponen desafíos que hay que superar.

La OCDE dedica mucho esfuerzo a generar guías y principios. Ha elaborado guías para la procuración pública, sobre las compras públicas, etc. En la creación de asociaciones público privadas vale la pena ceñirse a estos principios que han mostrado que garantizan cierta institucionalidad y solidez de los proyectos. Sobre este tema de los principios existen tres rubros fundamentales: el primero es establecer un marco institucional claro, predecible y legítimo, apoyado por autoridades competentes que cuenten con los recursos necesarios; el segundo, basar la selección de las APP en su relación calidad/precio, y ahí nos encontramos con el tema de a quién se asigna, etc. y, el tercero, utilizar el proceso presupuestario de manera transparente para minimizar los riesgos fiscales y asegurar la integralidad del proceso de adquisiciones.

México en los próximos años va a tener que avanzar en el fortalecimiento de sus instituciones estatales y locales para que cumplan con muchas reglas que la Administración federal ya cumple. A nivel local hace falta mucha más claridad, mucha más transparencia, mucho más apego a principios de buen gobierno.

P.: Desde el punto de vista de las ONG, hemos visto que han crecido y se han fortalecido durante los últimos tiempos, ¿qué papel deberían jugar estas organizaciones en las alianzas?

R.: Un papel fundamental que tienen las organizaciones sociales en las alianzas público privadas es el de ponerlas en relación con los destinatarios finales. En ese sentido, hay que reconocer que, a menudo, las

ONG son mucho más cercanas a los ciudadanos que el propio Gobierno. Además, las ONG pueden efectuar un monitoreo independiente y están interesadas en que el resultado se vea, quizás a veces más interesadas que el funcionario público que firmó la autorización.

Se necesita concienciar acerca de la importancia de los objetivos de desarrollo y establecer un monitoreo para supervisar el cumplimiento de los resultados programados. Creo que ahí la sociedad civil puede jugar un papel importante. Por ello es necesario que la sociedad civil se profesionalice cada vez más en este ámbito. Todo lo relativo a la administración de las instituciones no lucrativas, la transparencia, la contabilidad, el monitoreo, etc., todo ello tiene que hacerse de una forma cada vez más sólida. Las buenas intenciones, por sí solas, no bastan.

P.: Las organizaciones de cooperación internacional, en general, están saliendo de América Latina. Hay una tendencia a concentrar los recursos en países menos avanzados. ¿Cuál sería el papel que la cooperación internacional debería cumplir en este modelo?

R.: Los organismos internacionales siguen jugando un papel fundamental en las asociaciones público privadas. Yo invitaría a que no salgan todavía de América Latina, porque en la región ha pasado lo que en términos de desarrollo se llama la “trampa del ingreso medio”. Si te pones a medir simplemente niveles de pobreza consideras que, a lo mejor, vale la pena poner los recursos en otras áreas. Pero en el fondo toda esta comunidad de ayuda para el desarrollo debe asumir que América Latina es muy importante, porque todo lo que pasa en América Latina va a pasar en África en unos cuantos años o décadas. Hemos llegado a un cierto nivel de desarrollo mínimo pero no es el nivel de desarrollo adecuado, y se necesita todavía de mucho apoyo institucional.

Es un buen momento para que América Latina tome su propio liderazgo en el asunto. Creo que México o Brasil, que son países más fuertes, pueden tener una posición destacada. He tenido relación recientemente con la Agencia de Cooperación Francesa en México y, efectivamente,

están apoyando componentes más institucionales, por ejemplo, el fortalecimiento de los organismos locales de agua. Porque hay organismos locales de agua en México que son extraordinarios, que cobran sus tarifas y que son autosuficientes, y hay otros que son un despilfarro, que no saben administrarse, que ocasionan enormes daños colaterales.

En ese sentido, se puede ayudar mucho en la institucionalización. Más que simplemente poner dinero para proyectos, es oportuno tratar de compartir mejores prácticas y ahí la OCDE juega un papel importante. Si hay países que hace cuarenta años llevan mejorando su sistema de agua potable, ¿por qué no aprender de ellos? El tema de la institucionalización que logró la Unión Europea en estos aspectos, incorporando ciertas regulaciones en ciertos países, podría ser retomado por América Latina ahora que está buscando una mayor institucionalidad como región.

LA ENTIDAD

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

www.iadb.org/es

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es la principal fuente de financiamiento y pericia multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe.

El Grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). La CII se ocupa principalmente de apoyar a la pequeña y mediana empresa y el FOMIN promueve el crecimiento del sector privado mediante donaciones e inversiones, con énfasis en la microempresa.

El BID tiene las siguientes áreas de acción prioritarias para ayudar a la región a alcanzar un mayor progreso económico y social:

- ▶ La reducción de la pobreza y la desigualdad social,
- ▶ abordando las necesidades de los países pequeños y vulnerables,
- ▶ promoviendo el desarrollo a través del sector privado,
- ▶ abordando el cambio climático, la energía renovable y la sostenibilidad ambiental, y
- ▶ fomentando la cooperación e integración regional.

LA ENTREVISTADA

Mercedes Araoz

Representante del BID en México.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de la institución que usted representa en relación con las alianzas público privadas?

Respuesta: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoya las asociaciones público privadas (APP) en el ámbito del desarrollo de infraestructura pública social y productiva, donde este tipo de asociaciones se entienden como contratos de largo plazo, de 10 o más años, entre agentes del sector público y el sector privado para proveer servicios diversos a la población en general. En particular, las APP son un instrumento de vinculación de capital privado, que se materializa en un contrato entre una entidad estatal y una persona física o moral de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia, riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad (el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio).

El desarrollo de proyectos de APP puede ayudar a las Administraciones públicas a transferir riesgos inherentes a los proyectos que pueden ser atendidos por el sector privado de manera más eficiente, a mejorar la planificación de la inversión y a disminuir la presión presupuestaria requerida para el desarrollo de proyectos de gran alcance.

P.: ¿Puede comentarnos si su institución participa o promueve alguna alianza público privada para el desarrollo?

R.: El BID apoya activamente a las APP en sus distintas etapas:

- ▶ Capacidades legales, institucionales y técnicas: mediante la creación y el fortalecimiento de los marcos legales e institucionales y la formación técnica a nivel subnacional, que permitan estructurar APP para la provisión de infraestructura a nivel local. En este sentido, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID ha apoyado a Estados y a municipios a crear dichas capacidades mediante los programas PIAPPEM (www.piappem.org) y MuniAPP (www.muniapp.org). El Programa para el Impulso de Asociaciones Público-Privadas en Es-

tados Mexicanos (PIAPPEM), brinda apoyo técnico y financiero a las entidades federativas de México para crear las condiciones jurídicas, institucionales y técnicas necesarias para el desarrollo de proyectos de APP de carácter estatal a través de mecanismos alternativos a la inversión pública tradicional con el fin de que ofrezcan infraestructura y servicios. El MuniAPP promueve la expansión y mejora de servicios y obras públicas municipales mediante APP, haciendo uso de una plataforma tecnológica que permite dar servicios de formación de capacidades y asistencia técnica en temas de APP para Gobiernos municipales.

- ▶ Estudios de factibilidad: mediante apoyo en la identificación, el desarrollo y la preparación de proyectos APP de infraestructura financierables, sustentables y con una alta probabilidad de alcanzar su cierre financiero. Para tal fin, el BID cuenta con el InfraFund (www.iadb.org/es/temas/transporte/que-es-infracund,1639.html).
- ▶ Financiamiento de proyectos: mediante instrumentos financieros tales como préstamos y garantías, para apoyar proyectos de infraestructura estructurados mediante APP.

P.: ¿Cómo valora las posibilidades de creación de alianzas público privadas para el desarrollo en México?

R.: La aprobación de la Ley de Asociaciones Público Privadas, así como la publicación de su reglamento, y la promulgación de leyes similares a nivel estatal hacen que se vislumbre un ambiente de certidumbre en donde los agentes privados cuenten con los incentivos adecuados para invertir y operar en proyectos de infraestructura que anteriormente se consideraban como exclusivos de la esfera pública. Dicha certidumbre permite pronosticar una expansión muy significativa de la provisión de servicios públicos e infraestructura mediante APP.

P.: ¿En qué sectores o ámbitos considera que resulta más factible la creación de alianzas público privadas para el desarrollo y por qué?

R.: Centros de salud, educación y culturales, penitenciarías, provisión de agua y saneamiento, iluminación pública, carreteras, puertos e, incluso, banda ancha de Internet. Hemos identificado que éstos son los sectores de mayor interés para los inversionistas privados y que mayor demanda tienen por parte de los Estados y municipios.

P.: ¿Qué elementos considera prioritarios para que una alianza público privada para el desarrollo pueda resultar una experiencia exitosa?

R.: De manera muy concisa pueden citarse los siguientes: certidumbre legal, fortaleza institucional, voluntad política para sacar adelante los proyectos de infraestructura y capacidad técnica de los equipos que estructuran los proyectos de infraestructura, tanto del lado público como del privado.

P.: ¿Qué incentivos considera que es importante proporcionar a las empresas para entrar a formar parte de una alianza público privada para el desarrollo?

R.: De nuevo, indicaría que la certidumbre legal es fundamental. Además, es importante la certeza de contar con contrapartes técnicas fuertes en el sector público.

P.: ¿Qué medidas deben tomar las Administraciones públicas (federales, estatales, locales) para impulsar alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Fortalecer sus capacidades institucionales y técnicas, así como asegurar que sus marcos legales ofrezcan los incentivos adecuados para atraer la inversión privada. Es muy importante que formen cuadros técnicos robustos, que sirvan como contraparte calificada ante los inversionistas

privados a fin de proteger eficazmente los intereses del sector público sin que ello desincentive la inversión privada.

P.: ¿Qué papel deben jugar las instituciones de la sociedad civil en las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Los proyectos de infraestructura mediante APP por lo general deben contar con la aceptación de la población si se busca que sean viables en el largo plazo. En este sentido, las instituciones de la sociedad civil pueden servir como custodios de los intereses de las poblaciones beneficiadas por proyectos de infraestructura, al tiempo que pueden servir como garantes de la transparencia en las adjudicaciones de contratos APP a agentes del sector privado.

P.: ¿Cuál cree que debe ser el papel que cumplan los organismos de cooperación internacional dentro de las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Brindar asistencia técnica mediante la difusión de mejores lecciones internacionales para impulsar la mejor estructuración posible de APP, y al mismo tiempo apoyar con financiamiento los proyectos de infraestructura.

LA ENTIDAD

Fundación BBVA Bancomer

www.fundacionbbvabancomer.org

La Fundación BBVA Bancomer es una asociación civil, sin fines de lucro, encargada de llevar a cabo proyectos y programas de apoyo social, con los que el Grupo Financiero BBVA Bancomer considera cumple parte de su Responsabilidad Social Corporativa. El foco de atención de esta Fundación es principalmente la educación, en el convencimiento de que se trata de un factor clave para la superación de los mexicanos y para el desarrollo equilibrado de nuestro país. Por ello, orienta sus proyectos hacia la preparación académica, la capacitación y el fomento cultural, buscando que tengan la cobertura geográfica más amplia posible y que beneficien a diversos segmentos sociales, con énfasis en los desfavorecidos y en los que buscan superarse. Para cumplir de la mejor forma y en mayor medida sus objetivos, opera proyectos propios y apoya otros, sola o en alianza con entidades públicas o privadas.

EL ENTREVISTADO

Gustavo Lara Alcántara

Director general de la Fundación BBVA Bancomer.

Pregunta: ¿Cómo valora las posibilidades de creación de alianzas público privadas para el desarrollo en México?

Respuesta: Existen retos muy importantes que tenemos que enfrentar para lograr que las alianzas público privadas sean una alternativa real en México: trabajar conjuntamente en el fortalecimiento de las ONG, tener acceso a fondos públicos, una mayor agilidad en el proceso administrativo para la obtención de recursos federales, la sustentabilidad de los proyectos y de las mismas organizaciones...

El respaldo del Grupo BBVA Bancomer a la Fundación BBVA Bancomer ha permitido generar importantes alianzas en el tema de procuración de fondos, lo que nos ha permitido destinar recursos al fortalecimiento y crecimiento de los programas de la Fundación. Esto nos ha dado seguridad para dar continuidad a nuestros objetivos, generando así confianza en el cumplimiento de los mismos.

P.: ¿Cuál ha sido el interés de la institución que usted representa en relación a la creación de alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: En la Fundación BBVA Bancomer estamos convencidos de que lo que nos hará avanzar como el gran país que es México es la educación. Además, en la actualidad un tema central es el fenómeno migratorio, que crece constantemente y al cual la Fundación Bancomer ha destinado un gran esfuerzo con la puesta en marcha de múltiples programas de apoyo. Actualmente, cerca de 12 millones de mexicanos viven fuera del país, el 93 % en los Estados Unidos y el 7 % restante en diferentes países del mundo.

El Grupo BBVA Bancomer decidió involucrarse en este tema por dos motivos: primero, porque opera el 40% del total de las remesas que llegan a México, y lleva a cabo la dispersión de estos recursos y, segundo, por la infancia, porque nos queda claro que lo que va a impulsar a este país hacia adelante son tres cosas: uno, la educación; dos, la educación, y tres, la educación.

Fundación Bancomer participa con un programa de becas para niños de secundaria que se encuentran en una situación económica desfavorable. Se trata de niñas y niños de excelencia, a los que consideramos que se debe apoyar y brindarles una oportunidad de desarrollo. Hemos podido comprobar el resultado de su esfuerzo y la conciencia que se genera en ellos al ver su trabajo recompensado y apoyado.

BBVA Bancomer visualiza el crecimiento del país como un crecimiento propio. Si los chicos a los que se ha apoyado crecen y se desarrollan, tendremos un aliado para Bancomer en el futuro, ya que durante este desarrollo ellos fueron acompañados además de en lo económico con un acompañamiento de voluntariado corporativo, el cual consiste en un programa de 780 padrinos conformado por empleados de la institución que apoyan a los niños durante sus tres años de secundaria.

Con este tipo de iniciativas, en un promedio de 10 a 15 años los niños participantes serán líderes en sus comunidades, o en el país, y ellos siempre tendrán presente que una institución financiera, en este caso BBVA Bancomer, les acompañó y los apoyó durante su proceso de formación.

Hago hincapié: lo importante no es una remesa más o menos, es el compromiso adquirido para con la sociedad y con México.

P.: ¿Cómo apoyan a los niños y los jóvenes a través de su programa de becas?

R.: En Fundación BBVA Bancomer desde hace más de 6 años hemos apoyado la educación secundaria de más de 31,400 niños que viven en ámbitos con altos índices de migración a través del programa de becas de integración “Por los que se quedan”, en el que hemos invertido 150 millones de pesos para becas y más de 20 millones de pesos para la gestión del programa. En 2009, BBVA Bancomer creó un fondo comprometido con la educación, “B+educa”, con el fin de obtener recursos para continuar apoyándoles en ciclos superiores de enseñanza. Esta iniciativa invita a los clientes a participar y a sumarse para becar a un promedio

de 15,000 niños anualmente, pero además les ofrece un beneficio por su inversión. El fondo actualmente tiene un valor de 11,600 millones de pesos y aproximadamente 23,000 clientes participan en él.

P.: ¿Cómo opera el fondo?

R.: Inicialmente arrancamos con una inversión de 15,000 pesos y obtuvimos una respuesta muy positiva. Esto se debe a que el fondo está calificado AAA, con una estrategia de inversión de corto plazo que busca capitalizar los movimientos del mercado, no hay cuota de comisión por administración y da un rendimiento de hasta el 3,2%.

Se le envía al cliente su recibo de deducibilidad mensualmente con una carta informativa sobre el avance del programa, a modo de rendición de cuentas.

Esto ha permitido generar confianza en el cliente así como el crecimiento del fondo, posicionándolo como un buen producto, ya que iniciamos con una inversión de 2,000 millones de pesos, posteriormente creció a 6,000 millones de pesos y actualmente son 11,600 millones de pesos, lo cual representa el 5% del valor de todos los fondos del banco.

P.: ¿Cree que su experiencia es replicable en otras organizaciones?

R.: Estoy convencido de que nuestra experiencia demuestra que podemos establecer grandes compromisos con la sociedad, así como favorecer que otras organizaciones se acerquen a los bancos y creen fondos para sus programas. Esto refleja transparencia en la actuación y a su vez multiplica los resultados positivos.

Se pueden utilizar las instituciones financieras como en el programa “Bécalos”, que usa la red de cajeros de todos los bancos del país para obtener recursos con los que otorgar un mayor número de becas a chavos de programas en preparatoria y bachillerato, y en la universidad se ha extendido incluso a profesores.

A través de la experiencia de otras organizaciones podemos ampliar la creatividad y promover iniciativas que lleguen a los clientes y que despierten en ellos la inquietud de participar en los diferentes fondos que puedan crearse. Hay que volverse más participativos y crecer en conciencia para dejar de esperar que todo lo proporcione el Gobierno, ya que todos, Gobierno, sociedad civil, fundaciones y empresas tenemos la responsabilidad de participar en el crecimiento de este país.

P.: ¿Cómo ve las relaciones entre las Administraciones públicas, las empresas y la sociedad civil a la hora de crear alianzas público privadas?

R.: Tenemos mucho trabajo por hacer, cumpliendo cada sector con los compromisos sociales adquiridos, llegando a acuerdos que agilicen y permitan lanzar iniciativas, teniendo como misión y objetivo siempre un crecimiento social que se refleje en el crecimiento del país.

La inversión compartida, participativa y equilibrada sería muy interesante entre el Gobierno y las diferentes dependencias para que las cosas funcionen adecuadamente, obteniendo beneficios y reconocimientos por igual.

LA ENTIDAD

Un Kilo de Ayuda

www.unkilodeayuda.org.mx

Un Kilo de Ayuda es una asociación civil que comenzó sus labores hace 25 años. Por medio del Programa Integral de Nutrición interviene, mide y cambia hábitos a través de seis líneas de acción dirigidas a niñas y niños con desnutrición. Además, promueve la investigación en materia de desnutrición infantil comunitaria. Este programa atiende a niños menores de cinco años que padecen desnutrición y apoya a sus familias favoreciendo mejores prácticas de salud, alimentarias e higiénicas. Las seis líneas de acción contempladas en el programa son: vigilancia nutricional, detección de anemia, educación nutricional, entrega de paquetes nutricionales, evaluación de neurodesarrollo/estimulación temprana y agua segura. Actualmente, atiende a 60,000 niños con desnutrición en ocho Estados de la República Mexicana.

EL ENTREVISTADO

José Ignacio Ávalos

Presidente de Un Kilo de Ayuda y del Consejo de Promotora Social México.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de Un Kilo de Ayuda en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo?

Respuesta: Nosotros estamos convencidos de que no puede lograrse ningún cambio sistémico si no hay una coparticipación del sector gubernamental con el no gubernamental. Y eso es lo que define de alguna manera lo que debe ser una alianza público privada para el desarrollo (APPD). Una coparticipación no solamente en inversión, sino en misión, en visión, en responsabilidades, en compromiso y también en fondeo. Para nosotros en Un Kilo de Ayuda no se va a lograr un entregable —y en nuestro caso el entregable más importante es erradicar la desnutrición infantil— si no hay una coparticipación público privada.

Algunos ámbitos están mucho más desarrollados en el sector privado, pero es importante que el Gobierno participe y se comprometa con ellos. Por otra parte, hay ámbitos que están mucho más desarrollados en el lado gubernamental, pero en los que también es importante que la parte privada tome una corresponsabilidad. Yo creo que debe haber un involucramiento colectivo, de compromiso de fondo, que realmente entre a solucionar las causas y las raíces de los problemas que están frenando el desarrollo para construir un futuro mejor en distintos temas.

P.: Un Kilo de Ayuda ha cumplido recientemente 25 años. A lo largo de esta dilatada trayectoria, ¿han participado en algún tipo de alianza?

R.: Sí, hay una coparticipación y una firma de convenio a nivel de Gobiernos Estatales. También hemos llevado a cabo alguna iniciativa a nivel de Gobierno Federal, pero no se contempla como una alianza público privada, donde, como decía, convergen objetivos, misión, visión, compromiso y responsabilidad.

Tenemos ejemplos de colaboración con el Gobierno de Chiapas, con los de los Estados de México, de Oaxaca, de Yucatán y otros. Pero yo creo que para nosotros no es el punto de llegada, para nosotros es el punto a partir del cual estamos apenas comenzando a construir algo que tiene

que producir un resultado de impacto, contundente, un resultado medible con beneficios para la parte financiera, la parte humana y la parte social.

En estos 25 años hemos obtenido grandes fondos de la parte gubernamental, pero no es eso lo que buscamos. Lo que perseguimos realmente es encontrar modos de aliarnos y sumarnos para lograr la misma misión. Mientras no tengamos la misma visión, objetivos y estrategias habrá una coparticipación pero no una alianza público privada.

P.: Acaban de firmar un convenio con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), ¿nos podría comentar en qué consiste?

R.: El Gobierno Federal acaba de lanzar la Cruzada Nacional contra el Hambre. Parece ser que era un programa más populista que encaminado a la solución real de temas vinculados a la pobreza, al empoderamiento de las mujeres y, sobre todo, al desarrollo de capacidades en los niños.

Lo que hemos hecho nosotros a través de innumerables foros o escenarios es pugnar por que el Gobierno entienda que no puede ser un programa populista, sino que esta Cruzada tiene que solucionar las causas reales de la marginación y la pobreza, y para ello hay que centrar los esfuerzos en el desarrollo de capacidades físicas, cognitivas y psicoafectivas en los niños. Yo creo que el Gobierno lo ha entendido.

El convenio que hemos firmado es muy genérico. Todavía hoy el Gobierno no sabe realmente cómo firmar acuerdos o cómo poder comprometerse en alianzas público privadas. ¿Por qué?, porque hay aún muchas trabas en las reglas operativas, en la visión, en la percepción que tiene el Gobierno... El convenio que firmamos es muy bueno y muy alentador, porque demuestra la voluntad del Gobierno, pero por otra parte tiene importantes defectos, porque no establece un itinerario claro que indique cuál es el punto de llegada, cómo queremos llegar a él y cuándo vamos a llegar.

P.: ¿Cómo valora la creación de alianzas público privadas en México?

R.: Yo creo que es un tema en el que hay que construir *advocacy* entre gentes de los Congresos de los Estados y gentes del Congreso Federal, es decir, de la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores. Y también entre los partidos políticos, para que permitan al Gobierno firmar este tipo de alianzas que solucionen los problemas de fondo, y no de manera epidérmica.

P.: Considerando el contexto actual, ¿cree que existe un ambiente favorable para la creación de alianzas?

R.: El pacto político ha ayudado mucho a tratar de alinear objetivos, misión, visión y compromiso de los partidos políticos y de los actores en los Congresos de los Estados. Yo creo que es bueno el Pacto por México, pero todo está por escribirse todavía. Es un buen principio que hay que celebrar, que hay que apoyar, al que hay que sumarse, pero todavía no podemos decir que hayamos alcanzado la gloria. Para nosotros en México ha sido un calvario poder lograr estas sinergias con el Gobierno, esperemos que este Pacto dé sus frutos.

P.: Habitualmente, el tema de las alianzas público privadas está relacionado con infraestructura, construcción de carreteras, hospitales, más recientemente de penales, pero ¿en qué otros ámbitos o sectores cree que podría aplicarse este tipo de esquemas de coparticipación?

R.: Yo haría una primera distinción entre alianzas público privadas para construir infraestructura, para construir o desarrollar oportunidades para los ciudadanos y para construir capacidades en los individuos. Para esas tres cosas debe ser una alianza público privada. Teniendo esos tres elementos, también pueden establecerse en torno a temas de diseño, operación y ejecución de programas.

P.: Un tema clave en las alianzas público privadas es la cuestión de la transparencia. Además de éste, ¿qué otros elementos considera prioritarios para la conformación de una alianza público privada exitosa?

R.: Ya lo hemos dicho en muchas ocasiones, el retorno y la medición del avance. Habría que evitar hacer cualquier tipo de alianza público privada sin un sistema de medición que indique el progreso que está teniendo y cómo se está produciendo. Hay que medir progreso y eficiencia, eso es muy importante.

Por otra parte, hay que buscar el retorno, en términos de retorno humano, de retorno social y de retorno económico. Tanto los Gobiernos como los individuos y la iniciativa privada tienen que buscar el retorno humano —el empoderamiento, el crecimiento del hombre, de la persona como tal—, así como un retorno social a través del cual se promueva la equidad, la igualdad y el tejido social. Y, en tercer lugar, el retorno económico, que es la maximización de utilidades sin comprometer el retorno social y humano. También es muy importante buscar ese retorno económico que, por supuesto, contribuye al bienestar.

P.: Y mencionaba también la parte de evaluación y medición.

R.: Sí, porque si no puedes medir tu avance o tu progreso de cara a estos indicadores o a estos retornos entonces no tienes con qué comparar. Es como volar un avión de noche y sin instrumentos, no sabes para dónde vas.

P.: ¿Qué incentivos requeriría el sector privado para participar activamente en una alianza?

R.: Por una parte, incentivos como accesibilidad a financiamiento. También es importante la ayuda para la construcción de mercados, así como generar visibilidad en los proyectos, hay que generar clientes, hay que generar flujo, tráfico... estos factores también son importantes.

También es muy importante la accesibilidad y la transparencia de las políticas públicas. Hoy no sabemos si el Gobierno quiere distribuir des-pensas o hacer más eficiente el *supply chain*, ¿cuál es la tendencia gubernamental?, no está clara. La certidumbre sobre las políticas públicas es importante.

Para incorporar a las empresas a las alianzas público privadas también se necesitan incentivos fiscales, incentivos de construcción de mercado, incentivos de políticas públicas incluyentes. Pero retorno no, el Gobierno no te lo va a generar, el retorno lo tienes que crear tú. Otro incentivo puede ser tratar de ayudar a minimizar riesgos; siempre que uno emprende cualquier iniciativa los riesgos son altos, tal vez ahí pueda haber margen para una coparticipación de inversión gubernamental que contribuya a minimizar riesgos.

P.: Desde el punto de vista de las Administraciones públicas, ¿qué medidas deberían tomar los Gobiernos municipales y estatales y el Gobierno Federal para impulsar alianzas público privadas?

R.: Claridad de rumbo, claridad de estrategias, claridad de medios de apalancamiento y, sobre todo, la seguridad de que haya una demanda que pueda generar un flujo atractivo para el inversionista.

P.: Desde el punto de vista de las organizaciones de la sociedad civil, como por ejemplo Un Kilo de Ayuda, ¿qué necesitarían para poder participar?, ¿cuáles serían los requisitos indispensables?

R.: Además de los que ya mencionamos para la empresa, un criterio muy importante sería el *no-compete*. A veces, el Gobierno cuando percibe que una idea de la iniciativa privada es buena, trata de competir con ella, y no necesariamente el resultado es el mejor. Por otra parte, también aprovechar los aprendizajes para generar desarrollo y nuevas políticas públicas o legislación que acelere los programas.

P.: A veces se dice que las organizaciones de la sociedad civil tienen más conocimientos sobre la problemáticas de los distintos sectores que las propias Administraciones públicas, ¿considera que organizaciones como Un Kilo de Ayuda podrían tener un papel mucho más relevante en la creación y gestión de alianzas público privadas?

R.: Yo no me atrevería a decir quién tiene más conocimientos, si el Gobierno o la iniciativa privada. Yo creo que hay una mina de conocimientos en ambos sectores, el tema es cómo aprovecharlos y el enfoque que se les da. Yo creo que hay que compartir las capacidades de ambos sectores y desdibujarse, en el sentido de que cada quien debe aportar sus competencias para el logro de fines compartidos. El conocimiento no debe ser un recurso de empoderamiento, tiene que ser un recurso accesible a todos.

La iniciativa privada, al no estar sometida a reglas de operación tan estrictas como las que comprometen a los Gobiernos, de alguna manera puede ser más flexible, tener periodos más largos, de mayor frecuencia, mayor continuidad, etc. en las curvas de aprendizaje, que la hacen más eficiente. Pero eso hay que compartirlo con el Gobierno y viceversa. El Gobierno tiene una gran capacidad, grandes aprendizajes que también tiene que compartir.

P.: ¿Cuál cree que es el papel que deben cumplir los organismos de cooperación internacional dentro de las alianzas público privadas?

R.: Pueden jugar un rol muy importante de arbitraje, de ecualización, de promoción y, sobre todo, de confianza. Yo creo que ésa es la mejor forma en que pueden participar. Si eso lo acompañas de un apalancamiento financiero, sería excelente, pero lo anterior es lo más importante.

LA ENTIDAD

Fundación Telefónica

www.telefonica.com.mx/fundacion

Fundación Telefónica contribuye al desarrollo social mediante el acceso al conocimiento. Trabaja en programas propios de innovación social que utilizan las nuevas tecnologías y las redes colaborativas, dirigidos especialmente a niños y a jóvenes.

Sus principales objetivos sociales se centran en la erradicación del trabajo infantil en América Latina, la mejora de la calidad de la educación y del conocimiento a través de las TIC y la divulgación del conocimiento a la sociedad.

LA ENTREVISTADA

Giovanna Bruni

Directora Ejecutiva de Fundación Telefónica México.

Pregunta: ¿Cuáles son las temáticas básicas en las que trabaja la Fundación Telefónica?

Respuesta: Fundación Telefónica trabaja bajo líneas globales en los trece países de América Latina y Europa donde estamos presentes. Nuestra misión principal como fundación es conectar personas para movilizar el aprendizaje y multiplicar el conocimiento que contribuye al desarrollo personal, social y económico de individuos y colectividades para construir la sociedad del futuro. También ponemos mucho énfasis en la educación y en el tema de las nuevas tecnologías como herramienta.

Tenemos varias formas de abordar nuestra acción: intervención directa en las personas, beneficiando a niños y docentes, y generación de conocimiento, a través de la creación de modelos que pueden reproducirse y divulgarse. También promovemos investigaciones y, por último, trabajamos enfocados en generar movilización en torno a los temas que nos ocupan, y es aquí donde profundizamos y activamos alianzas.

En realidad, el desarrollo de alianzas es un eje transversal que favorece a todas las líneas de acción de Fundación Telefónica. Para la intervención directa en México, por ejemplo, tenemos alianzas con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA); con el Gobierno del Estado de México; con organizaciones de la sociedad civil; con el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); con la Comisión Nacional de Derechos Humanos y, actualmente, estamos trabajando muy estrechamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el tema de erradicación del trabajo infantil, así como con una serie de organismos con los cuales compartimos valores.

En lo concerniente a la generación de conocimiento, contamos con la colección de Fundación Telefónica y editorial Ariel. En este sentido, hemos trabajado conjuntamente para editar publicaciones con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Nos vinculamos con estas importantes instituciones educativas a través de temas relacionados con la cultura

digital, la educación y otros aspectos del quehacer humano. El propósito es generar investigaciones y publicaciones en las que se refleje la visión o el aporte que pueden hacer las instituciones que participan.

En la línea de acción de la gestión del conocimiento podemos mencionar, entre otras, la investigación "Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales", que coordinó Néstor García Canclini y que contó con la participación de la UNED. Se trata de un estudio antropológico sobre jóvenes de México y España. Además, próximamente publicaremos el libro "Ética y sociedad de la información", que coordina el investigador mexicano Miguel Ángel Pérez, catedrático de la UNAM.

Otro tema interesante que comenzamos a abordar en 2013 es la presentación y difusión de proyectos a través del taller VIDA, que pertenece al Concurso Internacional Arte y Vida Artificial de Fundación Telefónica. Esta iniciativa apoya la creación artística más puntera en torno a la vida, con énfasis en el desarrollo tecnológico, en la hipótesis científica y en la relevancia cultural y social de las propuestas. En esta ocasión colaboramos con el prestigioso espacio mexicano de arte contemporáneo Laboratorio Arte Alameda, que pertenece al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).

En el ámbito de la movilización, podemos poner como ejemplo el IV Encuentro Internacional contra el Trabajo Infantil que tuvo lugar el pasado 21 de marzo. En este caso establecimos una alianza con el Gobierno del Estado de México, con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este importante espacio participaron tanto organismos nacionales públicos como organismos internacionales como UNESCO, UNICEF o PNUD, entre otros. Es importante destacar que en el marco del Encuentro, organizado por Fundación Telefónica, Alfonso Navarrete Prida, Secretario del Trabajo y Previsión Social, anunció que el convenio 138 de la OIT se enviará al Senado para su firma y ratificación con el fin de que se prohíba el trabajo de menores que no hayan concluido la educación básica.

Esto es una muestra importante de los beneficios de las alianzas público privadas.

En intervención directa para la atención de niños trabajadores, firmamos una alianza con el Gobierno del Estado de México para atender a niños en vertederos y en ladrilleras. El proyecto consiste en gestionar un programa muy completo que proporciona a los niños todas las herramientas para que puedan permanecer en la escuela y no tengan que abandonar sus estudios para ir a trabajar.

P.: En términos de recursos, ¿de dónde obtiene la Fundación Telefónica su financiamiento, es parte del presupuesto de la empresa o ustedes también tienen una forma de recaudación?

R.: El 100% de nuestro financiamiento es aportado por Telefónica. Nosotros actuamos por medio de la realización de proyectos, siguiendo las líneas de trabajo que antes he comentado. Existe una estrategia general de la Fundación que se implementa a través de proyectos locales. Además, existen proyectos globales, aunque hay otros que se desarrollan en el ámbito de cada país, como por ejemplo las aulas con CONAFE.

Tenemos un presupuesto anual, y muchos de los proyectos que llevamos a cabo son de carácter anual. Si me preguntas cuál es la inversión de la Fundación en México, es difícil precisarla. Hacemos un informe anual global porque una parte del presupuesto es compartido, es decir, lo aportan Telefónica España y Telefónica México.

P.: Cuando se trata de proyectos con los Gobiernos Estatales, con organizaciones de la sociedad civil o con organismos internacionales, ¿existe alguna regla que fije la cuantía de las aportaciones del resto de entidades participantes?

R.: Ese tipo de reglas se define para cada proyecto. Según el proyecto se fijan las instituciones con las cuales trabajaremos y las aportaciones respectivas, por ejemplo: el Gobierno del Estado de México aporta la me-

rienda escolar y los uniformes y Fundación Telefónica de México otros beneficios. En la ejecución, cada institución atiende a los compromisos adquiridos en el convenio firmado. Los resultados de los proyectos se miden en el tiempo, y somos muy rigurosos en este sentido.

P.: ¿Cuál es la temporalidad de las alianzas que ustedes promueven? ¿Establecen las alianzas por tiempos o por metas que hay que alcanzar?

R.: Depende de la institución y del tipo de proyecto. Generalmente, hacemos una primera alianza por un año para evaluar y ver los alcances. En el caso de acuerdos con ONG se hacen normalmente por un año, con revisiones a partir de los seis meses.

Uno de nuestros focos en el tema de las alianzas es poder promover y facilitar conexiones entre organismos públicos, privados y de la sociedad civil que permitan trabajar conjuntamente por un mismo objetivo. Por ejemplo, que una ONG con la que nosotros trabajamos, pongamos por caso la organización Dibujando un Mañana, consiga tener el apoyo del Gobierno del Estado de México. Es decir, buscamos que se generen este tipo de conexiones entre los actores que realmente trabajan con las personas dentro de las comunidades y los Gobiernos, que se conozcan y puedan trabajar juntos.

P.: Ustedes participan en alianzas público privadas en diferentes proyectos, en diferentes temáticas y a veces en diferentes niveles. En general, ¿cuáles son los principales retos o dificultades que ustedes han enfrentado al implementar este tipo de proyectos?

R.: Primero actuamos directamente con los colectivos a los que nos dirigimos. Esto nos permite obtener una experiencia que nos avala a la hora de buscar alianzas con otros actores. Si un organismo público o privado ve los resultados del trabajo que has hecho en intervención directa, podrá percibir los logros que se han obtenido y aumentará su confianza en la generación de alianzas.

P.: En ocasiones hay bastante confusión a la hora de definir los rasgos de una alianza. Una alianza no es meramente una relación de prestación de servicios entre una entidad pública y otra privada.

R.: Es verdad. Nosotros nos hemos esforzado en clarificar la diferencia que hay entre una relación con una institución que te brinda un servicio y el establecimiento de una alianza. En el primer caso, de alguna forma se establece una transacción comercial: servicio/pago del servicio; mientras que en el segundo se establece un intercambio de intangibles muy valiosos: reputación, experiencia, liderazgo, etc.

P.: ¿Cómo ve las posibilidades de creación de alianzas público privadas en México?

R.: Estamos en un momento muy oportuno para la creación de este tipo de alianzas. Creo que México es uno de los países con mayores posibilidades de poner en marcha alianzas que beneficien a sus ciudadanos y a sus instituciones. Es necesario que las empresas privadas mexicanas desarrollen planes más sustentables en cuanto a responsabilidad social corporativa se refiere, superando el carácter meramente filantrópico. El establecimiento de alianzas es fundamental para promover procesos de desarrollo sustentables.

Las alianzas son una buena herramienta para las empresas, y también facilitan la actuación de los Gobiernos. Ambos tienen generalmente mucha experiencia que aportar y el trabajo en conjunto permite llegar más lejos. Nuestra alianza con el Gobierno del Estado de México para contribuir a la erradicación del trabajo infantil es un ejemplo en ese sentido.

P.: Por último, ¿cuáles serían las principales características o requisitos para que una alianza público privada funcione?

R.: Yo creo que lo primero sería definir los proyectos y el alcance del convenio. Tener un programa muy sólido de impacto en el cual se definan cuáles son los aportes de cada uno de los socios, que haya una revisión

continúa del impacto que la iniciativa está teniendo y, por supuesto, toda la parte del desarrollo y acompañamiento del convenio, desde el marco lógico hasta la definición de indicadores y presupuesto. En esa etapa debe quedar claramente definido qué aporta cada institución.

P.: Algo importante sería también la voluntad política...

R.: Claro que sí, y vuelvo a poner el ejemplo de CONAFE, proyecto que retomaremos con las nuevas autoridades del organismo. Hace tiempo trabajé en una alianza público privada en Colombia. Se trataba de un programa con la Secretaría de Comunicaciones de Colombia que se llamaba “Computadoras para Educar”. En esta iniciativa participaban varias empresas privadas, sobre todo Microsoft. Lo importante es que el Gobierno colombiano se comprometió a dotar a todas las escuelas de computadoras, las empresas donaban las computadoras, se ocupaban de los talleres de reparación y proporcionaban el modelo de formación, etc.

En este momento no sé cuál es el estatus de este proyecto porque fue hace más de seis años, pero era un programa de larga duración, y su éxito consistía en que a pesar de los cambios de Gobierno, las alianzas y el programa continuaban. Es decir, cambiaban los presidentes y los secretarios de comunicaciones, los directores, etc., pero el programa seguía. La permanencia de los proyectos en el tiempo es parte sustancial del desarrollo de los pueblos. Sobre este tema cabe destacar la importancia de incluir a ONG y empresas privadas.

LA ENTIDAD

Mexicanos Primero

www.mexicanosprimero.org

Mexicanos Primero es una iniciativa ciudadana, independiente y plural, que tiene como objetivo impulsar el derecho a la educación de calidad en México a través del desarrollo de instrumentos para la exigencia y la participación. El equipo de Mexicanos Primero trabaja sobre la idea de que sólo la educación de calidad puede cambiar a México. En esa revolución que se estima necesaria, y que a su juicio va despuntando, la voz crítica y propositiva es considerada fundamental. Mexicanos Primero trabaja para que la educación sea una prioridad y, para ello, en su opinión, es necesario aumentar la cantidad y la calidad de los interlocutores sobre el tema educativo. Por eso trabajan estrechamente con cada uno de los actores sociales: padres y madres de familia, maestros, directivos escolares, alumnos, medios de comunicación, autoridades educativas, legisladores y organizaciones de la sociedad civil.

LOS ENTREVISTADOS

David Calderón

Director General de Mexicanos Primero.

Gabriela Mendoza

Coordinadora de Articulación Institucional de Mexicanos Primero.

Pregunta: ¿A qué se dedica Mexicanos Primero, cuál es su objetivo institucional?

Respuesta: Mexicanos Primero es, antes que nada, una iniciativa ciudadana. Su objetivo central es propiciar el derecho a la educación de calidad en el país, siempre desde el enfoque de ofrecer instrumentos para la participación y la demanda ciudadana. Tiene dos focos: la educación de calidad, entendida como derecho y, al mismo tiempo, la corresponsabilidad que promueva una transformación en la cultura cívica para encontrar nuevas formas de participación ciudadana.

Es una organización que está conformada por una interacción de comunidades. Hay un equipo de profesionales de distintas especialidades que trabajan a tiempo completo en tres áreas: investigación, vinculación y comunicación. Adicionalmente, trabajamos con otras dos unidades de apoyo: por un lado, un grupo para el financiamiento —el Patronato— y, por otro, un grupo de especialistas que es el Consejo Académico que nos apoya a nivel estratégico. Finalmente, contamos con un grupo más o menos amplio de colaboradores que participan de muy diversas maneras en las actividades y en las propuestas de Mexicanos Primero.

La entidad tiene diversos formatos. Se trata de una asociación civil sin fines de lucro, donataria autorizada y registrada como Unidad de Investigación en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Esto significa que no tenemos el enfoque de organización de asistencia privada o de actividad filantrópica que tienen muchas organizaciones.

P.: ¿Cuál es el interés de Mexicanos Primero en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Nuestro interés reside, sobre todo, en poder estudiar y documentar —y eventualmente participar— en la prueba de modelos alternativos que permitan la innovación de la política pública educativa. Una de las cosas que más identificamos en el sistema educativo mexicano es una baja capacidad de innovación. En este sentido, nos interesan mucho las

alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) porque son espacios especialmente favorables para la innovación. Son excelentes marcos para identificar soluciones nuevas, “fuera de la caja”, y teniendo un sistema educativo tan rígido como el nuestro, percibimos las APPD como algo muy favorable. Nuestro interés está sobre todo en el potencial que tienen a la hora de proponer soluciones innovadoras.

P.: En estos momentos, ¿Mexicanos Primero está participando en alguna alianza público privada para el desarrollo?

R.: Estamos participando en una alianza *sui generis*, que es un proyecto llamado PEC-FIDE. Hay una estrategia del Gobierno Federal en colaboración con los Gobiernos Estatales que se llama Programa Escuelas de Calidad. Nosotros diseñamos una versión alternativa y generamos nuestra alianza con el Gobierno Federal y con los Gobiernos de los Estados. Les propusimos que aceptaran nuestro acompañamiento para documentarla y que fuera evaluada por un tercero a quien nosotros contratamos y pagamos. Decimos que es *sui generis* porque buscamos apoyos en el sector privado para generar el fondo con el que se paga la evaluación. El proyecto mismo no tiene un solo centavo del sector privado para su operación regular.

P.: ¿El sector público aporta algo de dinero?

R.: El sector público aporta todo el dinero, salvo el de la evaluación.

P.: ¿Y consiguieron con relativa facilidad los fondos para la evaluación?

R.: Sí.

P.: Se trata, por tanto, de una alianza compuesta por el sector público, la sociedad civil y el sector privado.

R.: Exacto. Hemos establecido un Consejo Consultivo en el que está Mexicanos Primero, pero también hemos invitado a un proveedor priva-

do de soluciones educativas (Excelduc), a una universidad (Universidad Iberoamericana) y a otras organizaciones de la sociedad civil (Lazos y Suma por la Educación) para que participen junto con los funcionarios responsables del proyecto.

P.: ¿Y cómo valora la marcha del proyecto?

R.: Sinceramente, podría ir mucho mejor. Hemos tenido gravísimos problemas con la rigidez del sector público para el manejo de los fondos, especialmente con el tema de la oportunidad en la entrega de los fondos a las escuelas mismas. Pero estamos, por otro lado, muy satisfechos, porque durante los cuatro años en que hemos impulsado el Programa se ha ido generando un modelo alternativo para la gestión de las escuelas con el que se han alcanzado importantes logros en términos de aprendizaje de los niños. No hay ningún programa en México que tenga mejores resultados en términos de avance en el logro educativo.

P.: ¿Hay en México elementos que favorecen especialmente la creación de alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: En principio sí, aunque debemos reconocer que hasta la fecha existen muy pocas experiencias. Somos cofundadores de la Red Latinoamericana por la Educación (REDUCA), compuesta por trece países del continente representados por organizaciones de la sociedad civil de corte semejante al nuestro. Por lo que podemos ver en proyectos en los que participan esas organizaciones hermanas, el tema está mucho más desarrollado en otros países de América Latina que en México.

Un obstáculo para la creación de APPD es el temor a la privatización de bienes públicos, un temor que en muchos casos es ideológico, pero que no deja de llamar la atención. Ha habido muchos escándalos en torno al tema, especialmente en lo que tiene que ver con infraestructura. En México hay una tradición especialmente pesada de un Gobierno omni-comprendivo en términos de desarrollo social. Es decir, cosas que desde un principio pudieron dejarse a la autonomía del sector privado fueron

muy intervenidas por un Gobierno Federal muy poderoso. Ahora, con una mayor descentralización a los Estados, ha aumentado la desarticulación, pero no necesariamente ha cedido el control.

P.: ¿Qué elementos facilitarían el éxito de una alianza público privada para el desarrollo?

R.: Nos parece importante la participación de organizaciones de la sociedad civil en estas alianzas, como facilitadoras y para vigilar la transparencia. Las organizaciones de la sociedad civil pueden tener un papel especialmente favorable para atraer y al mismo tiempo regular de una forma no invasiva, no agresiva, la participación del sector privado. En las APPD exitosas hay casi siempre involucrada una organización de la sociedad civil haciendo este papel de mediadora.

Además, resulta fundamental que la figura (el funcionario) que representa al sector público tenga poder de decisión. Puede ser un genio, pero si tiene que pasar por tres o cuatro autorizaciones, aquello ya se perdió.

P.: ¿Qué incentivos requeriría el sector privado para participar activamente en una alianza?

R.: El primer incentivo es la confianza. Una de las cuestiones que frenan al sector privado a la hora de participar en una APPD es sentir que el sector público juega el papel de juez y parte. Se teme participar en esfuerzos conjuntos con el sector público porque se intuye que en un momento dado se puede estar en gran desventaja. Si alguna cosa llegara a salir mal, existe este riesgo de asimetría. Por eso el primer incentivo es tal vez que existan convenios equitativos y transparentes, convenios de colaboración con reglas claras. Es necesario promover la certeza jurídica.

También es importante generar apoyos económicos, desde ventajas fiscales hasta condiciones de premio económico por resultado.

Y, finalmente, un activo que no es tan tangible pero que es muy importante para el sector privado: el reconocimiento a la marca y a la identidad corporativa. Esto es muy atractivo para las empresas porque les permite entrar en esta dimensión de ciudadanía corporativa que ya no es la filantropía clásica.

P.: ¿Qué medidas deben adoptar las Administraciones públicas para facilitar las alianzas?

R.: Algo que puede ayudar mucho es que haya corresponsabilidad, y la perspectiva de estar estableciendo constantemente un banco de buenas prácticas, entendido bajo un doble enfoque: para poder dar a estas iniciativas mayor visibilidad y para tratar de identificar cuáles fueron los factores que influyeron en el logro de un mayor o menor éxito. En realidad no hay una alianza igual a otra, cada una tiene sus particularidades, por lo que establecer un banco de buenas prácticas ayudaría a seguir convenciendo a los actores de que vale la pena intentar poner en marcha estas experiencias.

P.: ¿Cómo se puede potenciar el papel de la sociedad civil en las alianzas público privadas?

R.: Lo más importante es potenciar su rol de testigo social, imparcial, de acompañadores y evaluadores de los procesos como garantes de la rendición de cuentas a la sociedad. Las organizaciones de la sociedad civil pueden, si están preparadas, desempeñar este papel de una forma muy conveniente porque ambos sectores, el privado y el público, pueden aceptar ese papel de evaluadores, de testigos sociales que dan credibilidad, y eventualmente también el papel de articuladores.

En nuestro caso, el haber funcionado como articulador del proyecto nos ayudó muchísimo porque prácticamente en todo el proceso hemos tenido un poder de iniciativa mayor con respecto a los otros actores involucrados. Propusimos el proyecto, le damos seguimiento, acompañamos su operación y revisamos su evolución.

P.: ¿Qué papel puede jugar la cooperación internacional en las alianzas público privadas?

R.: La asistencia técnica es fundamental. La cooperación técnica es muy necesaria y muy valiosa porque las organizaciones raramente están habilitadas para tener este enfoque. Del lado privado la inversión en el ámbito de la innovación es muy escasa, porque es un ámbito de alto riesgo. Por eso, si de repente surge una oportunidad de alianza con el sector público, de todos modos está subdesarrollada su capacidad para responder a los retos. Y del lado público se responde a veces a un esquema demasiado vertical, demasiado piramidal.

Yo creo que ahí sí juega un papel muy relevante la cooperación internacional, porque ni las empresas en México ni el Gobierno tienen demasiada experiencia en cuestión de alianzas público privadas. Sin embargo, la cooperación internacional puede traer buenas prácticas y puede facilitar el intercambio de expertos, incluso de figuras expertas desde la sociedad civil que pueden colaborar en la puesta en marcha y gestión de este tipo de iniciativas.

LA ENTIDAD

Centro TEC-MUNIAPP del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

www.muniapp.org

El Centro para el Desarrollo de Infraestructura y Servicios en Asociación Público Privada, Centro Tec-MuniAPP, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), es una iniciativa conjunta del ITESM y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN). Presta servicios de capacitación, asistencia técnica y disseminación de conocimientos, experiencias y recursos, a fin de impulsar proyectos de infraestructura y servicios públicos en modalidad de asociación público privada (APP), especialmente en el ámbito de Gobiernos locales (subnacionales). Procura una cultura de la APP que propicie un uso más eficaz de la misma como instrumento de política pública para brindar servicios públicos Eficientes, de Calidad excelente y con Oportunidad (ECO de la APP), con el fin último de generar progreso y mejores condiciones de vida para todos. Para coadyuvar al fortalecimiento institucional y de capacidades, sus servicios incluyen un diplomado en línea en APP, así como asesoría técnica a Gobiernos locales.

LA ENTREVISTADA

Laura Ruiz Pérez

Directora de Programas Sociales en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Pregunta: ¿Cuál es el interés de la institución que usted representa en relación con las alianzas público privadas para el desarrollo?

Respuesta: El Centro Tec-MuniAPP promueve la asociación público privada. Se constituye en un coadyuvante para: a) desarrollar fortalezas institucionales y capacidades técnicas; b) transferir conocimiento; c) impulsar proyectos de infraestructura y servicios públicos en alianza público privada (APP) mediante la asesoría técnica, y c) en general, promover una cultura de la colaboración público privada como instrumento de política pública para la inversión y el progreso sustentable.

P.: ¿Su institución promueve o participa en alguna alianza público privada para el desarrollo?

R.: Trabaja principalmente con Gobiernos municipales. Lanzó una convocatoria pública a todos los municipios de México. Dado el nivel de preparación técnica de sus propuestas, se impulsan proyectos con potencial APP de once municipios. La convocatoria se mantiene abierta, si bien el financiamiento parcial con recursos no-reembolsables para estudios de viabilidad APP es limitado.

P.: ¿Cómo valora las posibilidades de creación de alianzas público privadas para el desarrollo en México?

R.: México ya tiene amplia experiencia en proyectos de infraestructura y servicios públicos en diversas modalidades de colaboración público privada, tanto en el ámbito nacional como subnacional (Gobiernos estatales y municipales), si bien, por razones variadas, no todas las experiencias han satisfecho plenamente sus objetivos. Con variantes, existen marcos jurídicos que permiten la colaboración público privada y, recientemente, ha habido una ola de impulso a leyes específicas en materia de APP, tanto en el orden federal como estatal; algunos Gobiernos municipales han hecho lo propio, aun cuando en esa esfera de gobierno existen factores políticos, institucionales y financieros que presentan retos significativos para proyectos de muy largo plazo, particularmente si se trata de pro-

yectos cuya fuente de pago requiere de una alta proporción de recursos fiscales a corto plazo.

P.: ¿En qué sectores o ámbitos considera que resulta más factible la creación de alianzas público privadas para el desarrollo y por qué?

R.: Tratándose de Gobiernos locales, existen sectores muy propicios para las APP, cada uno desde luego con retos importantes para impulsar, preparar e implementar los proyectos. Tal es el caso de agua potable, alcantarillado y saneamiento; movilidad urbana; recolección y aprovechamiento de residuos sólidos; educación, cultura y deporte; alumbrado público y fuentes de energía renovable; recreación y ecología; regeneración e integración de espacios urbanos, o telemática e informática (inclusión digital).

P.: ¿Qué elementos considera prioritarios para que una alianza público privada para el desarrollo pueda resultar una experiencia exitosa?

R.: Un nuevo enfoque de Administración pública, acompañado de la correspondiente voluntad política, que haga énfasis en resultados eficaces, eficientes y estratégicos para propiciar la productividad, la igualdad de oportunidades y la sostenibilidad; una creciente profesionalización de la Administración pública (servicio civil de carrera); una creciente transparencia y rendición de cuentas; una planeación y presupuesto multianuales; una mejoría y fortalecimiento de capacidades institucionales para la preparación técnica y el seguimiento de proyectos de inversión, incluidos los servicios públicos asociados y sus estándares técnicos y de calidad; una mejor fiscalización superior para evaluar, aprender y prevenir, y no sólo sancionar, y una empresa privada con creciente responsabilidad social, que participe corresponsablemente en los proyectos de inversión pública, en ambientes competitivos, transparentes, honestos y de eficiencia.

P.: ¿Qué incentivos considera que es importante proporcionar a las empresas para que decidan entrar a formar parte de una alianza público privada para el desarrollo?

R.: Estabilidad macroeconómica; certidumbre jurídica; marcos legales y de regulación administrativa claros, precisos y estables; procesos competitivos transparentes y honestos; continuidad institucional en el marco de planes y programas de largo plazo; mecanismos alternativos de solución de controversias, e instrumentos de garantías financieras.

P.: ¿Qué medidas deben tomar las Administraciones públicas (federales, estatales y locales) para impulsar alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Mejoría integral del marco jurídico y de regulación administrativa aplicable a los procesos para la realización de proyectos de inversión en modalidades diversas de asociación público privada; fortalecimiento de sus finanzas públicas, con enfoque estratégico y énfasis en aspectos como simplificación, transparencia, rendición de cuentas, armonización contable, presupuesto multianual y deuda pública (directa y contingente) sustentable; fortalecimiento de sus equipos técnicos y presupuestos dedicados a la preparación y el seguimiento de proyectos de inversión, incluida la preparación técnica específica que requiere un proyecto realizable en APP; institución y fortalecimiento del servicio civil de carrera; mejoría y fortalecimiento de sus programas y presupuestos multianuales, y mejoría y fortalecimiento de sus métodos y procesos de seguimiento y evaluación de proyectos en APP, así como de los métodos y procesos de la fiscalización superior en la materia.

P.: ¿Qué papel deben jugar las instituciones de la sociedad civil en las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: Podríamos mencionar dos grandes vertientes. Algunas instituciones de la sociedad civil, como las fundaciones y las asociaciones civiles sin fines de lucro, pueden hacer uso de algunas modalidades de APP para el

mejor cumplimiento de su misión. Ello puede ayudarlas a transitar de un enfoque asistencial de corto plazo a un enfoque productivo y sustentable. En otra vertiente, instituciones de la sociedad civil pueden coadyuvar a la promoción, evaluación y seguimiento del desempeño de APP transparentes, responsables y eficientes, que efectivamente se traduzcan en beneficios para los ciudadanos, y no en privilegios para algunos y cargas fiscales y costos adicionales para muchos.

P.: ¿Cuál cree que debe ser el papel de los organismos de cooperación internacional dentro de las alianzas público privadas para el desarrollo?

R.: El apoyo que puedan brindar —directamente y/o a través de terceros— a todo esfuerzo que coadyuve a extender la capacitación, a transferir conocimiento y experiencias y a brindar asistencia técnica a Gobiernos, en particular a Gobiernos locales (subnacionales), tendrá un impacto estratégico muy positivo. Con ello se disemina y promueve una nueva cultura de la colaboración y la corresponsabilidad de los sectores público, privado y social. En otra escala, opciones de financiamiento y garantías preferenciales a proyectos en APP, tanto de grandes proyectos nacionales como de proyectos propios de Gobiernos locales, contribuirán a mejorar el interés de los potenciales inversionistas.

LA ENTIDAD

Universidad Anáhuac México Norte

www.anahuac.mx

Con el objetivo primordial de elevar la condición humana y social de los hombres y mujeres de México mediante una formación integral, la Universidad Anáhuac inicia sus actividades en 1964.

La misión de la Universidad Anáhuac es la de facilitar el proceso de formación y desarrollo de personas íntegras, que por su excelente preparación profesional y cultural a nivel internacional, por su profunda formación humana y moral, inspirada en los valores perennes del humanismo cristiano, por su genuina conciencia social y por su liderazgo de acción positiva, promuevan el auténtico desarrollo del hombre y de la sociedad.

La Universidad Anáhuac es actualmente reconocida como una de las instituciones privadas de educación superior de más prestigio en el país. Forma parte de un sistema educativo internacional, presente en 18 países, que atiende a más de 100.000 alumnos desde preescolar hasta posgrado y que integra 17 universidades católicas en el mundo.

Cuenta con la primera Facultad de Responsabilidad Social en Latinoamérica.

EL ENTREVISTADO

Roberto Delgado Gallart

Director de la Facultad de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac México Norte.

Pregunta: ¿Cuál es la vinculación de la Facultad de Responsabilidad Social que usted dirige con las alianzas público privadas?

Respuesta: Curiosamente, la Facultad surge de algo que está muy relacionado con este tema. Nosotros, desde hace muchos años, hemos venido trabajando con las instituciones de la sociedad civil con el objeto de coadyuvar en su profesionalización. Estamos convencidos de que, cuando menos en nuestro país, el sector social muchas veces se caracteriza por personas con una gran voluntad, con un gran deseo de apoyar a los demás y un gran sentimiento de amor al prójimo, pero que no en todas las ocasiones cuentan con los elementos técnicos, científicos e incluso administrativos requeridos para llevar a cabo las acciones.

Por aquel entonces, lo que buscábamos era evitar que algunas instituciones creadas para ayudar a los demás desaparecieran rápidamente por carecer de las competencias mínimas imprescindibles. Lo que nosotros hacíamos era ofrecer diplomados para estas instituciones. Después de diez o doce generaciones de ese diplomado, los egresados nos decían “esto nos ha servido mucho, pero ¿qué sigue?”. Incluso los contactos de las empresas nos comentaban: “es que esto lo podemos manejar como parte de la responsabilidad social de las empresas, pero no sabemos cómo hacerle”. Casi se dio como una necesidad del mercado a la que nosotros respondimos como institución académica. Y de ahí fue que empezamos con una maestría mucho más orientada al sector social que al sector empresarial. Cuando la maestría llevaba impartándose cinco años (ahora tiene siete) se hizo una actualización de los planes de estudio, y evidentemente la misma dinámica del mercado y la misma situación de la evolución del concepto nos llevaron a considerar mucho más el tema de responsabilidad social corporativa.

Sobre el tema de las alianzas estratégicas, considero que es un tema central en nuestros programas de formación. Hace año y medio también. Incluso abrimos la licenciatura, porque nos planteamos: “ya tenemos maestría, tenemos doctorado... pero no tenemos el nivel más natural”. Entonces iniciamos la Licenciatura en Dirección en Responsabilidad So-

cial y Desarrollo Sustentable. Yo les puedo mostrar los planes de estudio y en todos los niveles se toca el tema como una materia específica de las alianzas intersectoriales, porque creemos que es una de las formas en las que se pueden atender mejor tanto los grandes problemas sociales y económicos de los países como, muy específicamente, el objetivo particular de cada uno de los participantes.

P.: ¿Por qué consideran que las alianzas público privadas son una herramienta fundamental para generar procesos de desarrollo?

R.: Nosotros sentimos que a través de las alianzas, si éstas se establecen bien, no se pierde ni la personalidad de cada uno ni la individualidad, pero sí se logra potenciar esas posibilidades y se consigue un efecto de sinergia en la participación conjunta. Estoy convencido de que las empresas, por su propia naturaleza, muchas veces no tienen una visión real sobre las cuestiones sociales, porque ellos no están dedicados a eso. La gran ventaja que yo veo cuando se hacen estas uniones es que las empresas adquieren otra visión. Yo siempre sostengo que la primera responsabilidad social de una empresa es con sus accionistas, porque sin ellos no habría empresa. Por lo mismo, se requiere que se atienda, prioritariamente, pero no necesariamente como único elemento, la parte económica, pero también la parte social y la parte medioambiental.

Algo que creo que ha ayudado mucho a entender las características de estas alianzas es hacer esas grandes diferencias entre el concepto puro de filantropía o altruismo y lo que es un programa de responsabilidad social como tal. Yo siempre les ilustro a los alumnos que algún empresario puede ser muy altruista y donar toda la biblioteca de un municipio, y al mismo tiempo con sus aguas residuales estar contaminando el río de esa comunidad. En ese caso es altruista, pero no es socialmente responsable.

P.: ¿Tienen ustedes experiencias concretas en la gestión de alianzas público privadas?

R.: Sí, tenemos varias experiencias en ese sentido. Trabajamos en la zona mazahua del Estado de México, donde desde hace muchos años venimos impulsando alianzas. Vemos aquí a una buena cantidad de entidades: empresas importantes (Walmart, Pepsico), fundaciones internacionales (Fundación Kellogg), bancos (Banamex, a través del Fomento Social), etc., todos trabajando en un proyecto común de desarrollo integral de la comunidad, cada quien dentro de su propio campo. Walmart, por ejemplo, está muy interesada en el desarrollo local a nivel de autosuficiencia alimentaria para las comunidades. Entonces, se crean huertos de traspas-tio con invernaderos para las familias, con un doble objetivo: el autoconsumo y la venta. Walmart compra esos productos, les ofrece un precio garantizado, permanente todo el año para que no haya variaciones. Les compra ese producto y, por el otro lado, están obteniendo productos de calidad. Ellos lo compran y al mismo tiempo es el producto que ellos venden, la utilidad que toma Walmart la reinvierte en la comunidad. Como podemos ver, son factores que van dando un fruto de la alianza y que a todos convienen.

Otro campo ha sido el de los desastres naturales que, en lo particular, creo que es el mejor ejemplo de alianzas que yo les puedo dar. Justamente en el mes de enero de este año hizo diez años de la creación de una agrupación que se denomina “Unidos por ellos”. Es una agrupación que ha llegado a tener cerca de 90 miembros, principalmente empresas de todo tipo, organizaciones sociales, universidades y la participación —por lo general— de los tres niveles de gobierno, porque sabemos que muchas veces los desastres naturales sobrepasan las capacidades de los Gobiernos para atenderlos. Y, en ocasiones, las instituciones sociales se veían limitadas en su accionar o no contaban con recursos para transportar, para repartir, para coleccionar la ayuda, o en muchas ocasiones se duplicaban los esfuerzos. Todo el mundo llegaba al lugar más cercano y ahí había montañas de ayuda y en otros lugares no había nada. Entonces

entendimos que se debía trabajar conjuntamente y de manera ordenada, siempre respetando la vocación de cada uno.

Creamos una red nacional de universidades para la prevención y atención de desastres. Han sido cerca de 59 campus universitarios en todo el país que trabajan con un mismo protocolo, capacitando a los jóvenes permanentemente, esto en virtud de las generaciones que egresan de las universidades. Nosotros creemos que es muy importante, porque toda esta gente sale de la universidad con conocimientos sobre cómo actuar en estos casos, y allá donde vayan a trabajar podrán ponerlos en práctica.

P.: ¿Cuáles son los retos principales a los que debe enfrentarse una alianza público privada?

R.: En las alianzas, al menos en el caso de México, el gran enemigo a vencer son los protagonismos. Todo el mundo quiere ser el que sale en la foto al lado del Presidente y nada más hay dos espacios. Ése es un factor que me parece clave.

El compromiso formal de los integrantes de la alianza es otro factor que influye mucho. La continuidad me parece que es otro aspecto clave en las alianzas. Cuando la cabeza de la empresa o de la institución social está convencida, aunque cambien los colaboradores el proyecto va a seguir adelante. En caso contrario, si fue más bien por iniciativa de una persona, por importante que ésta fuera en la organización, hay que volver a empezar con el siguiente. Y yo he notado que, cuando menos en México, muchas veces se quiere reinventar todo y, por definición, lo que se hacía antes estaba mal, al menos en el sector público. Por ello me parece que un factor clave para el éxito de una alianza es la comunicación permanente entre los miembros.

Otro aspecto que considero muy importante es la transparencia con la que se actúa en la alianza. Ése es un factor de importancia mayúscula ya que, en el momento en el que se pierde credibilidad en la alianza, ésta

se acabó. Otro elemento relevante es la complementariedad de los integrantes de la alianza: que verdaderamente el que se integre a una alianza, sume. Cada miembro de la alianza, desde mi punto de vista, deberá tener siempre un elemento que aportar que enriquezca, que realmente sea un engranaje de esa maquinaria de la alianza.

Para que una alianza funcione adecuadamente es necesario que tenga un objetivo claro. Después tiene que haber un líder, un liderazgo dentro de la alianza. También es fundamental que haya credibilidad entre los miembros, y eso exige una comunicación permanente entre sus integrantes. Asimismo, es deseable que en las alianzas estén representados al menos los tres sectores, es decir, Gobiernos, empresas y sociedad civil u organizaciones sociales.

Siempre he sido partidario de que el fin último de la alianza, quien va a ser beneficiado, debe ser, en la medida de lo posible, participante en ella. En ocasiones sabemos que se trata de personas que están en condiciones de gran vulnerabilidad, pero entendemos también que son personas que tienen brazos, que tienen piernas... Si hubiera que poner la línea de agua potable, ellos podrían coadyuvar, por ejemplo, con la mano de obra. Incluso creo que lo valorarán más que si alguien llega y se la instala.

P.: ¿En qué sectores considera que hay más posibilidades de generar este tipo de alianzas?

R.: Yo creo que en el desarrollo social (en el desarrollo comunitario por ejemplo), es donde más se requiere este tipo de esfuerzos conjuntos porque se ha demostrado que los esfuerzos aislados no han dado el resultado esperado.

Pienso que también las alianzas podrían establecerse por sectores o rubros de atención, por ejemplo en campañas de salud. Yo he visto cómo se han logrado campañas de vacunación masivas en donde participan diferentes actores de la sociedad y se hacen acciones muy contundentes de amplio espectro y que tienen un impacto grande.

P.: ¿Y cuál es el papel de la universidad en estas alianzas?

R.: Lo que hemos buscado es ser formadores. Como le decía al principio, lo que pretendemos es que entre las competencias de nuestros alumnos se encuentre el saber establecer alianzas. Primero convencerse de las ventajas de participar en las alianzas, y luego saber establecerlas, formar parte de, o incluso coordinar, dirigir o proponer estas alianzas. El perfil y la filosofía de la universidad es la formación de líderes.

Al final del día, lo que nosotros aportamos a las alianzas es conocimiento, vamos a llamarle talento, es ciencia, tecnología, por eso creemos que es muy importante el conocimiento, le da a uno cierta autoridad sobre la alianza, pero, ¿porque nos ha interesado la temática?: porque la vivimos, la enseñamos, de alguna forma no es algo que nos cueste mucho trabajo, sino que naturalmente desarrollamos.

P.: ¿Cómo deben participar las empresas en las alianzas público privadas?

R.: Para mí su participación tendría que estar incorporada en la propia planeación estratégica de la empresa. Tiene que ser parte de su propia misión y, claro, de su actividad comercial. La participación de las empresas en las alianzas debería estar ya inserta en su propia filosofía organizacional. ¿En qué tipo de alianzas? Yo creo que deben participar en aquéllas en las que puedan aportar un valor agregado. Y para dar un valor agregado, en mi opinión, lo mejor es hacerlo en el propio ámbito de competencia. Las alianzas funcionan porque cada quien está haciendo lo que sabe hacer. Los que saben de finanzas y contabilidad, llevan la contabilidad; los que saben de derecho y leyes, se encargan de los contratos y demás trámites legales, etc. Ésa es una parte que me parece clave y que no ha de ser una cuestión marginal o por ocurrencia, ya que de lo contrario habría poca permanencia, puesto que no hay una identificación, no se tiene un sentido de pertenencia a la alianza.

P.: Con respecto a las organizaciones sociales, usted señalaba que uno de sus papeles en las alianzas es garantizar el enfoque hacia el destinatario. Aparte de eso, ¿hay otros rasgos importantes que puedan aportar a las alianzas, o en términos de recursos son los que menos van a poder aportar?

R.: Creo que el que más aporta es el recurso humano local, entre otras razones por su conocimiento del medio. Creo que lo que hay que valorar mucho en ellos es la confianza que han logrado en las comunidades, porque eso, insisto, es muy difícil de obtener.

Las instituciones sociales también son un importante elemento potenciador de la participación de los propios beneficiarios de la alianza. Me parece que es otro elemento que habría que destacar.

LA ENTIDAD

PepsiCo

www.pepsico.com

PepsiCo es un líder global de alimentos y bebidas con ventas que generan más de 65,000 millones de dólares y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan más de 1,000 millones de dólares cada una en ventas anuales. Sus unidades de negocio principales —Quaker, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay y Pepsi-Cola— producen cientos de alimentos y bebidas que son comercializados en todo el mundo. La gente de PepsiCo está unida por un compromiso único de crecimiento sustentable, al invertir en un futuro más saludable para la gente y para el planeta, en el entendido de que eso también significa un futuro más exitoso para PepsiCo. En PepsiCo llaman a esta estrategia “Desempeño con Sentido”: la promesa de PepsiCo de brindar un amplio portafolio de alimentos y bebidas, encontrando formas innovadoras de minimizar su impacto en el medio ambiente, al conservar el agua y la energía, reduciendo el volumen de empaque, proveyendo un gran lugar de trabajo para sus asociados y respetando, apoyando e invirtiendo en las comunidades locales en las que opera.

LAS ENTREVISTADAS

Palmira Camargo

Directora de Comunicación Estratégica y Ciudadanía Corporativa de PepsiCo México.

Olga González

Gerente de Fundación PepsiCo México y Sustentabilidad.

Pregunta: ¿Cuáles son las alianzas público privadas que están impulsando desde PepsiCo?

Respuesta: PepsiCo firmó una alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover proyectos de desarrollo social en Latinoamérica. Esta alianza, firmada en febrero de 2011 por nuestra presidenta mundial, la señora Indra K. Nooyi, y el presidente del BID, Luis Alberto Moreno, con el entonces Presidente Felipe Calderón Hinojosa como testigo de honor, se estableció por un periodo de 5 años y es importante a largo plazo para realizar proyectos de desarrollo en Latinoamérica en seis temas: agricultura sustentable, seguridad alimentaria y nutrición, agua potable, apoyo en caso de desastres naturales, deportes para el desarrollo e intercambio de buenas prácticas en temas de responsabilidad social.

La alianza ya ha empezado a implementarse y en México tenemos la suerte de haber lanzado el proyecto de siembra de girasol. Tenemos otro muy importante en Ciudad Juárez, llamado “A Ganar”, para promover el desarrollo de jóvenes a través del deporte y estamos en proceso de implementar un proyecto relacionado con el tema del agua.

P.: Y estas temáticas que están manejando, ¿cómo se insertan dentro de la filosofía empresarial?

R.: PepsiCo tiene una estrategia de sustentabilidad que se llama “Desempeño con Sentido” que está basada en cuatro pilares. El primero es la sustentabilidad financiera, que nos permite generar un desempeño financiero sustentable en la compañía; el otro es la sustentabilidad humana, por medio del cual se ofrece un amplio portafolio de alimentos y bebidas con la idea de ofrecer opciones más saludables; otro es la sustentabilidad ambiental, donde se busca encontrar formas innovadoras de hacer un uso eficiente de los recursos naturales y, finalmente, la sustentabilidad de talento, para proveer un lugar de trabajo seguro e incluyente a nuestros colaboradores, a la vez que se invierte en las comunidades donde operamos.

La estrategia está centrada en lo que hace la compañía, sus productos, sus procesos y las personas que trabajan en ella. PepsiCo busca una relación “ganar-ganar” donde se espera que el negocio se siga desempeñando pero con impactos positivos al exterior de la compañía. Nosotros somos una compañía agroindustrial que trata de buscar fuentes sostenibles de materias primas. Un ejemplo es el girasol, que nos sirve para obtener aceite alto oleico, un aceite con un perfil más saludable. Entonces ahí ya tienes el tema de la sustentabilidad humana por la relación y el impacto en el portafolio que te platicaba. En temas de agua un ejemplo muy claro es su relación con la parte ambiental.

P.: ¿Tienen registrado el número de beneficiarios desde que iniciaron la alianza en 2011?

R.: Sí. Por ejemplo, el programa “A Ganar” se inició con el objetivo de capacitar a 900 jóvenes. Fueron tres generaciones de 300 jóvenes y ya estamos en la graduación de la última generación, pero la idea es seguir trabajando en Juárez y tratar de replicar ese modelo en otras ciudades.

De girasol, ahora vamos en 200 productores, pero el programa va creciendo cada año. Hoy tenemos un objetivo de 3,000 hectáreas y la intención es llegar en siete años a 10,000. Aquí la idea es beneficiar a pequeños productores.

Y en el tema del agua la meta es brindar agua potable a medio millón de personas en toda Latinoamérica. Este proyecto está corriendo en Colombia, en Perú y en Brasil. Va a correr aquí en México y en un quinto país que aún se sigue evaluando.

P.: ¿Cómo escogen las ciudades o los Estados en los que van a trabajar?, ¿cómo determinan el área de intervención o la duración de la alianza?

R.: En el caso del girasol fue por un estudio que hizo el equipo de Agro para identificar dónde están las condiciones ambientales más apropia-

das, incluyendo temas de mercado, de gobierno, de clima... todo ello con miras a sumar y contribuir.

En el proyecto de Juárez fue porque se detectó que Ciudad Juárez era un foco importante para tratar el tema de la violencia, porque no hay tejido social, el tejido social está roto. Ahí, en conjunto con el BID, la Fundación Slim y la Fundación Clinton, se decidió arrancar este proyecto. ¿Y cómo se va a replicar?, pues en otras ciudades que tengan el mismo tipo de problemas.

Para traer el programa de agua hicimos un diagnóstico el equipo de operaciones, de gobierno, de fundación y de sustentabilidad para definir dónde sería la mejor localidad para implementar ese proyecto. Y lo mismo se hizo en los demás países.

P.: ¿Cuál es el incentivo para PepsiCo a la hora de participar en estos proyectos?

R.: En PepsiCo creemos que la manera correcta de poder apoyar en la lucha contra la pobreza en México es a través de alianzas. Para nosotros es la principal estrategia por medio de la cual se puede sacar a las comunidades del círculo de pobreza en el que están inmersas, escapando además del asistencialismo.

Al final, es beneficio mutuo. Ciudad Juárez es un lugar donde yo como PepsiCo opero, donde tengo relación, donde entiendo que al final es un ganar-ganar. En el tema del girasol sé que puedo apoyar a la comunidad productora, pero también estoy creando valor porque estoy impulsando a pequeños proveedores locales en temas que les ayudan a sumarse a nuestra cadena de suministro. Cada proyecto tiene un sentido en función de lo que la empresa hace.

P.: ¿Cuáles son los logros más significativos de la alianza a nivel general?

R.: Es muy nueva, apenas se firmó en 2011. Los resultados van generándose poco a poco, pero uno de los grandes beneficios es que PepsiCo esté entre los pioneros en lograr grandes cambios por medio de las alianzas público privadas con organismos internacionales como el BID. Al final lo que queremos lograr es que este tipo de proyectos se puedan replicar con otras organizaciones. Lo más contundente es el número de personas, de comunidades sobre las que vamos a estar impactando de forma positiva con este tipo de proyectos.

P.: ¿Cuáles han sido los principales retos a los que han tenido que hacer frente a la hora de crear estas alianzas?

R.: Lo más difícil ha sido la coordinación interinstitucional entre PepsiCo, el BID, la ONG local y la fundación comunitaria. Yo creo que eso es lo más retador en este tipo de alianzas porque tienes que conjuntar los intereses de cada uno de los jugadores, poder capacitar bien a las organizaciones locales y elegir los socios adecuados para poder implementar los proyectos. Pero sobre la marcha eso se va solucionando. Yo diría que la coordinación interinstitucional es lo que nos permite balancear los objetivos comunes y las distintas maneras de trabajar, con la finalidad de lograr un desarrollo que conjunte los intereses y beneficie a todos.

P.: ¿Cuáles son las características o rasgos clave que debe tener una alianza público privada para funcionar adecuadamente?

R.: Objetivos claros, que sean proyectos alineados con los intereses del negocio, porque si el proyecto no es estratégico para la compañía, al final puede perderse el interés por darle continuidad. También es importante que haya gente dentro de las organizaciones que tenga una profesionalización en el tema. Es importante que las personas que están implementando tengan la capacidad suficiente y también poder de decisión.

Asimismo, son importantes los temas de transparencia y de rendición de cuentas. Muchas veces se olvidan, pero los proyectos de este tipo son una gran oportunidad para ese *accountability*.

P.: ¿De quién fue la iniciativa de formar esta alianza entre PepsiCo y el BID?

R: Partió del Área de Asuntos Corporativos. Al BID nos acercamos en 2009 con dos proyectos a una oficina que se llama Oportunidades para la Mayoría, que justo estaba impulsando proyectos para base de la pirámide. Ellos le vieron mucho potencial al proyecto del girasol y, a la vez, en el Banco existe una oficina de alianzas estratégicas, que formaliza las alianzas con el sector privado. El comentario en ese momento fue: “si ya están trabajando en este proyecto de girasol, ¿por qué no hacemos una alianza mucho más grande que englobe diferentes temas de interés tanto para PepsiCo como para el Banco?”. Fue así como empezamos a trabajar con la oficina de alianzas estratégicas para identificar cuáles eran estas áreas prioritarias. Fue una negociación que se hizo con alianzas estratégicas, con la gente de la Fundación PepsiCo Nueva York, con México, también con personas del resto de Latinoamérica, personas que trabajaban en el área de PepsiCo bebidas. A través de este equipo definimos las líneas estratégicas y se empezaron a desarrollar los proyectos, pero digamos que el detonante fue el proyecto del girasol.

P.: ¿Podría explicarme cómo están organizados en PepsiCo para los temas de APPD?

R.: Hay una vicepresidencia legal y de asuntos corporativos. Dentro de esa vicepresidencia está la dirección de asuntos corporativos y relaciones con Gobiernos. Esa área tiene cuatro subprocesos: uno es relaciones con Gobierno, otro es comunicación estratégica, otro se llama PR Marketing (que son todas las acciones de relaciones públicas para las marcas) y el proceso de ciudadanía corporativa.

La fortaleza del área de asuntos corporativos es que los cuatro procesos trabajamos de la mano todo el tiempo, porque en estos procesos entra el área de asuntos de gobierno para fortalecer las alianzas con Gobiernos locales y federales; entra comunicación estratégica porque al final todos estos proyectos se tienen que comunicar de una u otra manera para lograr dar visibilidad y socializar los beneficios que brinda PepsiCo; entra el tema de ciudadanía corporativa y sustentabilidad porque es quien gestiona y, en ciertos proyectos, entra el brazo de PR Marketing si necesitamos traer el apoyo de alguna marca. Entonces trabajamos todos de la mano. Finalmente, necesitamos el apoyo de todas las áreas de la compañía. Por ejemplo, en el proyecto del girasol tenemos que trabajar de la mano con la gente de Agro, con la gente de sistemas, con la gente de tesorería por el tema de las garantías y con la gente de talento y cultura (recursos humanos). Lo mismo en “A Ganar”.

P.: Según su experiencia, y en el tiempo que lleva funcionando la alianza, ¿cuál cree que es el vínculo más importante para que una alianza sea exitosa?

R.: Lo importante es que las instituciones tengan la capacidad de mantener los proyectos, es decir, que se transmitan los objetivos y las estrategias entre los equipos internos de cada institución, para que no haya personas indispensables sino más bien proyectos claros, metas y fechas establecidas. Así, sin importar quién del equipo esté o deje de estar, puedes contar con que se dará seguimiento. Esto no quiere decir que no se necesite un equipo comprometido y orientado a resultados y dispuesto a hacer las gestiones, porque esta parte es importante, pero en proyectos de largo plazo no siempre puedes garantizar que estén las mismas personas, pero sí que éstas siempre transmitan y pasen la estafeta a quien corresponda para asegurar que se cumplan los objetivos.

LA ENTIDAD

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora

www.mora.edu.mx

El Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora es reconocido en el mundo académico nacional e internacional por la excelencia en la investigación en historia y ciencias sociales y por la calidad de las maestrías que imparte. Asimismo, por la riqueza de su biblioteca y por la diversidad e interés de sus publicaciones.

Creado por decreto presidencial el 24 de septiembre de 1981, el Instituto Mora se encuentra organizado en torno a dos áreas sustantivas básicas, la investigación y la docencia, y cuenta con diversas áreas de apoyo: biblioteca, publicaciones, informática, vinculación y difusión.

EL ENTREVISTADO

Jorge Pérez Pineda

Profesor-investigador del Instituto Mora y la Universidad Anáhuac Norte.

Pregunta: ¿Cómo se han vinculado desde el Instituto Mora con el tema de las alianzas público privadas para el desarrollo?

Respuesta: Nos hemos acercado a esta cuestión desde el estudio de la temática de la financiación al desarrollo y, dentro de ésta, la manera en que el sector privado participa con algunas estrategias particulares —entre otras, las alianzas público privadas— para financiar el desarrollo en los países. Nuestra aproximación es desde el punto de vista académico. Tratamos de estudiar a todos estos actores en el marco de la cooperación para el desarrollo.

P.: La aproximación del Instituto es fundamentalmente desde la investigación y la docencia, pero, ¿participan ustedes en alguna alianza de este tipo?

R.: Dentro de la visión clásica de alianza público privada no participamos de manera directa, solamente estudiamos este tipo de procesos. Sí contemplamos que la Academia puede tener un rol más activo en este tipo de alianzas; sin embargo, hasta ahora no ha sido claro y no tenemos una participación concreta en ninguna.

P.: ¿Cómo valora las posibilidades de creación de alianzas público privadas para el desarrollo en México?

R.: Considero que tienen mucho potencial y que hay muchos sectores y espacios donde pueden funcionar. La principal restricción que veo en este momento es que a los actores que se pueden involucrar en estas iniciativas no les queda claro qué es la alianza público privada para el desarrollo (APPD) y tampoco saben exactamente cómo conjuntar sus esfuerzos para poder llevar a cabo una alianza de esta naturaleza. Yo creo que sería necesario aclarar los conceptos y plantear esquemas o propuestas de colaboración específicos.

P.: En términos generales, ¿qué elementos considera prioritarios para la constitución de una alianza público privada para el desarrollo?

R.: Si concebimos las alianzas desde el punto de vista clásico, en que una entidad pública plantea las propuestas, yo creo que tiene que haber, como en una alianza público privada tradicional, alguna llamada o alguna convocatoria al sector privado por parte del Gobierno o los Gobiernos. En este sentido, podemos hablar no sólo del Gobierno Federal, sino de los Gobiernos municipales, que es donde existe mayor espacio para estas iniciativas. Es importante que desde estas instancias se establezcan unos objetivos claros y concretos a los que puedan sumarse todos los actores interesados y dispuestos a aportar algún tipo de recursos y capacidades.

Ahora bien, también es posible que pueda surgir del lado privado alguna propuesta dirigida a las entidades públicas y se establezca un marco de colaboración. Y aquí es donde observo una desconexión a nivel internacional en el ámbito de la cooperación en las últimas Declaraciones, sobre todo en lo que respecta a la Declaración de Busan de 2011. Busan ya plantea la necesidad de hacer este esfuerzo en el sentido de que las alianzas público privadas puedan impulsar la cooperación para el desarrollo. Sin embargo, incluso en ese contexto, no las llaman “alianzas público privadas para el desarrollo”, las llaman simplemente “alianzas público privadas”. Yo creo que el llamamiento está ahí, falta ahora bajarlo a los actores para que ellos empiecen a detonar procesos de ejecución y de vinculación sobre estos temas. Faltaría además otro elemento adicional, que sería la difusión de estas posibilidades o estrategias, creando espacios adecuados para ello, tal vez a modo de ferias o eventos de colaboración donde puedan encontrarse los distintos actores, analizar proyectos y empezar a realizarlos.

Y también creo que un tercer elemento clave es que las organizaciones multilaterales o las instituciones financieras internacionales (IFI) que están involucradas, como el Banco Mundial o el Banco Interamericano

de Desarrollo, empiecen a difundir un portafolio de opciones para dar recursos y que comiencen a trabajar junto a estos actores.

P.: ¿En qué ámbitos o sectores considera que habría más potencialidad para crear alianzas público privadas?

R.: En términos generales, pueden plantearse dos opciones. Una primera es la de alinear estas alianzas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Yo creo que en torno a estrategias de lucha contra la pobreza y desarrollo de los países existe un camino ya establecido. El problema es que en el 2015 se acaban, habría que ver si se sustituyen en el 2015 y cuáles serán las siguientes metas internacionales que orienten en el futuro las estrategias de desarrollo.

La otra sería evidentemente alinear esas alianzas con las políticas nacionales de lucha contra la pobreza. Ahí el Plan Nacional de Desarrollo es un eje rector y, en consecuencia, pienso en las actividades de las instituciones que se encargan de impulsar estas políticas. De manera inmediata yo mencionaría a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) o al Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Si hablamos de infraestructuras, en ese caso sería la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Es decir, según el ámbito habría que pensar en la institución responsable. Y, de manera particular, yo creo que, desde el punto de vista de los actores y los temas, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) debería desempeñar un rol importante a través de su Programa Anual, en el que se fijan los ámbitos en los que se espera que la cooperación mexicana colabore.

Así que ahí hay otro canal interesante, donde en el contexto de la cooperación internacional podríamos impulsar las alianzas público privadas, independientemente de que políticas nacionales como el Plan Nacional de Desarrollo establezcan cuáles son los sectores más relevantes.

P.: Las alianzas público privadas también pueden ser un instrumento para la cooperación para el desarrollo exterior que México está ya im-

pulsando, ¿cree que en ese ámbito las APPD tienen posibilidades de convertirse en una herramienta eficaz?

R.: Creo que hasta ahora ha habido pocas alianzas de ese tipo. Sí ha habido colaboraciones público privadas pero que no han sido catalogadas en el marco estricto conceptual de lo que es una alianza público privada. Por eso yo insistiría en definir con claridad cuándo podemos hablar de una APPD y, sin duda, un reto interesante en esa línea para la AMEXCID es que adopte este tipo de iniciativas para enfocar sus estrategias de cooperación internacional.

Tampoco disponemos hasta ahora de mucha información. La AMEXCID se ha creado muy recientemente, apenas están echando a andar muchos procesos y todavía no se han definido claramente los canales ni la estrategia mexicana de cooperación hacia el exterior. También está difuso el rol que va a desempeñar México. Se espera que sea un país dual en términos de cooperación, pero existen muchas incertidumbres sobre los tipos de cooperación que va a realizar y cómo los va a llevar a cabo.

P.: Desde el punto de vista de las empresas, ¿qué debería garantizar una alianza para que les pueda resultar interesante participar en una experiencia de este tipo?

R.: El problema fundamental está en cómo demostrar a las empresas que las alianzas pueden ser rentables para ellas. Mientras haya una forma de demostrarles que es rentable participar en estos espacios, van a estar interesadas en involucrarse. Ahí el reto para Gobierno y sociedad civil estaría en demostrar la rentabilidad que podría derivarse de la colaboración en este tipo de alianzas. Estamos hablando de crear instrumentos de medición de impacto y de rentabilidad que puedan servir para motivarlas e implicarlas en este tipo de estrategias.

P.: ¿Qué medidas deberían tomar las Administraciones públicas para impulsar estas alianzas?

R.: Yo creo que parte del camino está recorrido con la Ley de Asociaciones Público Privadas, donde se refieren a ellas como “asociaciones”, no como “alianzas”. Ahí se establece que hay un fondo en algunos casos, como en el área de ciencia y tecnología y otras, con recursos para comenzar a generarlas. Haría falta que las Secretarías de Estado relacionadas con alguna actividad de esta naturaleza establecieran ya de manera formal una agenda de trabajo al respecto, indicando cómo van a licitar esto o cómo lo van a promover para empezar realmente a echarlo a andar.

Sería necesario actuar a esos niveles de Gobierno, que sepan que existe el instrumento y que empiecen a detonar alguna propuesta al respecto. Hasta el momento se han hecho esfuerzos muy aislados, es decir, la Secretaría de Economía va por su lado con algunos apoyos, la Secretaría de Desarrollo Social no parece tenerlos claramente en materia de APPD, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) sí se empieza a involucrar, pero más bien como receptora a través de otros países que le plantean proyectos relacionados con el medio ambiente. Es fundamental involucrar a otras Secretarías de Estado clave en lo que respecta al desarrollo de APPD.

P.: Una de las críticas más frecuentes en relación a las alianzas público privadas es que los ritmos de trabajo del sector público son poco compatibles con la manera de trabajar de las empresas ¿Cómo cree que pueden superarse estos retos?

R.: Es un poco difícil compatibilizar los ritmos del sector privado —que de hecho funciona de una manera determinada— y el sector público para que puedan trabajar conjuntamente. De todas maneras, hay ámbitos naturales donde la colaboración entre ambos sectores resulta casi obligatoria. Yo creo que el eslabón que falta es una entidad mediadora, y esta entidad mediadora es la que se puede hacer cargo de facilitar los

procesos, evitar el exceso de burocracia y dotar de transparencia a las acciones. En la colaboración directa entre el sector público y el sector privado pueden surgir suspicacias, problemas, retrasos, etc., pero si una entidad mediadora recibe los recursos o apoyos y los canaliza, se facilitan mucho los procesos.

P.: ¿Cuál es el papel que deben jugar las organizaciones de la sociedad civil en las alianzas público privadas, si es que deben jugar alguno?

R.: Depende de la actividad en la que se enfoque la alianza, porque hay alianzas en las que la sociedad civil puede no estar directamente involucrada. Pero hay otros casos en los que sí es vital su papel, dada su experiencia, para facilitar la aplicación de los proyectos. Por ejemplo, ahora que está en marcha la Cruzada Nacional contra el Hambre, podemos citar el papel de la organización Un Kilo de Ayuda, que es un actor clave para detonar procesos en el terreno por la experiencia que tiene, los Estados en los que está presente, etc. En temas de medio ambiente también hay entidades que están directamente involucradas con las instituciones públicas.

Yo ubicaría más bien los sectores, los temas y si hay alguna institución de la sociedad civil relevante para formar parte de ese proceso de alianza.

P.: ¿Cuál sería el papel de la Academia en las alianzas?

R.: Podemos hablar de tres grandes esferas de participación. Una sería, evidentemente, la relativa al ámbito conceptual, apoyando, desarrollando y clarificando conceptos y ayudando a documentar experiencias y casos. Una segunda esfera sería el ámbito de la docencia, apoyando en la capacitación de los distintos actores y difundiendo las investigaciones que se han realizado con antelación. Y una última esfera sería la relacionada con procesos de evaluación. A veces se requiere de un actor neutral que pueda evaluar justamente lo que se ha hecho, y ahí también tenemos *expertise*.

LA ENTIDAD

Instituto Nacional de Administración Pública A. C.

www.inap.org.mx

El Instituto Nacional de Administración Pública A. C. (INAP) es una casa de estudios que también ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica para los tres niveles de Gobierno (municipal, estatal y federal) en sus poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El INAP también impulsa la investigación con el fin de difundir casos de éxito en las Administraciones públicas y atender con oportunidad y calidad los requerimientos de la vida pública actual, lo que permite a sus asociados, su comunidad académica y estudiantil y a los institutos estatales a través del sistema INAP, así como a los receptores de sus servicios, contar con productos intelectuales especializados de calidad con alto prestigio en el sector público.

EL ENTREVISTADO

Miguel Ángel Reta Martínez

Director del Centro de Consultoría en Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Pregunta: ¿Cuál ha sido su relación con el ámbito de las alianzas público privadas?

Respuesta: Cuando laboraba en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) el Gobierno inglés nos invitó a conocer algunas de las experiencias que ellos habían tenido en el desarrollo de este tipo de proyectos. Fui a Inglaterra junto con un funcionario de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). Estuvimos un par de meses en Londres, tuvimos una gran recepción por parte del Gobierno inglés, visitamos muchas de las oficinas públicas, bancos, empresas consultoras y algunos de los proyectos de las obras de infraestructura, carreteras, hospitales, etc. Fue muy interesante.

Durante esa visita muchas empresas inglesas manifestaron su interés por venir a México y buscar oportunidades de trabajo, pensando que en México sería muy fácil promover y echar a caminar estos proyectos. México es complicado, como todos los países, y hay que trabajar mucho para que las cosas comiencen a funcionar.

El Gobierno mexicano puso en marcha varios proyectos, principalmente de tipo hospitalario, donde participaron como asesoras algunas empresas inglesas. El primer proyecto hospitalario en el que se le pidió a la CNEC su opinión se construyó en León, Guanajuato. Es un hospital oncológico muy grande que actualmente da servicio a más de 3 millones de personas de Jalisco, Michoacán y Guanajuato. Fue un proyecto que duró cuatro años a pesar de que debía haberse desarrollado en dos o dos y medio, pero se terminó y ya está operando.

En esa época, el entonces gobernador Enrique Peña Nieto, impulsó en el Estado de México la primera ley sobre asociaciones público privadas, lo que le permitió realizar muchísimas obras, principalmente de caminos, carreteras, algunos hospitales, etc. Y algunos Gobiernos estatales siguieron esa iniciativa. Hoy en día varios Estados tienen su propia Ley. Asimismo, contamos ya con una ley federal y un reglamento, además de recursos destinados a este esquema en el Fondo de Inversión en In-

fraestructura (FINFRA) que opera el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos S.N.C. (BANOBRAS).

La Ley de Asociaciones Público Privadas es una ley muy complicada como todas las leyes en México, que tiene fallas y aciertos, hay que ir afinándola poco a poco para que la interpretación de sus artículos sea la adecuada. El reglamento para la aplicación de la Ley también hay que irlo perfeccionando pero ya está operando y le da a BANOBRAS, a través de FINFRA, un papel protagónico, un rol relevante en términos de financiamiento parcial de los proyectos.

Todavía existe incertidumbre sobre las características del Programa Nacional de Infraestructura. ¿Se puede trabajar a través del esquema de alianzas público privadas? Es posible, pero no todos los proyectos son aptos para utilizar este esquema. Yo tengo la impresión de que actualmente las autoridades responsables están analizando su programa financiero para determinar el monto real de los recursos disponibles y cuántos de esos listados o catálogos de proyectos se pueden trabajar a través de las alianzas público privadas u otro tipo de modalidades.

En México somos muy complicados. En los últimos veinte años hemos diseñado contratos que vuelven locos a los abogados por su complejidad, por ejemplo los contratos de riesgo que hizo Petróleos Mexicanos para permitir la participación privada.

Como se puede apreciar, el panorama de las alianzas público privadas en México es prometedor, probablemente se facilitaría la labor del Gobierno si cada Secretaría le propusiera al Presidente los proyectos prioritarios que podrían realizarse mediante este esquema. Hay dinero en el FINFRA, tal vez no para solventar todas las necesidades, pero sí para aportar un capital inicial que se puede complementar después con otros capitales.

P.: Las alianzas público privadas se han llevado a cabo tradicionalmente para la realización de grandes obras de infraestructura pero, ¿es posible pensar en alianzas en otros sectores?

R.: Por supuesto que sí, pero en el caso de México yo veo difícil que pueda operar en todos los sectores, habrá que definir en cuáles puede operar y en cuáles no. En Inglaterra, el Ministerio del Tesoro y parte del Ministerio del Ejército, entre otros, los opera una empresa privada. Eso aquí es inconcebible. Yo creo que en un país como México sería muy difícil que esto lo aceptara el Gobierno o la propia población, y peor si se trata de una empresa extranjera, operando el Palacio Nacional, por ejemplo. Suena poco factible.

En el ámbito universitario, sin embargo, las alianzas público privadas han operado razonablemente bien. Este esquema tiene un potencial verdaderamente extraordinario.

P.: ¿Cómo valora la creación de la Ley de Asociaciones Público Privadas?

R.: Creo que, sobre todo, es importante el reglamento. Las leyes en México por costumbre son complejas y son producto de la negociación del ejecutivo y de los diputados y senadores. Para enviar una iniciativa de reforma de ley se tiene que realizar un proceso muy complicado. Entonces se hace el reglamento, donde se fijan más claramente las bases de operación de la ley. Pero en mi opinión personal, los artículos de este reglamento en particular no resultaron tan claros como se esperaba debido a que intervienen varias entidades gubernamentales como la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de la Función Pública, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Comisión Nacional del Agua, entre otras, y cada uno piensa de manera diferente.

Entonces hay que afinar el reglamento con las necesidades que se vayan presentando para eliminar sus fallos y acrecentar sus aciertos. Esto es más sencillo que modificar la ley porque los reglamentos son parte de

las funciones del Ejecutivo, quien con la recomendación de sus asesores o secretarios puede modificarlos sin ningún problema, siempre que esté sustentado, claro.

P.: ¿Qué pasos habría que dar para impulsar las alianzas público privadas en México?

R.: En México tenemos la experiencia de que un proyecto hay que arrancarlo e irlo afinando en la marcha. Es una decisión de los presidentes y de los secretarios, o del Gobierno en general, que dicen “vamos a construir una carretera”. Y ahí van a salir muchas cosas que la ley no preveía: “¿cómo le hacemos para el financiamiento o para el derecho de vía?” Pues está BANOBRAS y otros bancos privados. Yo creo que sobre la marcha pueden ir saliendo muchos detalles que habrá que resolver. Si esperamos a que esto se perfeccione no va a salir nunca ningún proyecto. Lo fundamental es la voluntad política de iniciar.

P.: ¿Cuáles son las funciones del INAP que pueden estar relacionadas con las alianzas público privadas?

R.: Nuestras funciones principales son la capacitación y la formación de cuadros en todos los niveles, además de la consultoría y la asistencia técnica, así como alentar la investigación que realizan nuestros asociados. Nuestra idea es justamente preparar al personal, familiarizarlos con la ley y su reglamento, explicárselos. Comenzando por lo básico para llegar después a los detalles, a estudios de caso específicos. Por ejemplo, en el caso del tren México-Querétaro: ¿cómo abordar el asunto para que sea entendible? Con ejemplos prácticos. Para la capacitación siempre se invita a especialistas en la materia, en este caso gente de BANOBRAS que tienen que ver con el FINFRA; de Hacienda que van a calificar los proyectos, y particulares que tienen mucha experiencia en la materia, que nos permiten brindar a los participantes de nuestros cursos un panorama lo más completo posible del esquema de las alianzas público privadas.

P.: La transparencia aparece como un tema clave para que las alianzas público privadas funcionen adecuadamente. ¿Cómo contempla ese aspecto la nueva Ley de Asociaciones Público Privadas?

R.: Para el tema de la transparencia contamos con el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y la vigilancia continua que la Secretaría de la Función Pública mantiene sobre los procesos de la Administración pública federal a través de los órganos internos de control de cada una de las dependencias, todo esto con el fin de garantizar el derecho de los ciudadanos a la información pública gubernamental y a la privacidad de sus datos personales, así como para promover en la sociedad y en el Gobierno la cultura del acceso a la información, la rendición de cuentas y el derecho a la privacidad. Cabe mencionar que el Presidente Peña Nieto ha anunciado su deseo de que se cree a nivel federal una Comisión de Transparencia.

De igual manera, la Ley de Asociaciones Público Privadas prevé proporcionar igualdad de oportunidades a los participantes de los concursos que tengan por objeto la adjudicación de un proyecto de asociación público-privada, con el fin de evitar corrupción en los procedimientos.

Aunado a lo anterior, en el proceso de contratación para estos proyectos se introduce lo que llamamos “una propuesta no pedida” (propuesta no solicitada). Es decir, una propuesta que presenta cualquier grupo que se enteró de la existencia de un proyecto con este esquema —como por ejemplo el del tren de México-Querétaro— sin necesidad de que sea convocado de manera directa en el proceso de licitación.

Además de la propuesta no solicitada, se cuenta con los observadores y testigos sociales que pueden asistir a todas las actuaciones del proceso. Cabe mencionar que tanto los observadores como los testigos sociales que deseen participar en el desarrollo del concurso deben estar inscritos en el registro de la convocante.

ESTUDIOS DE CASO

Las alianzas público privadas para el logro de resultados de desarrollo (APPD) en México se caracterizan por su enorme diversidad. Hay múltiples iniciativas con rasgos muy diferentes, y es precisamente en esa heterogeneidad donde reside una gran parte de su potencial de crecimiento. Se han seleccionado algunos casos especialmente relevantes que pretenden constituir un buen ejemplo de algunos de los tipos más significativos de APPD que en la actualidad están impulsándose en el país. En la muestra seleccionada es posible encontrar alianzas multisectoriales frente a otras mucho más focalizadas en una temática concreta; alianzas nacionales y regionales; alianzas internacionales; alianzas Administración pública-empresa; alianzas con participación de todos los sectores implicados; etc. Constituyen una pequeña parte del gran conjunto de APPD que es posible identificar en el país, pero su riqueza y diversidad permiten extraer lecciones aprendidas de utilidad para el futuro.

LA ENTIDAD

Un Kilo de Ayuda

www.unkilodeayuda.org.mx

Un Kilo de Ayuda surge como una organización civil que se ha trazado como objetivo principal contribuir a erradicar la desnutrición infantil en México a través de la convocatoria de la sociedad civil y del establecimiento de alianzas estratégicas con institutos, universidades, empresas y Gobiernos estatales.

La misión de la organización es “lograr un México donde todos seamos iguales, sumando esfuerzos con empresas, Gobierno y sociedad civil a favor de la nutrición, asegurando la plenitud de capacidades físicas y mentales para que cada niño en México pueda desarrollarse por sí mismo y alcanzar su verdadera libertad”.

Las principales herramientas de Un Kilo de Ayuda para cumplir con sus propósitos son el Programa Integral de Nutrición (PIN) y el Sistema de Vigilancia Epidemiológica e Información (INFOKILO).

La metodología PIN está conformada por seis acciones que se implementan en cada familia y niño atendido. Las acciones son: 1) vigilancia nutricional, 2) detección de anemia, 3) educación nutricional, 4) paquete nutricional, 5) evaluación del neurodesarrollo y estimulación oportuna, y 6) agua segura.

INFOKILO es un sistema de vigilancia epidemiológica, reporte y procesamiento de datos antropométricos, bioquímicos y demográficos en tiempo real que recibe y envía a través de Internet. Esta herramienta es única en el mundo y ha permitido brindar un servicio para apoyar la toma de decisiones en atención a los niños beneficiarios del programa.

LA INFORMANTE

Magdalena de la Luz de Luna Flores

Directora de Relaciones con Gobiernos de Un Kilo de Ayuda A.C.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

CONVENIOS DE COLABORACIÓN ENTRE UN KILO DE AYUDA A.C. Y DIVERSOS GOBIERNOS ESTATALES (actualmente Chiapas, Oaxaca, Yucatán y el Estado de México).

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

Los Gobiernos estatales, a través de instituciones como la Secretaría de Desarrollo Social o el DIF estatal aportan una cantidad específica de recursos para la operación del Programa Integral de Nutrición de Un Kilo de Ayuda. Esta aportación se realiza en base a la cobertura que se determine para cada Estado. Sólo en el caso de la alianza con el Estado de Chiapas el Gobierno aporta en especie el paquete nutricional y Un Kilo de Ayuda, con recursos propios, aporta la operación del Programa Integral de Nutrición.

Un Kilo de Ayuda A.C., a través de sus alianzas con empresas y sociedad civil, recauda donativos que canaliza a las comunidades de atención donde se desarrollan las seis acciones de la metodología del PIN. Registra sistemáticamente la atención de los niños y, de manera bimestral, realiza informes de avances y resultados que remite a los Gobiernos estatales, garantizando la transparencia en el uso de los recursos.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

El objetivo fundamental de la asociación entre Un Kilo de Ayuda y los Gobiernos estatales es mejorar el estado de nutrición de los niños y niñas desde 0 hasta 5 años de edad que viven en zonas rurales e indígenas en México, gracias a la suma de esfuerzos y aportaciones de las partes.

De acuerdo al marco conceptual de UNICEF, la desnutrición infantil tiene diversas causas, que pueden ser clasificadas en función de su proximidad con el problema, de modo que las causas inmediatas son una ingestión dietética inadecuada y la abundancia de enfermedades infecciosas y parasitarias. Las causas subyacentes son las relacionadas con el entorno socioeconómico y familiar, el cuidado inadecuado de los niños y mujeres, el difícil acceso a los alimentos y los deficientes servicios de salud, que pueden variar entre los hogares, comunidades y países. Finalmente, las causas básicas son las que encontramos a nivel sociedad, de orden político, cultural, religioso y socioeconómico. De tal modo que los factores a este nivel influyen sobre los demás niveles.

Con una oportuna intervención se pueden combatir las causas estructurales de la desnutrición, prevenir su prevalencia y evitar sus consecuencias en los individuos y en la sociedad a corto, mediano y largo plazo. Estas consecuencias se expresan a corto plazo en morbilidad infantil; a mediano plazo, la desnutrición puede contribuir a elevar los índices de mortalidad infantil, y a largo plazo se refleja en adultos disminuidos de sus capacidades tanto físicas como intelectuales.

3. Beneficiarios

Bajo esta modalidad de convenios gubernamentales, Un Kilo de Ayuda asiste a un total de 48,257 niños y niñas de 0 a 5 años de edad, así como a 38,503 familias. El universo de atención abarca a 561 mujeres en periodo de embarazo y lactancia en las comunidades atendidas.

Los beneficiarios se identifican a través de:

- ▶ Madres de familia que habiten en comunidades rurales y/o indígenas y que tengan al menos un hijo menor de 5 años de edad.
- ▶ Niños y niñas menores de 5 años que habiten en comunidades rurales y/o indígenas.

El perfil socioeconómico de la población objetivo presenta las siguientes características:

- ▶ Nivel de marginación alto.
- ▶ Índice de desarrollo humano bajo.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

Los Gobiernos estatales operan bajo la premisa fundamental de presupuestos anuales, por lo que los convenios de colaboración se renuevan año a año.

La cobertura 2013 de Un Kilo de Ayuda es la siguiente:

ESTADOS	MUNICIPIOS	COMUNIDADES	FAMILIAS	NIÑOS (AS)
Chiapas	19	263	12,055	16,358
Estado de México	16	126	4,044	5,065
Oaxaca	69	229	12,275	14,602
Sinaloa	3	16	879	1,034
Yucatán	85	206	9,250	11,198
Total general	192	840	38,503	48,257

5. Recursos disponibles de la APPD

Los recursos convenidos para 2013 se resumen en el siguiente cuadro:

ESTADO	RECURSOS EDO.	RECURSOS UKA**
CHIAPAS ***		
ESTADO DE MEXICO	\$13 mdp*	\$13 mdp
OAXACA	\$25 mdp	\$25 mdp
YUCATÁN	\$18 mdp	\$18 mdp

*mdp (millones de pesos).

**Un Kilo de Ayuda percibe recursos a través de donaciones de diversas empresas y procedentes de la sociedad civil, los cuales canaliza a los Estados que atiende, estableciendo una relación 1:1 con ellos.

***En ejercicios anteriores se ha trabajado con Chiapas mediante aportaciones en especie por parte del Gobierno del Estado. A fecha de cierre del contenido de esta publicación aún no han sido establecidas las condiciones del convenio. Sin embargo, el DIF estatal ya está haciendo entregas de alimento para la integración de los paquetes nutricionales.

6. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

En el marco de los convenios mencionados, los Gobiernos participan aportando los recursos económicos y su actividad se relaciona con el proceso administrativo para tales efectos. Sólo en el caso de Chiapas aportan alimentos, que llevan a los centros de atención de Un Kilo de Ayuda.

Por su parte, Un Kilo de Ayuda realiza las siguientes acciones en las comunidades que atiende:

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
VIGILANCIA NUTRICIONAL	Medición de peso bimestral.
	Actualización de cartillas de crecimiento.
	Medición de talla semestral.
	Vigilancia en el suministro de la vitamina A y desparasitante.
DETECCIÓN DE ANEMIA	Exámenes semestrales para la detección de anemia en niños y niñas mayores de seis meses y hasta cinco años de edad.
	Proporcionar tratamiento correctivo a base de hierro a los casos positivos de anemia.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EDUCACIÓN NUTRICIONAL	Sesiones educativas a familias registradas en los siguientes temas:
	▶ Lactancia materna exclusiva y lactancia materna (importancia, beneficios).
	▶ Alimentación complementaria.
	▶ Alimentación del preescolar.
	▶ El plato del bien comer.
	▶ Higiene y sanidad.
	▶ Anemia.
	▶ Causas y consecuencias de la desnutrición.
	▶ Beneficios de la vitamina A.
	▶ Parasitosis (sus consecuencias y la prevención).
	▶ Funciones generales de comisionadas.
PAQUETE NUTRICIONAL	▶ Dos entregas mensuales de un paquete de 10 productos a cada familia registrada.

EVALUACIÓN DEL NEURODESARROLLO Y ESTIMULACIÓN OPORTUNA	► Evaluación del neurodesarrollo de niños y niñas de 12 y 24 meses de edad.
	► Realización de talleres sobre técnicas de estimulación oportuna.
AGUA SEGURA	► Capacitación en prácticas higiénicas adecuadas, como lavado de manos.
	► Consejería en el tratamiento y almacenamiento de agua de consumo.

7. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

Durante el 2012 logramos el siguiente impacto en el estado nutricional de los niños/as:

- 7 de cada 10 niños/as atendidos (69%) lograron una evolución favorable, es decir, presentaron una mejora en su estado de nutrición.
- 2 de cada 3 niños/as que presentaban anemia al inicio de año para noviembre lograron recuperarse.
- Más del 80% de los menores permanecieron sin anemia, mostrando el efecto preventivo de las acciones de consejería.
- El 82% de los niños/as atendidos con un estado de nutrición normal que recibieron estimulación reportaron un neurodesarrollo aceptable.

Por otro lado, el 75% de los niños/as con desnutrición pero que recibieron una estimulación adecuada, reportaron también un neurodesarrollo aceptable (según indicador talla para la edad).

b. Para las entidades participantes

Para los Gobiernos estatales, esta alianza permite maximizar el impacto de los recursos que por ley destinan a la asistencia alimentaria, es decir, con una fracción de los recursos que se invierten en alimento anualmente, Un Kilo de Ayuda provee al Gobierno de un Programa Integral de Nutrición que opera con alta efectividad y eficiencia.

Un Kilo de Ayuda es una organización sin fines de lucro, por lo que sólo la motiva el cumplimiento de su misión. En este sentido, la alianza con los Gobiernos estatales significa la posibilidad de realizar las acciones de la metodología descrita contando con la certeza del flujo de recursos que se requieren, sin tener el riesgo, siempre latente, de que los recursos que provienen de nuestros donantes sea irregular o insuficiente.

8. Retos y dificultades de la alianza

El principal reto que este tipo de alianzas representa es el carácter anual de los presupuestos gubernamentales.

Aunque siempre es necesario proyectar las acciones del año inmediato con fines de eficiencia operativa, el carácter anual de los presupuestos obliga, además, a negociar cada año la firma y condiciones de los convenios. Eso pone año con año en riesgo la operación del programa y consecuentemente está siempre latente la interrupción de la atención.

Aunado a lo anterior, la liberación de recursos gubernamentales está siempre permeada por diversos controles de gasto, que si bien son necesarios para el manejo transparente de los recursos, en ocasiones desfasa

los tiempos de las aportaciones gubernamentales, lo que provoca un estrés en las finanzas de Un Kilo de Ayuda que subsana estas deficiencias en los primeros meses de cada año.

Sin embargo, estos retos difícilmente llegan a convertirse en dificultad, toda vez que se prevén estos retrasos y el resultado final siempre es positivo.

9. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

Durante 2012, Un Kilo de Ayuda fortaleció su estrategia de combate y prevención de la desnutrición infantil en menores de 5 años a través de la implementación de un Modelo de Atención a Niños de Alto Riesgo (NAR) que busca dar un seguimiento exhaustivo, personal e individualizado a los niños/as que presentan desnutrición moderada y severa. Este modelo contempla una estrategia de trabajo a través de la participación activa de las familias con niños/as NAR, desarrollando dinámicas y actividades que a su vez generan conocimientos y herramientas para brindar una mejor atención en el proceso de recuperación del menor.

Asimismo, como parte de las actividades de divulgación del programa, a través del levantamiento y procesamiento de datos sistemático, se sometieron algunos trabajos académicos para su exposición en diferentes congresos de salud y nutrición.

Por otro lado, aprendimos que la vinculación con otras organizaciones civiles que trabajan temas de desarrollo social y económico en la zona es de gran importancia, ya que la sinergia que puede generarse a partir de la suma de esfuerzos potencializa los resultados. La desnutrición es una problemática multifactorial, que no se resuelve únicamente con la vigilancia nutricional, la transferencia de recursos o la asistencia alimentaria, es necesario fomentar el desarrollo económico de la zona, la mejora en los servicios de salud y de educación, así como el saneamiento

ambiental. En este sentido, la intervención del Gobierno local también es fundamental.

LAS ENTIDADES

Oficina Técnica de Cooperación (OTC) en México de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

www.aecid.org.mx

La Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID en México se creó en enero de 1989. Desde entonces, ha venido trabajando para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a la reducción de la pobreza en un país de renta media alta caracterizado por una gran desigualdad social.

La estrategia de actuación de la cooperación española en México se estructura con base a criterios de concentración sectorial y geográfica, combinando intervenciones de ámbito nacional en materia de fortalecimiento de políticas e instituciones, tendentes a promover cambios estructurales, con acciones más específicas en el territorio, que complementen y refuercen lo anterior e impulsen el desarrollo de las áreas más deprimidas.

Acciona Microenergía México (AMM)

<https://sites.google.com/a/accioname.org/acciona-microenergia-mexico/novedades>

Fundación ACCIONA Microenergía es una fundación corporativa que desarrolla su actividad sin fines de lucro mediante la creación y apoyo de microempresas sociales de servicio. Tiene como misión facilitar acceso básico a la electricidad, a través de Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios, a comunidades rurales sin expectativa de ser abastecidas por redes eléctricas, mediante un modelo sostenible basado en cuota por servicio.

La Fundación ACCIONA Microenergía ha creado y actúa a través de las siguientes organizaciones:

- ▶ ACCIONA Microenergía México (2012) Oaxaca (México).
- ▶ ACCIONA Microenergía Perú (2009), proveedora del servicio básico de electricidad en Cajamarca (Perú).

LOS INFORMANTES

Montserrat Solés

Coordinadora General de la OTC de la AECID en México.

Víctor Aznar

Responsable de Programas de la OTC de la AECID en México.

Enrique Toledo Toledo

Gerente de Acciona Microenergía México.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

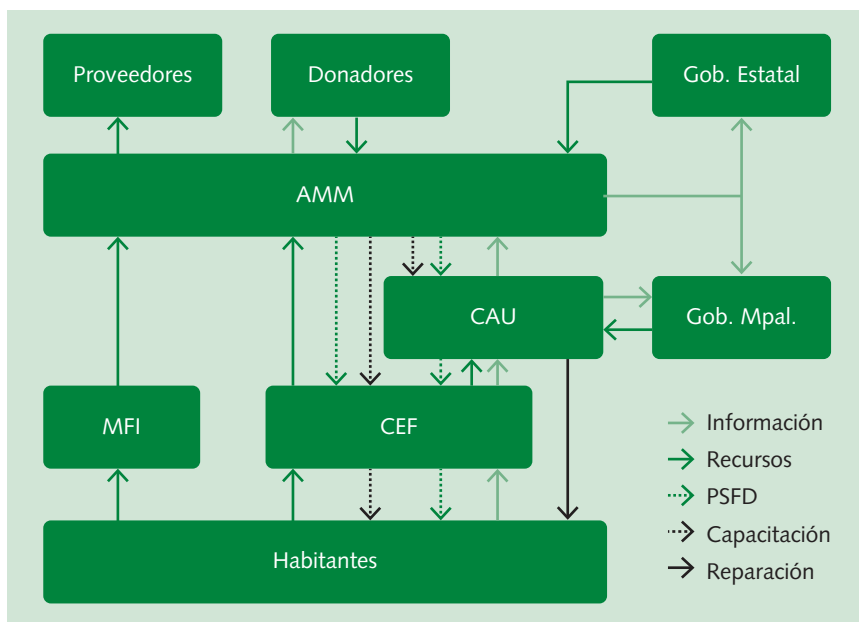
LUZ EN CASA OAXACA

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

Las instituciones participantes en el proyecto son las siguientes:

- ▶ Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Oaxaca (STYDE), que actúa como coordinadora de la alianza.
- ▶ Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Oaxaca (SEDESOH).
- ▶ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- ▶ Acciona Microenergía México (AMM), que se responsabiliza de la supervisión técnica.

El modelo de gestión para el proyecto Luz en Casa Oaxaca muestra el siguiente diagrama:



Proveedores: Fabricantes de los equipos.

Entidades donantes: AECID-STYDE-SEDESOH.

MFI: Microfinanciera.

CEF: Comité de Electrificación Fotovoltaica.

CAU: Centro de Atención a Usuarios.

AMM: ACCIONA Microenergía México.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

Objetivo del proyecto: “Se ha facilitado el acceso sostenible y asequible a servicios básicos de iluminación social a familias pobres, situadas en zonas rurales aisladas del Estado de Oaxaca y sin posibilidad de ser electrificadas por extensión de redes tradicionales, mediante Pequeños Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (PSFD)”. Para el logro de ese propósito se han definido los resultados que se relacionan a continuación:

R1: Se han generado acuerdos a todos los niveles (dependencias federales, estatales, municipales, entidades privadas y población beneficiaria) en los que se establece el objetivo de una coordinación y concertación para la operación de la electrificación rural en las poblaciones rurales aisladas y dispersas en el Estado de Oaxaca.

R2: Instalados los equipos PSFD, capacitados los usuarios y operando el sistema mixto de financiación de los mismos.

R3: PSFD operando con un sistema de apoyo al mantenimiento eficaz. En esta etapa, que puede durar hasta 15 años, el CAU y ACCIONA AMM apoyan en las acciones de operación y mantenimiento de los PSFD.

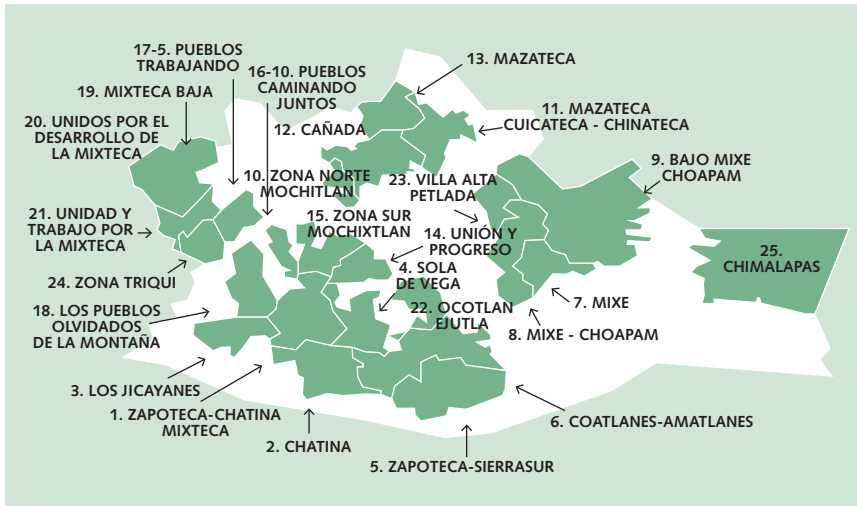
3. Beneficiarios

El proyecto pretende instalar pequeños sistemas fotovoltaicos en 1,500 viviendas de 40 poblaciones rurales aisladas y dispersas con menos de 100 habitantes. De esta manera, se estima que el número de personas beneficiarias llegará hasta los 7,500 habitantes. Las poblaciones seleccionadas no tienen expectativas de electrificación con redes convencionales en el corto y medio plazo.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

El proyecto tiene una duración de 12 meses, ejecutándose desde enero hasta diciembre de 2013.

Las comunidades seleccionadas se encuentran situadas en las micro-regiones 5 y 8 del Estado de Oaxaca (Zapoteca - Sierra Sur y Mixe Choapam). Se trata, como ya se ha dicho, de pequeñas comunidades aisladas sin posibilidades de ser abastecidas por las redes tradicionales de energía eléctrica.



5. Recursos disponibles de la APPD

Se presenta a continuación un cuadro donde se resumen los recursos disponibles del proyecto y las aportaciones de las distintas instituciones implicadas:

INSTITUCIÓN	APORTACIÓN (MXN)	DESTINO
SEDESOH	\$2,434,500	50% del costo para la adquisición de 1,500 PSFD.
FONDO MIXTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y CIENTÍFICA MÉXICO ESPAÑA/ CONTRAPARTE AECID	\$2,060,946	Se destina fundamentalmente a cubrir parte del gasto corriente necesario para la realización de las actividades de coordinación con autoridades y usuarios, capacitación.

FONDO MIXTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y CIENTÍFICA MÉXICO ESPAÑA/ CONTRAPARTE SECRETARÍA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO	\$2,060,946	42,32% del costo para la adquisición de los 1,500 PSFD.
ACCIONA ENERGÍA	\$1,303,767	Coordinación general de actividades y asistencia técnica a usuarios.
USUARIOS	\$973,800	Adquisición e instalación de PSFD.
TOTAL	\$8,833,959 MXN	

6. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

Entre las principales actividades programadas se encuentran las que se relacionan a continuación:

- ▶ Visitas a las comunidades identificadas/asambleas de sensibilización.
- ▶ Acuerdos de colaboración con autoridades municipales y Gobierno de Oaxaca.
- ▶ Instalación de Comités de Electrificación Fotovoltaica en cada comunidad.

- ▶ Registros de viviendas y estudios socioeconómicos.
- ▶ Adquisición de equipos PSFD e instalación.
- ▶ Capacitación de usuarios y Comités.
- ▶ Redacción y firma de contratos para los usuarios por parte de Acciona y el Estado de Oaxaca.
- ▶ Mantenimientos preventivo y correctivo de los equipos.
- ▶ Visitas a las comunidades para reuniones de información, asesoría, notificaciones de las cuotas de operación y mantenimiento.

7. Logros más significativos de la alianza

INDICADORES	DATOS	%
Poblaciones con menos de 100 habitantes sin energía eléctrica	40	100
Habitantes	7,500	100
Viviendas	1,500	100
Municipios en el Estado		
Micro-regiones atendidas	02	
Número de PSFD	1,500	

Número de beneficiarios capacitados	1,500
Número de convenios municipales y/o estatales	2 convenios municipales/ 1 convenio estatal
Número de Centros de Atención a Usuarios	2

8. Retos y dificultades de la alianza

No se han identificado hasta el momento dificultades especiales en la gestión de la alianza. Algunos de los problemas detectados hacen referencia a la situación de las comunidades beneficiarias. Entre esos problemas se destacan los siguientes:

- ▶ Se trata de poblaciones pobres y dispersas de menos de 100 habitantes.
- ▶ Poblaciones que no están en ninguna extensión de redes. Las redes tradicionales resultan inapropiadas para atender a estas comunidades, ya que su costo resulta muy elevado.
- ▶ Se señalan en la actualidad grandes riesgos de quemaduras e incendios, y también de enfermedades oculares y pulmonares por inhalación de humos debido al uso de velas, lámparas de baterías, linternas, quinqués, ocotes y otras.
- ▶ Poblaciones sin acceso y sin vías de comunicación.
- ▶ Poblaciones dispersas situadas en las partes altas del Estado de Oaxaca.

9. Principales lecciones aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

La iniciativa se encuentra plenamente alineada con las políticas estatales, ya que el Gobierno de Oaxaca, a través de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, con apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, ha puesto en marcha un programa de electrificación a comunidades de menos de 100 habitantes, el Proyecto Piloto 2012.

La financiación del proyecto a través del Fondo Mixto de Cooperación México-España permite una gran agilidad en la disposición de recursos, respondiendo a las demandas de los usuarios y gestores.

Se destaca la participación de una empresa de capital español con actividad comercial en México, pero también con programas sólidos de RSE, lo que promueve una alianza beneficiosa para los objetivos públicos y privados de los diferentes socios involucrados en la iniciativa, buscando obtener el mayor impacto en la población beneficiaria.

LA ENTIDAD

Mexicanos Primero

www.mexicanosprimero.org

Mexicanos Primero es una iniciativa ciudadana, independiente y plural, que tiene como objetivo impulsar el derecho a la educación de calidad en México a través del desarrollo de instrumentos para la exigencia y la participación. El equipo de Mexicanos Primero trabaja sobre la idea de que sólo la educación de calidad puede cambiar a México. En esa revolución que estiman necesaria, y que a su juicio va despuntando, la voz crítica y propositiva es considerada fundamental. Mexicanos Primero trabaja para que la educación sea una prioridad y, para ello, en su opinión, es necesario aumentar la cantidad y la calidad de los interlocutores sobre el tema educativo. Por eso trabajan estrechamente con cada uno de los actores sociales: padres y madres de familia, maestros, directivos escolares, alumnos, medios de comunicación, autoridades educativas, legisladores y organizaciones de la sociedad civil.

LAS INFORMANTES

Jennifer L. O'Donoghue

Coordinadora de la evaluación de PEC-FIDE e investigadora en Mexicanos Primero.

Gabriela Mendoza

Coordinadora de articulación institucional en Mexicanos Primero.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD – FORTALECIMIENTO E INVERSIÓN DIRECTA A LAS ESCUELAS (PEC-FIDE)

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

AUTORIDADES EDUCATIVAS	
FEDERAL	
Secretaría de Educación Pública	Financiamiento (50%)
Coordinación Nacional de PEC, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Subsecretaría de Educación Básica	Coordinación operativa del proyecto a nivel nacional Consejo Consultivo
Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE)	Consejo Consultivo
ESTATAL	
Secretarías estatales de educación – Guanajuato, Hidalgo, México (anteriormente, también Chihuahua, Coahuila y Quintana Roo)	Financiamiento (50%)

Coordinaciones estatales de PEC	Coordinación operativa del proyecto a nivel estatal Asesoría, capacitación y seguimiento a las escuelas y supervisiones Consejo Consultivo
Escuelas y supervisiones	Implementación del proyecto Reportes de progreso
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	
Asociación Programa Lazos	Contraloría social Consejo Consultivo
Mexicanos Primero	Diseño, evaluación, seguimiento Consejo Consultivo
Suma por la Educación	Consejo Consultivo
Excelencia Educativa	Consejo Consultivo

INSTITUTOS ACADÉMICOS	
Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación, Universidad Iberoamericana	Consejo Consultivo
Fundación IDEA	Evaluación

3. Principales objetivos/propósitos de la APPD

PEC-FIDE se desarrolló como una propuesta de la sociedad civil para cerrar la brecha entre escuelas marginadas y las demás.

Es un proyecto focalizado: fue diseñado para llegar a escuelas ubicadas en comunidades de alta marginación y con altos niveles de rezago educativo, con el objetivo específico de brindar equidad en el derecho a aprender.

Como proyecto piloto del Programa Escuelas de Calidad (PEC), PEC-FIDE busca:

- ▶ Otorgar a las escuelas y a los padres de familia mayor autonomía.
- ▶ Impulsar la planeación escolar estratégica y la participación de la comunidad escolar en ella.
- ▶ Brindar mayores recursos a las escuelas para que puedan utilizarlos para mejorar la calidad educativa.

Las innovaciones de PEC-FIDE incluyen:

- ▶ Un enfoque centrado en mejorar el aprendizaje. Establece metas cla-

ras en cuanto a la reducción del número de alumnos en niveles de insuficiencia en pruebas nacionales.

- ▶ Unas prioridades del gasto que deben centrarse en construir capacidades e ir más allá de mejorar la infraestructura y el equipamiento escolar. Al menos la mitad del recurso se usa para capacitar a maestros, directores, padres de familia y alumnos.
- ▶ Una estrategia única de apoyo a alumnos en riesgo educativo.
- ▶ En contraste con otros programas que llegan a escuelas individuales, PEC-FIDE trabaja a nivel zona escolar. Todas las escuelas de la zona entran juntas, con la idea de poder apoyarse entre ellas, desarrollar una red de buenas prácticas y aprovechar las economías de escala.
- ▶ El fortalecimiento del papel de los supervisores como líderes y coordinadores educativos, otorgándoles recursos específicos con el fin de apoyarlos en sus nuevas responsabilidades. Así, se espera un cambio educativo que no se limite a la escuela.
- ▶ Recursos por alumno, de tal modo que la cantidad que recibe la escuela depende de la matrícula.
- ▶ Una colaboración entre el Gobierno federal, los estatales y la sociedad civil. El financiamiento viene (1 peso: 1 peso) de los Gobiernos federales y estatales. La Coordinación Nacional y las Coordinaciones Estatales del PEC se encargan de la operación, y las organizaciones de la sociedad civil se involucran en la contraloría social (evaluación de implementación y resultados del proyecto).

4. Beneficiarios

- ▶ PEC-FIDE comenzó en el ciclo académico 2008-2009 en 50 zonas escolares en seis entidades federativas (Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, México y Quintana Roo).
- ▶ Actualmente, beneficia a casi 25,000 alumnos en 215 escuelas, en 16 zonas escolares de tres Estados (Guanajuato, Hidalgo y México).

5. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

Originalmente abarcaba los Estados de Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, México y Quintana Roo. Actualmente, está presente en Guanajuato, Hidalgo y México (los otros tres Estados salieron por problemas financieros locales).

Comenzó en el ciclo académico 2008-2009 en 50 zonas escolares de las seis entidades federativas antes descritas.

6. Recursos disponibles de las APPD

- ▶ El presupuesto anual es de 8 millones de pesos por Estado (4M federal + 4M estatal).
- ▶ El monto otorgado por alumno en los tres Estados participantes (2011) fue:
 - i. Estado de México: \$1,023.
 - ii. Guanajuato: \$986.
 - iii. Hidalgo: \$856.

- ▶ Recurso recibido en 2011 en las escuelas:
 - i. Promedio: \$104,600.
 - ii. Máximo: \$561,536.
 - iii. Mínimo: \$14,790.
- ▶ Recurso recibido en 2011 en las supervisiones:
 - i. Promedio: \$43,385.

7. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

- ▶ A nivel zona/escuela: diagnóstico y planeación colaborativos (director, maestros, padres de familia), aplicación de recursos, capacitación, construcción y rehabilitación de espacios educativos, compra de material didáctico y equipamiento, rendición de cuentas a la comunidad escolar.
- ▶ A nivel estatal: asesoría, capacitación y seguimiento de los actores escolares.
- ▶ A nivel nacional: coordinación, seguimiento y evaluación, recolección de aprendizajes e impulso de mejoras al diseño.

8. Logros más significativos de la alianza

En general, aprender a colaborar entre autoridades y organizaciones de la sociedad civil. Resultados de evaluación independiente³:

- ▶ Las escuelas participantes han mejorado sustancialmente en cuanto a infraestructura y equipamiento. Todas las escuelas de la muestra contaron con pintura nueva, computadoras e impresoras; casi todas con baños nuevos, barda perimetral, pantallas, proyectores y bibliotecas.
- ▶ La participación de muchos padres ha cambiado de manera importante, a pesar de ciertos factores desfavorables (carencias en educación, obligaciones laborales, reglas y actitudes provenientes de las escuelas).
- ▶ PEC-FIDE ha tenido un impacto importante en la gestión escolar: cambio en la relación escuela-padre de familia, trabajo en equipo, toma de decisiones colaborativa y más participación de todos los actores.
- ▶ Ha tenido un impacto en los participantes: supervisor con nueva concepción de su rol y con más elementos para llevarlo a cabo; directores con enfoque más pedagógico y menos administrativo; maestros más motivados a capacitarse y participar; padres más conscientes de su papel en la educación de sus hijos y más colaborativos y participativos; alumnos más interesados en su educación y motivados para mejorar su desempeño.
- ▶ De acuerdo con los resultados de la prueba ENLACE, en el periodo 2008 a 2012, las escuelas PEC-FIDE han tenido un avance considerablemente más rápido que las otras escuelas en estos Estados. En

3. Fuente: O'Donoghue, J. L. y Ongay, E. (2011): *Evaluación del proyecto piloto PEC-FIDE, Año 3*. Ciudad de México: Fundación Idea, A.C.

el Estado de México, por ejemplo, se ha cerrado la brecha; en Guanajuato, la diferencia se ha reducido de 50 a 13 puntos, y en Hidalgo, el avance en las escuelas PEC-FIDE ha sido hasta tres veces más rápido que en las demás escuelas de ese Estado. En los tres Estados, las escuelas PEC-FIDE han reducido consistentemente el número de alumnos en nivel insuficiente, hasta en un 25%.

9. Retos y dificultades de la alianza

- ▶ La rotación de personal, tanto a nivel escuela o zona como dentro de las OSC y de las autoridades educativas.
- ▶ A nivel local, se dificulta la implementación porque se capacita a personas que después se van y otros llevan a cabo el proyecto sin haber sido capacitados.
- ▶ A nivel estatal y federal, hay una falta de conocimiento del proyecto, cambio de prioridades dentro del Gobierno y las OSC.
- ▶ Los tiempos. La burocracia tiene sus propios tiempos, lo que hace que cada año lleguen tarde los recursos a las escuelas.

10. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

- ▶ Hay que tener presentes dificultades propias del cambio cultural y de la superación de viejos esquemas.
- ▶ En las escuelas con frecuencia nos enfrentamos a una cultura que dificulta la participación de los padres y no fomenta la colaboración entre maestros. Además, se dan malas prácticas en el aula que es necesario cambiar.

- ▶ A niveles más macro, existe una tendencia a soltar el control sobre las decisiones, a no centralizar
- ▶ El trabajo transectorial sí es posible, aunque requiere de mucha comunicación y la construcción de confianza.
- ▶ El programa ha funcionado en gran parte porque el papel de las OSC no se limitó a criticar o tratar de reemplazar, sino proponer y apoyar a las autoridades en su trabajo.

LA ENTIDAD

Fundación Gas Natural Fenosa

www.fundaciongasnaturalfenosa.org

Gas Natural Fenosa es la mayor compañía integrada de gas y electricidad de España y Latinoamérica, líder en comercialización de gas natural en la península ibérica y primera distribuidora de gas natural de América Latina. La compañía está presente en 25 países, donde ofrece servicio a cerca de 20 millones de clientes de los cinco continentes, con una potencia instalada de más de 15 Gigawatts (Gw). En México, la empresa opera desde hace 15 años y está presente en 6 zonas de distribución que comprenden 44 municipios de 9 Estados del país y más de 1,300,000 clientes. Por otro lado, la empresa en México cuenta con 4 Centrales de Ciclo Combinado con capacidad total de 2,000 megawatts (Mw).

La Fundación Gas Natural Fenosa tiene como objetivos fundacionales el promover e impulsar acciones de ámbito medioambiental, social y de enseñanza y formación de profesionales relacionados con la industria del gas natural.

LOS INFORMANTES

Itzel Meyenberg Valero

Directora de Comunicación y Asuntos Corporativos de Fundación Gas Natural Fenosa México.

José Francisco Bribiesca Tenorio

Jefe de Responsabilidad Corporativa de Fundación Gas Natural Fenosa México.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

IMPULSO PARA LA INSERCIÓN LABORAL EN IZTAPALAPA: PROFESIONALIZACIÓN EN GAS NATURAL, ELECTRICIDAD Y AGUA.

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

Las organizaciones vinculadas a la preparación y ejecución de esta iniciativa que han constituido el Comité de Seguimiento de la APPD son las siguientes:

- ▶ Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- ▶ Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).
- ▶ Gobierno del Distrito Federal.
- ▶ Delegación de Iztapalapa.
- ▶ Fundación Gas Natural Fenosa.

Otras instancias que participan en momentos puntuales del proyecto:

- ▶ Asociación Mexicana de Gas Natural (AMGN).
- ▶ Fundación para el Desarrollo Sostenible en México (FUNDES).
- ▶ Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

Objetivo del proyecto: “Mejoradas las condiciones económicas de un sector de la población de la Delegación Iztapalapa al incrementar su inserción productiva”. Para el logro de ese propósito se han definido los resultados que se relacionan a continuación:

R1: Formados Técnicos GEA (Gas natural, Electricidad y Agua).

R2: Técnicos certificados en GEA.

R3: Fortalecidas las capacidades de las mujeres plomeras.

R4: Instalada la incubadora social.

R5: Instalado y equipado el laboratorio de gas natural.

R6: Conformada la alianza público privada para el fortalecimiento de la inserción laboral en la Ciudad de México.

3. Beneficiarios

La iniciativa pretende capacitar, para promover su inserción profesional, a 180 personas con conocimientos básicos de plomería en gas, electricidad y agua, asentados en el territorio de la demarcación de Iztapalapa. Considerando que en promedio las familias de esa Delegación cuentan con seis miembros, se estaría beneficiando, en forma directa, a 1,080 personas. De manera adicional, alcanzando los resultados planteados en el proyecto, se beneficia de manera general a la población de Iztapalapa, al contar con prestadores de servicios especializados y certificados en gas natural, y con el reconocimiento de la Secretaría de Trabajo en los procesos de instalaciones eléctricas e hidráulicas.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

La iniciativa tiene un plazo de ejecución previsto de 12 meses, comenzando en enero de 2013 y finalizando en diciembre de ese año.

La zona de intervención es la Delegación de Iztapalapa, que se encuentra al este del Distrito Federal, con una extensión de 116,7 km², el 7,5% de la superficie del DF. En los últimos 30 años, Iztapalapa ha sido la principal reserva territorial para el crecimiento urbano del DF, cumpliendo una importante función en la redistribución de la población, ya que ha alojado una proporción muy significativa de la construcción de nueva vivienda. De acuerdo con los resultados del Censo General de Población y Vivienda 2010, la Delegación Iztapalapa contaba en el año 2010 con 1,815,786 habitantes en su territorio. Iztapalapa aparece como la demarcación geográfica más poblada de todo el DF.

5. Recursos disponibles de las APPD

La alianza cuenta con 100,000 euros para alcanzar las metas propuestas. Esa cantidad es aportada por la AECID y la Asociación Mexicana de Gas Natural al 50%. El resto de las instituciones implicadas en la iniciativa aportan otros recursos para la ejecución de las actividades programadas.

6. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por las APPD

Algunas de las principales actividades previstas para la etapa de ejecución son las que se indican a continuación:

- ▶ Registro, selección y notificación de participantes.
- ▶ Desarrollo de los talleres de capacitación/certificación en GEA, plomeros/as de gas natural.

- ▶ Entrega de certificaciones.
- ▶ Formalización de convenio con FUNDES para la realización de los cursos avanzados.
- ▶ Selección del espacio para el establecimiento del laboratorio.
- ▶ Instalación de la red de gas.
- ▶ Equipamiento del espacio.
- ▶ Formalizar la alianza público privada a través de un Acta de Instalación en la que se definan las obligaciones, mecanismos de funcionamiento y responsabilidades.
- ▶ Realizar tres sesiones ordinarias del Comité de la Alianza Público Privada.
- ▶ Sistematizar la experiencia de esta iniciativa en un documento que pueda servir de modelo para futuras intervenciones.

7. Logros más significativos de la alianza

Los indicadores previstos para verificar el logro del objetivo propuesto son los siguientes:

1. 180 familias incrementan sus ingresos.
2. Se ha incrementado en un 20% el número de empleos formales y remunerados en el entorno familiar y/o social de los participantes.

Los procedimientos a partir de los que se pretende valorar el nivel de logro de esos indicadores son los que se señalan a continuación:

1. Línea de base a través de una encuesta socioeconómica a todos los participantes en los cursos para constatar su situación inicial.
2. Estudio de evaluación de impactos socioeconómicos el mes anterior a la finalización del proyecto para verificar la situación de los egresados y su entorno familiar y/o social.

8. Retos y dificultades de la alianza

La alianza, como tal, no ha tenido hasta ahora especiales dificultades en lo que se refiere al comienzo del desarrollo de las actividades previstas. La relación entre los socios está resultando satisfactoria.

El contexto sobre el cual se ha identificado la actuación presenta algunos problemas estructurales sobre los que se pretende actuar. Los más significativos son los siguientes:

- La falta de empleos de calidad con ingresos dignos ha incentivado el crecimiento del sector informal de la economía, constituyéndose en uno de los problemas de mayor preocupación. Ello limita el acceso pleno a los derechos laborales y el efectivo cumplimiento de la legislación en la materia. En el contexto particular de Iztapalapa, uno de los problemas principales es la falta de oportunidades laborales y la baja productividad de la economía de la demarcación. Esto puede ilustrarse mencionando la considerable diferencia entre los indicadores de valor agregado por persona al año en Iztapalapa (108,000 pesos) y a nivel nacional (251,000 pesos) para el año 2009.
- Por otro lado, un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo encontró que entre 2000 y 2005 el Índice de Desarrollo Humano de Iztapalapa avanzó únicamente 0,43%. En términos relativos, comparado con el resto de las delegaciones, esto implicó un descenso en la clasificación del DF, posicionando a Iztapalapa en penúltimo lugar.

9. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

Es todavía demasiado pronto para extraer lecciones de la experiencia de la alianza público privada para promover la inserción laboral en Iztapalapa a través de la capacitación laboral en empleos de alta demanda como son los de técnicos en gas natural, electricidad, agua y plomería. De manera provisional, pueden indicarse únicamente algunos grandes rasgos que han sido fundamentales para la puesta en marcha de la experiencia:

1. Resulta fundamental vincular la alianza público privada con prioridades de las políticas públicas de desarrollo. La implicación de las autoridades locales resulta clave para promover el éxito de estas iniciativas.
2. La alianza debe tener un objetivo claro y concreto consensuado entre todos los socios.
3. Es importante que todos los socios aporten recursos para la realización de las actividades programadas.
4. Desde el punto de vista de las empresas participantes en la APPD, parece importante que éstas se incorporen a la alianza en temáticas y/o sectores que se encuentran en el núcleo de su principal actividad de negocio, ya que aportan de esa manera sus competencias y capacidades más contrastadas.

LA ENTIDAD

Fundación BBVA Bancomer

www.fundacionbbvabancomer.org

La Fundación BBVA Bancomer es una asociación civil, sin fines de lucro, encargada de llevar a cabo proyectos y programas de apoyo social, con los que el Grupo Financiero BBVA Bancomer cumple parte de su Responsabilidad Social Corporativa. El foco de atención de esta Fundación es principalmente la educación, en el convencimiento de que se trata de un factor clave para la superación de los mexicanos y para el desarrollo equilibrado del país. Por ello, orienta sus proyectos hacia la preparación académica, la capacitación y el fomento cultural, buscando que tengan la cobertura geográfica más amplia posible y que beneficien a diversos segmentos sociales, con énfasis en los desfavorecidos y en los que buscan superarse. Para cumplir de la mejor forma y en mayor medida sus objetivos, opera proyectos propios y apoya otros, sola o en alianza con entidades públicas o privadas.

LOS INFORMANTES

Gustavo Lara Alcántara

Director de la Fundación BBVA Bancomer.

Raymundo Bustamante Morales

Titular de Bancomer en la Educación.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

BECAS DE LA OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO INFANTIL

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

Participan en la misma la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal de México (SEP) y la Fundación BBVA Bancomer, A. C.

Funciones de la SEP:

- ▶ Planear, organizar y realizar el concurso Olimpiada del Conocimiento Infantil, desde la emisión de la convocatoria hasta la determinación de ganadores.
- ▶ Coordinar con las autoridades de educación de cada entidad federativa la aplicación de exámenes en varias etapas eliminatorias.
- ▶ Aportar a la fundación la base de datos de los alumnos ganadores y mantener las bases de quienes quedaron en los lugares inmediatos para posibles sustituciones.
- ▶ Aportar a la fundación la base de datos de escuelas secundarias y preparatorias del país.
- ▶ Apoyar la realización de ceremonias de reconocimiento locales.
- ▶ Organizar, coordinar y controlar el viaje y estancia de los ganadores a la Ciudad de México, para reconocimiento nacional por el Presidente de la República.

- ▶ Aportar a la Fundación el 45% de los recursos de las becas, para su entrega a los becarios.
- ▶ Una vez otorgadas las becas, participar en el seguimiento de los becarios, sustitución en caso de deserción o de no cumplir con los mínimos establecidos y vigilancia del desarrollo del programa, a través de su intervención en el Comité Técnico de Becas, junto con funcionarios de la Fundación.
- ▶ Verificar la aplicación de recursos entregados a la Fundación mediante informes de ésta.

Funciones de la Fundación BBVA Bancomer:

- ▶ Aportar el 55% de los recursos de las becas.
- ▶ Elaborar piezas publicitarias para la difusión del programa (posters, pendones, otros).
- ▶ Coordinar funcionarios y representantes locales de BBVA Bancomer para su participación en ceremonias de reconocimiento estatal y nacional.
- ▶ Elaborar comunicados, manuales y otros elementos para las ceremonias estatales y aportar recursos económicos para su realización.
- ▶ Aperturar cuentas bancarias a los becarios, para el depósito de sus becas, entregando las tarjetas correspondientes y documentos guías con la normatividad de las mismas.
- ▶ Aportar un regalo de reconocimiento para el profesor titular de cada ganador.
- ▶ Asignar como "Padrino" al director de la sucursal Bancomer más cer-

cana al domicilio del becario, para que lo apoye con motivación y seguimiento al desempeño escolar.

- ▶ Abonar a los becarios el monto de sus becas en los meses establecidos.
- ▶ Dar seguimiento al desempeño de los becarios, a través de la captura de calificaciones que hacen los “Padrinos” en las sucursales, en un sistema automatizado, reportando los datos y casos sobresalientes en el Comité Técnico de Becas, el cual preside.
- ▶ Entregar informes parciales y anuales de la aplicación de recursos de las becas, así como de los resultados del programa.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

- ▶ Apoyar económicamente a más estudiantes sobresalientes para que al menos concluyan la educación básica.
- ▶ Mantener motivados a los estudiantes para que no deserten de sus estudios.
- ▶ Estar aliados con una institución seria, reconocida en su campo y con objetivos afines; así como con la estructura y capacidad instalada para llevar a cabo un proyecto nacional.
- ▶ Contar con la seguridad de que se aportarán los recursos financieros convenidos para cumplir debidamente con el compromiso hecho a los becarios.
- ▶ Mantener una relación equilibrada y respetuosa, que preserve una buena imagen institucional.

3. Beneficiarios

- ▶ El grupo beneficiario actualmente es de 1,000 becarios por año de secundaria y 50 de preparatoria, que pueden conservar la beca durante 3 años si mantienen un promedio mínimo establecido, por lo que el número total de becarios vigentes es de 3,150.
- ▶ En 11 años de alianza, suman más de 9,000 alumnos los beneficiados.
- ▶ Se trata de los alumnos más sobresalientes de sus respectivos Estados y de su tipo de escuela (oficiales urbanas, rurales, indígenas, Conafe y particulares).
- ▶ El 94% de los becarios son de escuelas públicas, por lo que la mayoría de ellos, al igual que sus padres, aprecia la beca obtenida, no sólo por el importe económico (\$1,000 mensuales para secundaria y \$1,200 para preparatoria), sino por el hecho de sentirse reconocidos.
- ▶ Varios de los becarios continúan ganando otros concursos, por su capacidad y probablemente por la motivación recibida del programa.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

La alianza comenzó en el año 2002, sexenio del Presidente Vicente Fox, para becar a cinco generaciones de ganadores de 550 alumnos cada una (en este lapso la aportación económica de las becas era sólo de la Fundación Bancomer). El convenio se renovó en 2007, sexenio del Presidente Felipe Calderón, para becar a seis generaciones de ganadores, subiendo a 1,000 alumnos por año, aportando la SEP el 45% de las becas y la Fundación el 55%. Este convenio concluyó con la generación de ganadores 2012. Está por renovarse en 2013, sexenio del Presidente Enrique Peña Nieto, un nuevo convenio por seis generaciones más de becarios, continuando con la alianza en los mismos términos que la anterior y con

expectativas de ampliar éste y otros programas en la parte de becas para preparatoria.

La alianza y los convenios se han llevado a cabo a nivel federal, con la intervención de los titulares de la Secretaría de Educación Pública y con el beneplácito del Presidente de la República en turno, ya que el concurso de la Olimpiada del Conocimiento Infantil es a nivel nacional (con más de 50 años de establecido), por lo que todos los Estados tienen ganadores y por ello las autoridades estatales lo apoyan y reconocen la labor de la Fundación Bancomer.

5. Recursos disponibles de la APPD

En lo que a recursos financieros se refiere, la SEP aporta anualmente \$13.5 millones de pesos y la Fundación Bancomer \$18.3 millones de pesos. En relación a los recursos materiales y humanos que aporta cada institución, sería muy laboriosa su determinación, ya que está ligada a periodos de tiempo, número de personas que intervienen en los procesos y a la capacidad instalada de cada parte. Por ejemplo, la SEP se apoya en sus oficinas de representación en las entidades federativas para coordinar la aplicación de los exámenes de evaluación, primero en todos los grupos de 6° de primaria (2.4 millones) de todas las escuelas con reconocimiento oficial, por una ocasión (un día, algunas horas), para sacar ganadores por zona, después en otro día sólo estos ganadores se concentran en un punto para competir por la región o sector educativo y, por último, sólo 5,000 aproximadamente se reúnen para ganar por su entidad federativa; por lo tanto, se emplea un considerable volumen de horas/hombre de maestros y personal administrativo. De igual forma, en el caso del banco, los “Padrinos”, directores de sucursal, etc. emplean tiempo en la recepción de los becarios y el registro y envío de calificaciones durante 3 años y en algunos casos más.

6. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por las APPD

- ▶ Revisar periódicamente los resultados del programa para su óptimo desarrollo, acordando los ajustes necesarios para el éxito de la operación.
- ▶ Emitir la convocatoria del concurso, de acuerdo a los tiempos y formalidades normativas de la SEP y otras disposiciones del sector público.
- ▶ Realizar el concurso con el apoyo y coordinación de las autoridades educativas estatales.
- ▶ Coordinar a los representantes locales de cada capital de las entidades federativas para la realización de ceremonias de reconocimiento estatal.
- ▶ Compartir las bases de datos necesarias de ganadores y escuelas para registro en el sistema de becas y para la apertura de cuentas bancarias de abono de los recursos.
- ▶ Coordinar a los respectivos representantes de sus instituciones para participar en ceremonias protocolarias en los eventos de reconocimiento nacional.
- ▶ Organizar conjuntamente la entrega de regalos y reconocimiento a los becarios.
- ▶ Localizar o contactar a los becarios que tienen alguna gestión o documentación pendiente o problemática a superar.
- ▶ Dar los créditos de una parte a la otra, en eventos y publicaciones.

7. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

- ▶ Apoyo económico puntual para gastos básicos escolares y/o como cooperación familiar, evitando la deserción de las aulas.
- ▶ Motivación a través de los “Padrinos” o “Madrinas” para continuar superándose.
- ▶ Empoderamiento de los becarios como estudiantes de excelencia que pueden lograr grandes metas.
- ▶ Sentimiento de ser reconocido por personas de la comunidad.

b. Para las entidades participantes

- ▶ Cumplimiento de su objeto social.
- ▶ Satisfacción de hacer más conjuntando esfuerzos y recursos.
- ▶ Suma de fortalezas y experiencias que enriquece los programas.
- ▶ Establecimiento de relaciones de colaboración que pueden superar el programa mismo y extenderse a otros proyectos.
- ▶ Aprovechamiento de las experiencias, potencialidades y visión de los aliados con un fin noble.

8. Retos y dificultades de la alianza

Se han podido identificar varias dificultades a lo largo de estos años. Al principio fue un tanto complicado entender los puntos de vista de las dos instituciones, una pública y otra privada, ambas con un marco

regulatorio diferente, con distinto sentido de solución de los problemas, con normas protocolarias diferentes, con detalles gremiales que había que cuidar, con desconocimiento de detalles particulares de cada sector, quitando mitos y equilibrando requerimientos de unos y otros, lo que ha llevado a un entendimiento más maduro, con apertura de criterio para comprender las necesidades o limitaciones de cada parte, que aún puede afectar, pero que puede solucionarse.

9. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

- ▶ Una alianza permite obtener más y mejores resultados y potenciar otro tipo de colaboraciones.
- ▶ La existencia y funcionamiento de un Comité Técnico, integrado por funcionarios de ambas instituciones, ha permitido tomar decisiones más razonadas.
- ▶ Las opiniones de los socios, en suma, ha sido favorable, pues aunque hay áreas de oportunidad, la permanencia del programa y próxima intención de renovación, es un reflejo de un saldo positivo.
- ▶ Esas opiniones han llevado a reconocer el modelo de trabajo adoptado, para ser replicado en programas similares, propios y de otros actores.
- ▶ Por las experiencias vividas, consideramos que vale la pena seguir haciendo alianzas con instituciones serias y con actores que demuestren que tienen verdaderos deseos de realizar exitosamente los proyectos.
- ▶ Los socios, en general, están muy satisfechos de la alianza, por eso siguen considerando la posibilidad de continuar en el programa e incluso de ampliarlo y/o replicarlo.

LA ENTIDAD

PepsiCo

www.pepsico.com

PepsiCo es un líder global de alimentos y bebidas con ventas que generan más de 65,000 millones de dólares y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan más de 1,000 millones de dólares cada una en ventas anuales. Sus unidades de negocio principales —Quaker, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay y Pepsi-Cola— producen cientos de alimentos y bebidas que son comercializados en todo el mundo. La gente de PepsiCo está unida por un compromiso único de crecimiento sustentable, al invertir en un futuro más saludable para la gente y nuestro planeta, en el entendido de que eso también significa un futuro más exitoso para PepsiCo. En PepsiCo llaman a esta estrategia “Desempeño con Sentido”: la promesa de PepsiCo de brindar un amplio portafolio de alimentos y bebidas, encontrando formas innovadoras de minimizar su impacto en el medio ambiente, al conservar el agua y la energía, reduciendo el volumen de empaque, proveyendo un buen lugar de trabajo para sus asociados y respetando, apoyando e invirtiendo en las comunidades locales en las que opera.

LAS INFORMANTES

Palmira Camargo

Directora de Comunicación Estratégica y Ciudadanía Corporativa de PepsiCo México.

Olga González

Gerente de Fundación PepsiCo México y Sustentabilidad.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

Alianza entre PepsiCo y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sustentada en el Memorandum de Entendimiento entre PepsiCo, Inc. y el Banco Interamericano de Desarrollo (Memorandum of Understanding between PepsiCo, Inc. and the Inter-American Development Bank).

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

El BID y PepsiCo son las dos entidades participantes en esta alianza. Mientras el primero se encarga en mayor medida de financiar las iniciativas y proponer esquemas y aliados, el segundo, además de apoyar con recursos económicos, provee la planeación y el capital humano y se encarga de llevar a cabo la ejecución, así como de buscar aliados que puedan apoyar en los proyectos.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

Promover programas y proyectos que fomenten la cooperación entre actores y favorecer un crecimiento sustentable, acceso a servicios e inclusión social para las comunidades de escasos recursos en América Latina y el Caribe, por medio del desarrollo de seis áreas estratégicas:

- 1) Acceso a agua potable: busca promover el derecho humano de acceso al agua potable.
- 2) Agricultura sustentable: pretende aplicar modelos probados de prácticas de agricultura sustentable en el campo, para desarrollar modelos escalables inclusivos con soporte técnico y capacitación a los agricultores.

- 3) Reciclaje: persigue apoyar con recursos, soporte técnico y capacitación a los recicladores locales, para mejorar su calidad de vida y contribuir al manejo de residuos.
- 4) Desarrollo de la juventud: busca promover la salud, la educación y la igualdad de género, y prevenir la violencia por medio de actividades deportivas con una perspectiva que permita generar cambios sistémicos en la vida de los niños y jóvenes de bajos recursos.
- 5) Desastres naturales: en caso de presentarse, se implementan estrategias de ayuda enfocadas a la salud y la higiene con la finalidad de prevenir enfermedades tropicales.
- 6) Fomento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): por medio de la participación en conferencias y talleres, así como compartiendo las mejores prácticas.

3. Beneficiarios

Actualmente, de las seis áreas estratégicas, en México se ha desarrollado el apartado de agricultura sustentable, por medio de la “Reactivación del cultivo de girasol”, y el de desarrollo de la juventud, a través del programa “A Ganar”. La “Reactivación del cultivo de girasol” busca beneficiar a 667 pequeños productores de los Estados de Durango y Zacatecas de escasos recursos, a quienes se provee de capacitación y de los insumos necesarios para el cultivo del girasol, asegurando la compra del mismo. Por su parte, en “A Ganar” se ha beneficiado a 1,187 jóvenes de dieciséis a veintinueve años de edad de Ciudad Juárez, Chihuahua, que se encuentran en una situación socioeconómica desfavorable y en riesgo de marginación. El apoyo consiste en contribuir a que aprendan habilidades emprendedoras, tengan herramientas para conseguir empleo o vuelvan a integrarse en el sistema de educación, por medio de la práctica del fútbol y otros deportes de equipo.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

La alianza se concretó en el año 2010 y abarca la región de América Latina. Su fecha de finalización prevista es diciembre de 2015, con posibilidades de ampliación de acuerdo al análisis que las partes convengan. En México se arrancó con el proyecto de reactivación del cultivo de girasol en los Estados de Durango y Zacatecas.

5. Recursos disponibles de la APPD

Los recursos financieros, materiales y humanos de la alianza se manejan de acuerdo a cada proyecto. En el caso del proyecto de “Reactivación del cultivo de girasol” el BID va a otorgar una garantía de crédito hasta por 5 millones de dólares, y PepsiCo aportará 2.6 millones de dólares para el desarrollo del proyecto. Respecto al proyecto “A Ganar”, PepsiCo ha participado por medio de un donativo económico anual (2,404,627.35 pesos mexicanos) y donativos en especie por parte de Gamesa-Quaker, Bebidas y Sabritas. Adicionalmente, los empleados de PepsiCo han apoyado a través de capacitación e instrucción técnica a los facilitadores (20 horas en 2012), participación como mentores (1,040 horas en 2012) y acceso a posibilidad de entrevistas y eventualmente prácticas profesionales en PepsiCo.

6. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

En la “Reactivación del cultivo de girasol” se implementa un modelo intersectorial, donde PepsiCo provee de semilla y asistencia técnica, colabora en la administración de cosechas y, a través del esquema de agricultura por contrato, se compromete a comprar el 100% de la producción. Por su parte, el BID provee una garantía parcial de crédito y comparte su experiencia y conocimiento. Respecto a “A Ganar”, el programa consta de cuatro fases: la primera consiste en desarrollar habilidades para la

vida y la empleabilidad a través de una metodología que utiliza el fútbol soccer como agente de desarrollo; en la segunda fase se da capacitación técnica enfocada a las necesidades del mercado; la tercera fase consiste en canalizar a los jóvenes hacia prácticas profesionales en empresas de la localidad, y, por último, se realiza un seguimiento de dos años a cada uno de los jóvenes. Cabe destacar que, de manera paralela, se desarrolla la mentoría y el servicio comunitario.

7. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

El logro más significativo de la alianza para los beneficiarios, en el caso de la agricultura sustentable, es obtener un modelo de 360° que provee a los agricultores de los insumos necesarios, de capacitación para que desarrollen un esquema más productivo y les asegura además la compra, lo cual les permite mejorar sus condiciones de vida y contar con estabilidad. En lo que se refiere al proyecto “A Ganar”, el mejor logro es que los jóvenes recuperen la confianza en sí mismos y puedan desarrollar a plenitud su potencial, lo cual les brinda una nueva perspectiva de la vida y contribuye a recuperar el tejido social.

b. Para las entidades participantes

Para PepsiCo, el mayor logro ha sido recibir, en el año 2012, el Premio a las Mejores Prácticas otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía, por la labor realizada con los jóvenes en “A Ganar”, mientras que en la agricultura sustentable se ha logrado reintroducir la cosecha de girasol, de cuya semilla se obtiene aceite de alta calidad con un perfil más saludable, el cual es materia prima necesaria para elaborar botanas, galletas, nueces y semillas, entre otros, que la compañía produce en México.

Por parte del BID, los mayores logros han sido incrementar la visibilidad sobre causas particulares y objetivos sociales, en términos de su cartera de proyectos destinada a temas relativos al desarrollo, y la promoción de una cultura de filantropía enfocada a resultados.

8. Retos y dificultades de la alianza

Al ser una alianza enfocada a la promoción de un crecimiento sustentable en las comunidades, por medio de resultados, el mayor reto se encuentra en diseñar proyectos escalables con mayor impacto, así como en definir los actores y los recursos necesarios para alcanzar los resultados, brindar seguimiento en cada etapa y lograr el involucramiento de los diversos participantes.

9. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

La principal lección aprendida durante la alianza ha sido la importancia de la colaboración y la comunicación abierta con los aliados, que es fundamental para la mitigación de riesgos y la construcción de confianza. Asimismo, lo relevante que resulta contar con un equipo multidisciplinario para diseñar, planear, negociar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos y establecer mecanismos de mejora continua e innovadores para poder poner en práctica los proyectos, en algunos casos a través de modelos probados y en otros generando soluciones a la medida.

LA ENTIDAD

Fundación Telefónica

www.telefonica.com.mx/fundacion

Fundación Telefónica contribuye al desarrollo social mediante el acceso al conocimiento. Trabaja en programas propios de innovación social que utilizan las nuevas tecnologías y las redes colaborativas, dirigidos especialmente a niños y a jóvenes.

Sus principales objetivos sociales se centran en la erradicación del trabajo infantil en América Latina, la mejora de la calidad de la educación y del conocimiento a través de las TIC y la divulgación del conocimiento a la sociedad.

LA INFORMANTE

Giovanna Bruni

Directora ejecutiva de Fundación Telefónica México.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

SENSIBILIZACIÓN PARA LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL.

1. Entidades participantes en la APPD

CNDH y Fundación Telefónica.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

Sensibilización y promoción de los derechos de las niñas y niños, con énfasis en la erradicación del trabajo infantil.

3. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

Se trata de una alianza establecida por un año y a nivel nacional.

4. Recursos disponibles de la APPD

Capacidad instalada por parte de Fundación Telefónica México, capacitación a nivel nacional por parte de la CNDH.

5. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

Sensibilización por medio de la exposición fotográfica "La Hora del Recreo" y desarrollo de talleres para concienciar sobre el trabajo infantil

con nuestros aliados estratégicos (Secretaría de Educación Pública, ONG colaboradoras en campo y sociedad civil).

6. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

Sensibilización y concienciación de la sociedad sobre el tema de trabajo infantil.

b. Para las entidades participantes

Para Fundación Telefónica, fortalecer el compromiso social con sus beneficiarios y sociedad civil. Para la CNDH, abarcar mayores segmentos de población, a través de la difusión de sus materiales por medio de las ONG en campo.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

CONVENIO DE COLABORACIÓN PARA PROMOVER LA ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL.

1. Entidades participantes en la APPD

Gobierno del Estado de México y Fundación Telefónica México.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

- a. Implementar un modelo de intervención socio educativa (en adelante el Modelo de Intervención) que comprende asesoría, seguimiento y atención para 5,000 niños que se encuentran en circunstancia de ocupación laboral.
- b. Prestar asesoría a la Comisión Mixta cuando ésta la solicite con el fin de facilitar la creación de políticas públicas que erradiquen el trabajo infantil en el Estado de México.
- c. Realizar las acciones necesarias para colaborar y promover el Modelo de Intervención realizado por la Fundación.

3. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

Se trata de una alianza establecida por un año a nivel del Estado de México.

4. Recursos disponibles de la APPD

- ▶ Fundación Telefónica: metodología, más de 13 años de experiencia en temas de trabajo infantil, recursos humanos calificados e infraestructura.
- ▶ Gobierno del Estado de México: uso de los programas de salud (atención médica, nutricional, odontológica y oftalmológica), entrega de kits escolares, entrega de material deportivo y escolar, puesta en marcha de programas de inserción y generación de ingresos para padres de familia.

5. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

- ▶ Atención a niños trabajadores, particularmente de una de las peores formas de trabajo infantil: niños en basurales.
- ▶ Establecimiento de una Comisión Mixta con diferentes actores del sector gubernamental estatal, sociedad civil y empresarios para abordar el tema de trabajo infantil.

6. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

Está en proceso un diagnóstico para ofrecer apoyo con becas, programa de generación de ingresos, material educativo, útiles escolares, uniformes y apoyo en la documentación legal, entre otros. Y, lo más importante, para ofrecer apoyo en la integración de niños no escolarizados a las escuelas.

b. Para las entidades participantes

Apoyo con programas e instituciones de Gobierno y apoyo y compromiso en la organización y logística del IV Encuentro Internacional contra el Trabajo Infantil.

7. Retos y dificultades de la alianza

Logra que este convenio permita la incidencia en políticas públicas a nivel estatal, para luego incidir a nivel nacional.

8. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

Las alianzas multisectoriales, con la participación de Gobierno y organizaciones de la sociedad civil y empresariales, impulsan la movilización de causas sociales gracias al compromiso que cada una de las partes adquiere, dando visibilidad al tema y posicionándolo con fuerza.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

CONVENIO DE COLABORACIÓN PARA COMBATIR EL REZAGO EDUCATIVO DE ADULTOS PADRES DE FAMILIA DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA PRONIÑO

1. Entidades participantes en la APPD

Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA), Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo y Fundación Telefónica México.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

- a. Combatir el rezago educativo de los adultos y mejorar su nivel educativo.
- b. Coordinar esfuerzos para la educación de los adultos, con el fin de apoyar y promover los procesos de formación del grupo de interés.
- c. Difundir y promover entre sus grupos de interés los servicios gratuitos de educación básica que ofrece el INEA, utilizando para ello diferentes medios de comunicación interna.
- d. Aprovechar la infraestructura de las escuelas beneficiarias, para que éstas sean círculos de estudio.
- e. Que los padres de familia beneficiados con el programa promuevan entre los demás padres de familia el deseo de concluir sus estudios de primaria y secundaria, obteniendo sus certificados correspondientes.

f. Los padres de familia trabajarán conjuntamente con el INEA en el desarrollo de estrategias que fortalezcan la promoción de los servicios educativos que se ofrecen a la población en rezago educativo, otorgándoles un incentivo en especie.

g. Lograr que los padres de familia mejoren su calidad de vida, por la posibilidad de conseguir un mejor empleo tras terminar sus estudios.

h. Los padres de familia, al integrarse al trabajo formal, evitan que sus hijos se incorporen al mercado laboral, contribuyendo a disminuir el trabajo infantil.

3. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

30,000 niños y niñas de 179 escuelas primarias públicas, en 17 Estados del país en los que el Programa Proniño está presente.

4. Recursos disponibles de la APPD

Equipo de formadores del INEA a nivel nacional y equipo de promotores del Programa Proniño de Fundación Telefónica.

5. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

Reuniones en escuelas de casi todos los Estados beneficiarios para animar a padres de familia a empezar, continuar o finalizar sus estudios, dándoles a conocer la oferta y el tipo de planes y modalidades de estudio disponibles.

6. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

- ▶ Despertar el interés de los padres de familia por superarse y seguir estudiando.
- ▶ Lograr que las familias se inscriban para concluir sus estudios y mejorar su calidad de vida.
- ▶ Implicar a las escuelas en iniciativas destinadas a combatir el rezago escolar.
- ▶ Contribuir a la disminución del trabajo infantil.
- ▶ Mejorar la calidad de vida de las familias beneficiarias.

b. Para las entidades participantes

Fundación Telefónica:

- ▶ Reafirmar su compromiso social en favor de las comunidades donde está presente, en este caso apoyando la educación y superación de los padres de familia de los beneficiarios del Programa Proniño.

INEA:

- ▶ Combatir el rezago educativo en la población adulta.
- ▶ Difundir entre una población mayor los servicios disponibles para la sociedad.

7. Retos y dificultades de la alianza

Cambio de Gobierno a nivel federal y, por consiguiente, que la continuidad en algunos Estados se vea afectada por los cambios de administración y responsables del INEA estatal.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

CONVENIO DE COLABORACIÓN FUNDACIÓN TELEFÓNICA-CONAFE (6 DE MAYO DE 2011).

1. Entidades participantes en la APPD

Fundación Telefónica y el Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE).

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

La colaboración entre CONAFE y Fundación Telefónica se crea para fortalecer el uso de las nuevas tecnologías mediante el equipamiento tecnológico de espacios educativos, así como la capacitación para el desarrollo de habilidades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los niños y las niñas de las comunidades rurales, indígenas y en campamentos agrícolas migrantes, así como de las figuras docentes y los padres de familia.

3. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

- ▶ Aulas instaladas en 2008-2010: Nayarit, Chiapas, Hidalgo, Yucatán, San Luis Potosí, Querétaro, Veracruz y Oaxaca.
- ▶ Aulas instaladas en 2011-2012 (Convenio 2011): Guanajuato, Puebla, Estado de México, Guerrero, Durango, Michoacán, Jalisco, Campeche, Sinaloa y Sonora.

Nota: El Convenio establece que el seguimiento y evaluación de las aulas tecnológicas instaladas es de tres años a partir de la última aula tecnológica instalada (en el 2012).

4. Recursos disponibles de la APPD

- ▶ Equipamiento tecnológico de 18 aulas tecnológicas.

5. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

En el 2012 se llevó a cabo un diagnóstico de las 18 aulas instaladas que comprendió: equipos, infraestructura, conectividad y posibilidad de uso del aula para proyectar una formación presencial basada en un modelo desarrollado por Fundación Telefónica.

6. Logros más significativos de la alianza

La contribución a la inclusión digital en las regiones de mayor pobreza del país.

7. Retos y dificultades de la alianza

- a. El mantenimiento de la infraestructura.
- b. La conectividad.
- c. La organización y planeación para el uso del aula.
- d. El seguimiento a trabajos y proyectos realizados en las aulas.

8. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

A partir de los resultados obtenidos, y considerando nuestro interés por desarrollar en 2013 un laboratorio social con la población de CONAFE, podemos ir evaluando aquellas aulas que cuentan con las condiciones apropiadas para este objetivo.

LA ENTIDAD

Instituto Nacional de Salud Pública (INSP)

www.insp.mx

El Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) es una institución académica cuyo compromiso central con la sociedad mexicana es ofrecer resultados de investigación sobre problemas relevantes de la salud pública para prevenir y controlar enfermedades, y formar a profesionales de la salud que ayuden a promover condiciones de vida saludable en los diversos grupos de la población.

El INSP tiene la misión de “Contribuir a la equidad social y a la plena realización del derecho a la protección de la salud a través de la generación y difusión de conocimiento, la formación de recursos humanos de excelencia y la innovación en investigación multidisciplinaria para el desarrollo de políticas públicas basadas en evidencia”.

El INSP es una institución comprometida con el desafío que supone responder a las múltiples demandas que se le plantean desde la sociedad y desde las instancias gubernamentales. De acuerdo con esta óptica, sus actividades están orientadas principalmente a la promoción de la salud de la población mediante la aplicación de políticas basadas en evidencias científicas, y se apegan a lineamientos que delimitan y orientan su trabajo como la Visión 2030 del Sistema de Salud Mexicano, que contempla un sistema único de salud que garantice el acceso universal a los servicios esenciales de salud.

La comunidad del INSP está compuesta por profesionales especializados en las diversas disciplinas de la salud pública y de las ciencias sociales, por estudiantes que cursan programas académicos y por personal administrativo y técnico que apoya el cumplimiento de objetivos, programas, metas y proyectos que forman parte de la razón de ser de la institución.

EL INFORMANTE

Mauricio Hernández Ávila

Director general del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP).

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

SISTEMA MESOAMERICANO DE SALUD PÚBLICA (SMSP) - PROYECTO MESOAMÉRICA.

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

La región mesoamericana, conformada por México, los países de Centroamérica y Colombia, realiza esfuerzos para la integración regional. A partir del año 2001, se creó el Plan Puebla Panamá (PPP), en donde uno de los proyectos principales en materia de salud fue el Programa Mesoamericano de Vigilancia Epidemiológica.

En la Cumbre del entonces PPP celebrada en Campeche, México, el 9 y 10 de abril de 2007, los mandatarios de los países que integran la región acordaron un proceso de revisión del diseño institucional del Plan y buscar una mayor articulación con mecanismos similares. Es por ello que en el período 2007-2008 se llevó a cabo un proceso de fortalecimiento y reestructuración del PPP que culminó en la X Cumbre del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, celebrada en junio de 2008 en Villahermosa, Tabasco, en la cual los mandatarios de la región acordaron la transición del PPP al Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (Proyecto Mesoamérica).

El Proyecto Mesoamérica (PM) es un mecanismo de diálogo y coordinación de esfuerzos de cooperación, desarrollo e integración entre los países de la región, que ha dado un renovado impulso a los proyectos sociales de largo alcance como el desarrollo del Sistema Mesoamericano de Salud Pública (SMSP), vertebrado a su vez por el Instituto Mesoamericano de Salud Pública (IMSP), a partir del compromiso presidencial

plasmado en la Declaración de Villahermosa en 2008, suscrita por los nueve mandatarios de la región.

En este marco se ha fomentado la colaboración con organismos locales e internacionales, acordando modalidades de apoyos o donativos que impulsan las actividades orientadas a resolver problemas regionales. La alianza público privada integra a potenciales donantes y socios cooperantes. Para la fase de arranque del IMSP se ha contado con el apoyo de la Fundación Bill & Melinda Gates y de la Fundación Carlos Slim.

La cooperación entre las naciones de Mesoamérica permitió crear el SMSP, apoyado en el IMSP, órgano técnico del SMSP, que fue creado por los miembros fundadores del Consejo Directivo del IMSP, el cual está conformado por:

- ▶ El Instituto Nacional de Salud Pública de México (INSP).
- ▶ La Universidad de Costa Rica.
- ▶ El Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud (CIES) de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- ▶ La Universidad de El Salvador.
- ▶ El Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la Salud de la República de Panamá.
- ▶ La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ▶ El Colegio de la Frontera Sur de México.

Además de los nueve países de la región, el Sistema trabaja en estrecha coordinación con el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (COMISCA) y con organismos internacionales como el Banco Inter-

americano de Desarrollo (BID) y la Organización Panamericana de Salud (OPS).

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

El objetivo principal consiste en “Promover un mecanismo ágil de coordinación y desarrollo para alcanzar una mayor colaboración regional en beneficio de la población mesoamericana. Los Gobiernos de Mesoamérica, con espíritu integracionista y alto grado de compromiso, promueven el SMSP como un aporte regional a la solución de la problemática de salud, acorde con los compromisos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)”.

Además, existe una serie de objetivos específicos, como son:

- ▶ Contribuir al desarrollo de la gobernanza del SMSP y su agenda mesoamericana de salud con base en estudios e informes para el monitoreo de necesidades de salud, oportunidades de acción y desempeño de programas.
- ▶ Apoyar la capacidad técnica, el monitoreo y la evaluación del desempeño de las iniciativas regionales de control de enfermedades que forman parte del SMSP.
- ▶ Facilitar la integración de las iniciativas regionales a los sistemas nacionales de salud, por medio del fortalecimiento y desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones y la formación de recursos humanos.

El SMSP da respuesta a los principales retos comunes de salud pública, a través del impulso de campañas y el fortalecimiento de los sistemas nacionales de salud, con intervenciones seleccionadas y el apoyo operativo del IMSP.

Creado en el 2008, el SMSP es el tema prioritario del eje social del Proyecto Mesoamérica, se plantea la meta de generar bienes públicos regionales y cuenta con el consenso de los mandatarios de América Central, México y Colombia, quienes han acordado llevar a cabo las acciones necesarias para avanzar en su instrumentación y atender las siguientes áreas prioritarias de salud enmarcadas en el sistema:

a. Salud reproductiva, materna y neonatal

Cada año, en la región de América Latina y el Caribe mueren más de 23.000 mujeres y otras tantas presentan discapacidades por causas relacionadas con el embarazo y el parto que, en su mayoría, son evitables, pues en cada región se cuenta con el conocimiento, la tecnología y las experiencias para asegurarles un embarazo y un parto seguros.

La comunidad internacional y los Gobiernos nacionales han adoptado nuevos compromisos para lograr la reducción de la mortalidad materna y cumplir con uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio: reducir las tasas de mortalidad materna en un 75% con respecto a los niveles de 1990 para el año 2015. Si bien ha habido avance en los indicadores de salud materna y neonatal en la región mesoamericana, las tasas de mortalidad se mantienen en niveles inaceptablemente altos. Asimismo, persiste una proporción importante de embarazos no deseados, especialmente entre población adolescente.

Para lograr reducir las altas tasas de mortalidad y morbilidad materna se ha detectado que existen ciertas intervenciones claves, como: contar con políticas públicas sostenibles de largo alcance; asegurar la atención calificada del parto y, en especial, la atención de emergencias obstétricas; fortalecer la colaboración con los países de la región; mejorar y aumentar el acceso a los cuidados obstétricos esenciales de calidad; facultar y educar a las mujeres, sus familias y sus comunidades para tomar decisiones oportunas, y reforzar los sistemas de vigilancia epidemiológica de la muerte materna.

El grupo de trabajo de salud materna, reproductiva y neonatal ha elaborado un plan maestro de acción para reducir la mortalidad materna y neonatal, y lograr el acceso universal a métodos de planificación familiar en la región, con énfasis en poblaciones vulnerables (población indígena y en condiciones de pobreza). Este plan maestro contempla las necesidades de fortalecimiento de sistemas de salud, así como las necesidades de entrenamiento y capacitación en los países de la región. Dentro de las intervenciones propuestas destacan:

- ▶ En el área de salud materna, promover la atención de emergencias obstétricas y la atención del nacimiento por personal calificado.
- ▶ En el área de salud neonatal, promover la atención de emergencias obstétricas.
- ▶ En el área de salud reproductiva, con énfasis en planificación familiar, estrategias para lograr el acceso a métodos de planificación familiar, especialmente en grupos vulnerables como el de las adolescentes, procurando también la participación del varón.

Este plan maestro contempla también indicadores de evaluación para las estrategias propuestas, así como la identificación de necesidades de capacitación y formación de recursos humanos. Para su implementación, el plan propuesto en esta área deberá identificar puntos de contacto y sinergias con los planes propuestos por otros pilares de esta iniciativa mesoamericana.

b. Nutrición

El Plan Maestro Regional de Nutrición es un documento guía no prescriptivo, basado en la mejor evidencia disponible sobre eficacia y efectividad de acciones para la prevención de la desnutrición materna e infantil, cuyo propósito es que los países de la región mesoamericana

puedan utilizarlo para la elaboración de sus planes nacionales y de un plan regional.

En la terminología utilizada por la Fundación Bill & Melinda Gates, se parte de la “teoría de cambio” (el plan maestro) para desarrollar la “teoría de acción”, que permita el logro de las metas regionales.

Para la formulación de los planes nacionales se deben plantear acciones que permitan la integración del plan maestro al sistema de salud nacional. La integración a los sistemas de salud se refiere al grado y ritmo de adopción y asimilación de las intervenciones de nutrición en cada una de las funciones críticas de un sistema de salud, las cuales son: 1) la gobernanza; 2) el financiamiento; 3) la planeación; 4) la entrega del servicio; 5) el monitoreo y evaluación, y 6) la generación de la demanda de los servicios. El grado de adopción y difusión de las nuevas intervenciones de nutrición y el grado de integración de las intervenciones en las funciones críticas de los sistemas de salud es determinado en parte por un conjunto de factores que incluyen: 1) la naturaleza del problema; 2) la intervención; 3) el sistema de adopción; 4) las características del sistema de salud, y 5) el contexto local, nacional y regional.

La implementación y operación de sistemas, programas e intervenciones de salud, requiere contar con información oportuna y continuamente renovada que permita el análisis sobre los resultados obtenidos e investigación que arroje evidencia científica para una mejor toma de decisiones. Actualmente, parte de esta información proviene de los sistemas de información propios de cada país, sin embargo, la experiencia entre ellos es heterogénea, tanto en el alcance temático de las encuestas y su nivel de representatividad como en su frecuencia, por lo que los datos obtenidos no permiten contar con un panorama completo de la situación de la población en la región.

c. Vacunación

Programa de Vacunación Universal

Las Enfermedades Prevenibles por Vacunación (EPV) representan amenazas comunes por la posibilidad de que se generen brotes ante su alta transmisibilidad, letalidad y alto índice de complicaciones, sobre todo en menores de 5 años, entre quienes inciden de forma más directa.

Los indicadores permanentes de salud, que incluyen las tasas de mortalidad estimadas para los menores de 5 años de edad en Centroamérica que arrojan un promedio de 35.9 muertes/ 1,000, tienen grandes variaciones entre los países de la región mesoamericana. Continúan reportándose casos de enfermedades prevenibles por vacunación en menores de 5 años de edad (2000-2006): 174 casos de sarampión; 10,138 casos de parotiditis por año (2006); 65 casos de tétanos neonatal; 758 casos de tétanos no neonatal; 22,921 casos de rubéola, y 1,631 casos de tosferina por año (2006).

El análisis de impacto de las campañas universales de vacunación indica que son intervenciones costo-efectivas y rentables dentro de los programas de salud pública. Las vacunas son una de las mejores inversiones de cuidado y prevención para toda la población. Sin embargo, los altos costos financieros necesarios para la compra de los productos biológicos, su almacenamiento y su distribución son limitaciones importantes para la inclusión de vacunas de desarrollo reciente en los programas rutinarios de cobertura nacional. Sumado a esto, existen obstáculos en los programas de vacunación en la mayoría de los países participantes, como debilidad en los sistemas de información; problemas de infraestructura de la cadena de frío; falta de promoción del auto-cuidado para que la población acuda a los sistemas de salud, sobre todo en las comunidades marginadas; falta de evaluaciones de la eficacia de los esquemas de vacunación, y limitada producción de vacunas.

Para cumplir con los Objetivos del Milenio, los países mesoamericanos deben enfocar su trabajo hacia intervenciones integradas de salud altamente efectivas que otorguen resultados a corto plazo y logren reducir la mortalidad infantil en un alto porcentaje. Una de las que ha demostrado ser más costo-efectiva es, sin duda, un esquema de vacunación completo y oportuno para los menores de 5 años de edad.

La integración de las campañas nacionales de vacunación en un Programa Mesoamericano de Vacunación tiene como objetivo general coadyuvar a las metas nacionales de los sistemas nacionales de vacunación, mediante la implementación de mecanismos como las semanas mesoamericanas de vacunación, la homogenización de los sistemas de vacunación, el intercambio de información entre las áreas operativas de los países y la compra consolidada de biológicos que resulta en una mejor capacidad de compra a precios más bajos.

Este programa persigue también la reducción de las tasas de mortalidad infantil, mediante un paquete de intervenciones integradas, con énfasis en la vacunación universal para los menores de 5 años. Asimismo, busca reforzar y mantener un programa de vacunación universal con una cobertura mayor en la población objetivo; desarrollar estrategias de cobertura en todos los niveles de atención, y establecer campañas intensivas de vacunación para erradicar enfermedades prevenibles.

Las líneas de acción trazadas por este programa comprenden tres fases, en las que se realiza un diagnóstico situacional de los componentes esenciales del Programa de Vacunación Universal (PVU); se analiza y propone un modelo para gestión de recursos financieros con base a necesidades detectadas, y se fortalece el PVU con sistemas de información modernos para la captura de datos, el desarrollo de un censo nominal de los menores de un año y el impulso de fases permanentes e intensivas, así como el fortalecimiento de la red de frío regional y de la red regional epidemiológica correspondiente a las EPV.

d. Control de malaria y dengue

Control de enfermedades transmitidas por vectores

México y Centroamérica reúnen características socioeconómicas y ambientales en gran parte de su territorio, lo que facilita la proliferación de enfermedades transmitidas por vectores, como el dengue y la malaria o paludismo, las cuales comparten factores de riesgo comunes que deben ser atendidos de manera inmediata con acciones coordinadas, simultáneas y oportunas, que incluyan, bajo una visión de cooperación multilateral, la coordinación de esfuerzos y recursos para la contención efectiva.

El dengue es la enfermedad viral transmitida por artrópodos de mayor magnitud a nivel mundial desde hace más de 25 años. Se la considera como la enfermedad emergente más importante y de mayor trascendencia en América Latina, al igual que en otras regiones del mundo.

Actualmente, se realizan esfuerzos para la mejora continua de las acciones de prevención y control de estas enfermedades en todos los departamentos y entidades federativas de los países de la región, así como para atender oportuna y eficazmente los brotes activos. Pero su contención requiere del fomento de una auténtica cultura de prevención de riesgos y del desarrollo de conocimientos y actitudes proactivas por parte de la población en el manejo y eliminación de las condiciones de riesgo.

Desde el punto de vista institucional, su control depende de optimizar recursos y reforzar las acciones operativas de manera permanente, enfatizando la vigilancia entomológica, la lucha antivectorial con acciones de manejo integral, el diagnóstico y detección temprana y el manejo apropiado de casos de dengue clásico, hemorrágico y las formas graves de malaria.

Bajo este panorama, la incorporación de los Programas Regionales de Control del Dengue y Prevención y Control de la Malaria a las actividades de intervención del SMSP permite, en el corto plazo, el intercambio

de información epidemiológica y entomológica, una vigilancia integrada para el seguimiento y pronóstico de la dispersión de brotes epidémicos y la aplicación conjunta y coordinada de intervenciones.

Objetivo del Programa Regional de Control del Dengue

Permite el intercambio de información epidemiológica y entomológica, una vigilancia integrada de la circulación de los serotipos virales que facilite el seguimiento y pronóstico de la dispersión de brotes epidémicos y la aplicación conjunta y coordinada de intervenciones.

Estrategias:

- ▶ Mantener la letalidad del dengue hemorrágico por debajo de 1 %.
- ▶ Prevenir la dispersión del dengue en la región.
- ▶ Atención oportuna a emergencias que ponen en riesgo la salud de la población y la diseminación de enfermedades emergentes.
- ▶ Fortalecer la capacidad de análisis para la vigilancia epidemiológica en apoyo a la toma de decisiones.

Objetivo del Programa Regional de Prevención y Control de la Malaria

Permite revisar las prioridades, objetivos y estrategias de los programas nacionales de prevención y control de la malaria en los países, con prioridad en localidades y municipios de alto riesgo, así como incrementar la cobertura, calidad y oportunidad de la información epidemiológica y la evaluación del impacto. Además, se pueden establecer mecanismos regionales para la certificación de Áreas Geográficas Libres de Malaria.

Estrategias:

- ▶ Diagnóstico, detección y tratamiento oportunos.
- ▶ Vigilancia epidemiológica y entomológica regional.
- ▶ Control integrado de vectores con adaptaciones locales.
- ▶ Proyectos de investigación operativa para la introducción, mejora e incorporación de nuevas estrategias.
- ▶ Sistema de notificación regional.
- ▶ Capacitación de competencias técnicas.
- ▶ Incorporación de las comunidades y autoridades locales en las actividades de erradicación.

Todas estas acciones de lucha contra el dengue y el paludismo se apoyan en un sistema permanente de evaluación y seguimiento, el cual incluye un sistema de indicadores para la medición de resultados de las acciones de cooperación multilateral, con lo que se alcanzan beneficios regionales y locales a corto y mediano plazo.

4. Beneficiarios

El grupo beneficiario del SMSP está conformado por la población de la región (Sur-Sureste de México, el Istmo Centroamericano, Colombia y República Dominicana), en el cual se abordan las siguientes áreas de interés común:

- ▶ Nutrición y alimentación: contar con un diagnóstico sobre el desempeño de los sistemas de salud y las condiciones de salud de la población de la región.

- ▶ Salud materna: la reducción de la mortalidad materna en un 75% con respecto a los niveles de 1990, para el año 2015.
- ▶ Vigilancia epidemiológica: encauzar el proceso de la vigilancia epidemiológica a través de ciertos requerimientos que ya han sido identificados en el Programa de Vigilancia Epidemiológica (PVECA).
- ▶ Control del dengue y malaria: realizar esfuerzos para la mejora continua de las acciones de prevención y control de estas enfermedades en todos los departamentos y entidades federativas de los países de la región.
- ▶ Vacunación universal: coadyuvar a las metas nacionales de los sistemas nacionales de vacunación, mediante la implementación de mecanismos, la homogenización de los sistemas de vacunación, el intercambio de información entre las áreas operativas de los países y la compra consolidada de biológicos.
- ▶ Fortalecimiento de los recursos humanos: fortalecer la capacidad técnico-científica de recursos humanos para la atención integral de las necesidades de salud a través de la investigación, la evaluación, la enseñanza y el servicio en salud pública.

5. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

El Sistema Mesoamericano de Salud Pública (SMSP) fue creado en 2008. Por su parte, el Instituto Mesoamericano de Salud Pública (IMSP) se constituyó oficialmente el 3 de julio de 2009.

El SMSP cuenta ya con una estructura funcional para su gobernanza, cuyo reglamento fue aprobado por los Ministros de Salud de la región, en el marco de la XXXIV Reunión Ordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA), celebrada en la Ciudad de Antigua Guatemala, Guatemala, el 23 y 24 de junio del

2011. Para el funcionamiento de la gobernanza del SMSP se han establecido las siguientes instancias:

- ▶ El Consejo de Ministros del SMSP.
- ▶ El Secretariado.
- ▶ El IMSP.
- ▶ El Comité de Estrategia Financiera.
- ▶ Los coordinadores nacionales del SMSP.

En cuanto al espacio geográfico que abarca, incluye Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, República Dominicana y Panamá.

6. Recursos disponibles de la APPD

El 14 de junio de 2010, se anunció el lanzamiento de la Iniciativa Salud Mesoamérica 2015 (SM 2015), que representa la consolidación de un aporte financiero de US\$142 millones por parte de la Fundación Bill & Melinda Gates, el Instituto Carlos Slim de la Salud y el Gobierno de España, conformando una asociación público privada que se sumará a los trabajos que los países mesoamericanos llevan a cabo en el marco del SMSP. Los recursos son administrados por el BID, instancia que a su vez se coordina con el Proyecto Mesoamérica y el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (COMISCA) para apoyar la instrumentación de los Planes Maestros Regionales.

Asimismo, como parte del funcionamiento de IMSP, se convocó a sus instituciones integrantes a presentar propuestas para cursos y diplomados de capacitación, de las cuales el Consejo Directivo del IMSP y el Instituto Carlos Slim de la Salud aprobaron un financiamiento de 1,155,370

pesos mexicanos para implementar dos cursos y un diplomado en el período de julio a diciembre del 2010.

RESPUESTA DEL INSTITUTO CARLOS SLIM DE LA SALUD A LA SOLICITUD DEL INSTITUTO MESOAMERICANO DE SALUD PÚBLICA - CURSOS APROBADOS.					
CURSO/DIPLOMADO		INSTITUCIÓN	MODO	COSTO TOTAL PESOS MEXICANOS	FINANCIA- MIENTO APROBADO
1	Curso: Implementación del Sistema de Vigilancia de Intervenciones Nutricionales	(CIES-Nica.)	virtual	\$ 215,800	\$ 192,870
2	Curso: Organización de los Sistemas de Salud con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva (INSP, México)	INSP	virtual	\$ 162,617	\$ 162,500
3	Diplomado: En enfermedades transmitidas por vector con áreas de concentración en dengue y malaria	INSP	virtual	\$ 1,215,188	\$ 800,000
TOTAL				\$ 3, 405, 701	\$1,155,370

7. Descripción de las principales actividades llevadas a cabo por la APPD

Las actividades desarrolladas por el IMPS se realizan mediante la operación de los siguientes programas:

a. Programa Mesoamericano de Formación y Actualización de Profesionales en Salud Pública

El programa mesoamericano de formación y actualización de profesionales en salud pública es uno de los componentes del IMSP que se concibe como una red virtual de instituciones académicas e institutos nacionales de salud en la región y en otros países, en respuesta a una de las estrategias horizontales del SMSP: el fortalecimiento del capital humano.

El programa está diseñado formando recursos humanos al más alto nivel científico y técnico, con un enfoque de competencias para el desarrollo regional, que contribuyen al fortalecimiento de los sistemas nacionales de salud produciendo bienes públicos regionales (BPR) basados en la evidencia y en las mejores prácticas.

El plan de desarrollo del programa contempla una etapa inmediata de implementación y una etapa de planeación estratégica. En esta última se integran programas académicos ofertados por las instituciones que conforman el IMSP. En la etapa de implementación, el INSP de México ofrece los siguientes posgrados de doctorado y maestría, con un enfoque en la investigación y solución de problemas regionales:

- ▶ Doctorado en Salud Pública.
- ▶ Maestría en Ciencias de la Salud con área de concentración en:
 - Sistemas de salud.
 - Salud reproductiva.

- Enfermedades infecciosas.
- Enfermedades transmitidas por vector.
- Nutrición.
- Epidemiología.
- Salud ambiental.
- Bioestadística.

Se convocó a un grupo de estudiantes de la región solicitando ingreso a estos posgrados que abrió el INSP en 2009. Se apoya con un programa de becas y se establece gradualmente una red de tutores y docentes con las instituciones integrantes del IMSP que permiten descentralizar paulatinamente la enseñanza.

El Instituto Carso de la Salud. Fundación Carlos Slim, organización civil no lucrativa que moviliza recursos privados para financiar proyectos de interés social en el área de la salud, la nutrición y el medio ambiente, ofreció becas para doctorado y maestría en ciencias para 2009. Las becas son administradas por el INSP.

b. Programa Mesoamericano de Capacitación y Desarrollo Institucional

Está diseñado para contribuir al desarrollo de competencias y habilidades en funcionarios y actores que se desempeñan en áreas estratégicas de la región, las cuales se orientan a la consolidación del SMSP.

De manera particular, se enfatiza el desarrollo de competencias relacionadas con el manejo de programas en tres ámbitos:

- ▶ **Salud transfronteriza.** Comprende la atención conjunta y planificada a los problemas de salud que afectan a la población que habita en las franjas fronterizas de dos o más países y que se mueven cotidianamente en un ambiente transnacional a través de lazos familiares, laborales, económicos y sociales. Estos grupos poblacionales generalmente comparten el mismo perfil epidemiológico. Los programas de salud transfronteriza se caracterizan por obtener mayores beneficios focalizándose en los mismos problemas y combinando la capacidad de atención de los países involucrados.
- ▶ **Salud regional.** Se refiere a la implementación concertada de programas de salud en un conjunto de países geográficamente cercanos cuya población tiene perfiles epidemiológicos y demográficos similares. Los programas de salud regional se ejecutan de manera coordinada y simultánea en todos los países de la región, o bien son operados en cada nación, pero sin perder el enfoque regional.
- ▶ **Salud global.** Es un proceso multifacético, dinámico e interdependiente que abarca análisis de los riesgos para la salud asociados con la globalización, tanto locales como mundiales, y vincula a los agentes económicos y políticos, locales e internacionales. Se abordan utilizando un marco de trabajo interdisciplinario e intersectorial que tiene como ejes la equidad, la ética y el respeto a los derechos humanos.

c. Programa Mesoamericano de Apoyo Técnico y Gestión del Conocimiento

Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

- ▶ Propiciar el desarrollo de la identidad mesoamericana y el consenso en torno a prioridades regionales entre la comunidad de la salud pública.
- ▶ Contribuir a la capacidad técnica del SMSP a través de la gestión de información para la agenda de la salud pública.

- ▶ Apoyar el desarrollo de los programas de investigación, formación, capacitación y servicios con un enfoque regional, a través de la revisión, análisis y organización de la información para utilizarla adecuadamente en la toma de decisiones.
- ▶ Capitalizar la información y el conocimiento existente en las instituciones de salud de la región con la finalidad de abrir nuevos campos de investigación y conocimiento sobre los problemas de salud estratégicos.

8. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

El IMSP se concibe como una red virtual de instituciones académicas e institutos nacionales de salud de la región y otros países, coordinados por un secretariado bajo la dirección de un Consejo Directivo compuesto por los institutos nacionales de salud o instituciones afines regionales que conforman al propio IMSP.

El IMSP desarrolló el Programa Mesoamericano de Formación y Actualización en Salud Pública, el cual permitió incorporar a estudiantes de Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, México y Colombia como becarios en posgrados del INSP.

Como parte de este programa, se encuentran cursando posgrados 45 becarios del IMSP, tal y como refleja la siguiente tabla:

ALUMNOS IMSP SEGÚN PROGRAMA ACADÉMICO Y TIPO DE BECA				
PROGRAMA ACADÉMICO	BECA CONACYT	BECA ICSS	SIN BECA	TOTAL
Doctorado en Salud Pública		4	6	10
Doctorado en Ciencias en Nutrición Poblacional	2	2		4
Maestría en Ciencias de la Salud	18	1	1	20
Maestría en Salud Pública	10	1		11
Total	30	8	7	45

Fuente: Departamento de servicios escolares. Secretaría Académica INSP, 2012.

De los 45 alumnos que ingresaron a posgrados del INSP, ocho recibieron becas del Instituto Carlos Slim de la Salud, 30 recibieron becas de CONACYT y siete cuentan con beca institucional o financiamiento personal.

Asimismo, se llevó a cabo el desarrollo y lanzamiento de la convocatoria para las becas de maestrías y doctorados del INSP, generación 2012.

Como parte del Programa de Capacitación y Desarrollo Institucional, se realizaron los siguientes cursos y diplomados:

- ▶ Curso de Organización de los Sistemas de Salud con énfasis en Salud Sexual y Reproductiva, México (2010), impartido por el INSP con la participación de 60 alumnos.
- ▶ Diplomado en Enfermedades Transmitidas por Vector con Áreas de

Concentración en Dengue y Malaria (2010), impartido por el INSP con la participación de 98 alumnos.

- ▶ Curso de Implementación del Sistema de Vigilancia de Intervenciones Nutricionales (2010), impartido por el Centro de investigación y Estudios en Salud de Nicaragua, con la participación de 40 alumnos de los países de México, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá.
- ▶ Diplomado en Salud Global (2009), con la participación de 17 alumnos de la región centroamericana (8 de Colombia, 3 de México, 3 de El Salvador, 2 de Honduras y 1 de Guatemala).
- ▶ Curso de Políticas de Salud con Evidencia Científica, en el que participaron 23 alumnos de la región (9 de México, 5 de Nicaragua, 3 de El Salvador, 2 de Guatemala, 2 de Honduras, 1 de Panamá y 1 de Colombia).
- ▶ Curso de Gestión y Liderazgo de Políticas y Programas Regionales de Salud, en el que participaron 55 alumnos de la región (34 de México, 5 de Colombia, 5 de El Salvador, 4 de Panamá, 3 de Honduras, 2 de Guatemala, 1 de Costa Rica y 1 de República Dominicana).

Asimismo, el IMSP realizó acciones importantes para la gestión del conocimiento, entre las cuales se encuentran:

- ▶ El Programa de Apoyo Técnico y Transferencia del Conocimiento.
- ▶ Incorporación del proyecto Investigación para el Desarrollo de los Sistemas Estatales de Salud (INDESES), por medio del cual se fortalece la gestión del conocimiento en salud materna en tres Estados mesoamericanos de México: Guerrero, Oaxaca y Veracruz. Este proyecto, también patrocinado por la Organización Mundial de la Salud, está aportando métodos que podrán considerarse en los países mesoamericanos para su desarrollo e implementación.

b. Para las entidades participantes

A través de los programas que ofrece el IMSP, como son el Programa Mesoamericano de Formación y Actualización de Profesionales en Salud, el Programa Mesoamericano de Apoyo Técnico y Transferencia del Conocimiento y la capacitación y desarrollo institucional, un promedio de 332 estudiantes nacionales de la región han sido beneficiados con becas para cursos, diplomados, maestrías y doctorados.

9. Retos y dificultades de la alianza

El SMSP, al constituirse como un mecanismo de cooperación regional creado en el marco del Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica, tiene el reto de dar una respuesta eficaz y oportuna a las prioridades de salud identificadas en la región.

El SMSP es un foro sólido mediante el cual se conocen las necesidades más apremiantes en la materia en la región y se buscan soluciones conjuntas para atenderlas de manera eficaz y oportuna. Para ello, se deben abordar las siguientes acciones de relevancia:

- ▶ Identificar las prioridades y retos en materia de salud pública de la región mesoamericana focalizados en los Planes Maestros: salud materno-infantil, vacunación, nutrición, malaria y dengue, así como los ejes transversales: vigilancia epidemiológica, evaluación, fortalecimiento de capacidades y recursos en salud pública, y otros que surjan de las coincidencias entre el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana y las prioridades de México y Colombia.
- ▶ Coordinar los puntos focales técnicos en el interior de los países en cada pilar: salud materno-infantil, vacunación, vectores y nutrición.
- ▶ Identificar las necesidades de capacitación de recursos humanos en

salud pública y proponerlas al IMSP para la planeación de los cursos y programas de capacitación requeridos.

Entre las principales dificultades a atender se encuentran:

- ▶ El establecimiento de nuevos mecanismos de comunicación entre las distintas instancias, con el objetivo de fortalecer las redes de colaboración en los distintos temas de salud abordados.
- ▶ Búsqueda de fuentes de financiamiento para los países que implementan los Planes Maestros del SMSP, específicamente en los temas de dengue y malaria.

10. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

El IMSP, como órgano técnico del SMSP, integra la colaboración de organismos públicos y privados para dar legitimidad y normatividad a las aportaciones a los sistemas de salud de la región, y promueve la participación de los organismos de la sociedad civil en todos los niveles. Así, juntos, pueden enfrentar la problemática de la salud pública en Mesoamérica⁴.

El IMSP atiende a las exigencias de salud global y a la necesidad de establecer relaciones de colaboración entre instituciones académicas y gubernamentales en los problemas regionales de salud, logrando una concentración regional efectiva. Todo ello con el objetivo de aumentar la

4. González-Block, M. Á.; Molina-Rodríguez, J. F.; Becerril, V. y Vargas, E.: "Instituto Mesoamericano de Salud Pública: órgano de apoyo técnico y fortalecimiento del Sistema Mesoamericano de Salud Pública". Consejo Directivo del IMSP. Salud Pública de México, Vol. 53, suplemento 3 de 2011.

cobertura y calidad de la salud en la región mesoamericana e incrementar los estándares de vida de su población.

El IMSP puede desarrollar otras líneas de investigación en sistemas de salud de forma paralela para ampliar el enfoque en otros problemas de salud pública, fortaleciendo los Objetivos del Milenio 3, 4 y 5.

► **Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.**

Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.

► **Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.**

Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años.

► **Objetivo 5: Mejorar la salud materna.**

Reducir un 75%, entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna. Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva.

LA ENTIDAD

“Alianza México por Haití”

La “Alianza México por Haití” se crea como respuesta del sector privado, social y de Gobierno por apoyar a los damnificados por el terremoto del 2010. Los actores principales que representan dicha alianza son: Unidos por Ellos (organización que nace en el 2002 para apoyar a través de ayuda humanitaria, reconstrucción y reactivación económica a los damnificados por un desastre natural), la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXID), organizaciones de la sociedad civil en Haití (Nuestros Pequeños Hermanos, Mensajeros de la Paz, Cáritas, Misión Haití y Amigos de Fond Des Blancs), sector privado (Fomento Social Banamex, Fundación BBVA Bancomer, Fundación Cuervo, Fundación Televisa y Fundación Chrysler) y sector académico (Universidad Anáhuac).

EL INFORMANTE

Juan Carlos Sánchez López

Coordinador del Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES) y del Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social y Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac México Norte.

NOMBRE DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA PARA EL DESARROLLO (APPD)

ALIANZA MÉXICO POR HAITÍ.

1. Entidades participantes en la APPD/roles de los diferentes actores

ACTORES	FUNCIONES
Unidos por Ellos	Gestionar el apoyo económico y en especie para realizar los proyectos de infraestructura.
	Contratación, supervisión, traslado y diseño de los proyectos de infraestructura en Haití.
	Aplicación y transparencia de los recursos económicos y en especie.
	Coordinación de la Alianza México por Haití.
Sector privado	Coordinación de la Alianza México por Haití.
	Aportaciones económicas y en especie.
	Vocero coordinador.

Sector académico	Metodología en el desarrollo de los proyectos.
	Promoción de voluntarios.
	Ayuda humanitaria.
ACTORES	FUNCIONES
Secretaría de Relaciones Exteriores	Gestión de los recursos económicos que aporta el Gobierno Federal.
	Enlace diplomático con el Gobierno de Haití, a través de la embajada mexicana en Haití, para promover y facilitar el desarrollo de los proyectos humanitarios y de infraestructura.
Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXID)	Promoción, ejecución y supervisión del convenio de colaboración de los actores mexicanos: empresas, Gobierno y sociedad civil.
Organizaciones de la sociedad civil en Haití (Nuestros Pequeños Hermanos, Mensajeros de la Paz, Cáritas, Misión Haití, Amigos de Fond Des Blancs).	Proporcionar todos los requerimientos y necesidades reales para el diseño de los proyectos.
	Desarrollo de los programas y servicios a la comunidad haitiana.
Sociedad mexicana	Aportaciones económicas y en especie para los damnificados.

2. Principales objetivos/propósitos de la APPD

El objetivo principal fue promover un frente común de ayuda de México para Haití, para desarrollar proyectos y acciones de cooperación que permitieran la construcción, reconstrucción, ampliación y apoyo a escuelas, orfanatos y hospitales en Haití.

3. Beneficiarios

PROYECTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Escuela de Oficios en Tabaré, Nuestros Pequeños Hermanos.	► Capacitación y profesionalización de niños y jóvenes que promueva el desarrollo humano y la autosustentabilidad.	Lugar de ejecución: Tabaré, Puerto Príncipe. Beneficio social: 800 alumnos haitianos al año.
Clínica de salud, Amigos de Fond Des Blancs.	► Servicios de clínica general, odontología, laboratorio y farmacia.	Lugar de ejecución: Fond Des Blancs. Beneficio social: 55,000 habitantes de la localidad.
PROYECTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Construcción del Centro educativo/orfanato MWTS Misión Haití.	► Proveer de hogar, servicios de salud y educación a 200 niños y niñas huérfanos.	Lugar de ejecución: comunidad de Duverger (a 4 horas de Puerto Príncipe). Beneficio social: más de 200 niños y niñas.

Construcción de la escuela rural Petit Boucan, Cáritas.	► Ofrecer servicios educativos a los niños de la zona, evitando su desplazamiento a comunidades a más de 2 horas de distancia a fin de combatir la desvinculación familiar.	Lugar de ejecución: Petit Boucan. Beneficio social: 200 niños y niñas.
Centro de Atención Integral a Menores, Mensajero de la Paz.	► Crear un espacio que permita la protección básica del niño/a en diferentes aspectos: nutricionales, sanitarios, psicosociales y lúdicos, con un especial énfasis en la educación.	Lugar de ejecución: Tabaré, Puerto Príncipe. Beneficio social: 400 niños y niñas huérfanos o procedentes de familias desestructuradas.

4. Ámbitos temporal y geográfico de la APPD

Los inicios de los trabajos fueron de manera inmediata y han concluido en diciembre del 2012.

La alianza tuvo su sede en la Ciudad de México a través de los diversos actores, sin embargo, los trabajos finales se hicieron en Haití, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil que albergan el desarrollo de los proyectos.

5. Recursos disponibles de la APPD

La alianza, en relación a los recursos materiales, financieros y humanos se desarrolló de la siguiente manera:

- a. Recursos humanos: para facilitar el seguimiento, desarrollo y ejecución de la alianza, se conformó un consejo técnico de trabajo en el cual participaron integrantes de los sectores social, académico, gubernamental y privado con la finalidad de reportar de forma ejecutiva y puntual al Consejo, que estaba integrado por los directivos de los sectores descritos anteriormente. Es importante comentar que cada actor absorbió los costos directos de su personal.
- b. Recursos materiales: de igual forma, cada actor que participó colaboró con sus recursos —tales como oficinas, computadoras, teléfonos, papelería, viáticos, etc.— necesarios para la ejecución de la alianza.
- c. Recursos financieros: el 51 % del total recaudado provino de la aportación del Gobierno federal y el 49 % de aportaciones privadas.

6. Logros más significativos de la alianza

a. Para los destinatarios de la APPD

- ▶ Las organizaciones de la sociedad civil haitianas que gestionaron los proyectos lograron credibilidad en su comunidad, así como el desarrollo de un programa co-participativo de su comunidad con Gobiernos y agencias de cooperación internacional.
- ▶ Por su parte, los jóvenes y niños haitianos hoy tienen una oportunidad de participar en un programa de educación, capacitación para el empleo y salud que promueve la mejora en su calidad de vida.

b. Para las entidades participantes

- ▶ El Estado mexicano desarrolló por primera vez un programa de tal naturaleza en el exterior.
- ▶ Alianza México por Haití conformó una metodología de trabajo, reglas de operación y transparencia.

7. Retos y dificultades de la alianza

- ▶ Cuestiones culturales.
- ▶ Condiciones geográficas y lejanía de las comunidades (falta de infraestructura de caminos rurales y carreteras).
- ▶ Escasez de mano de obra calificada (para la construcción).
- ▶ Recursos materiales para la construcción, ya que el 80% se tuvo que importar.

8. Principales enseñanzas aprendidas (evaluaciones, estudios de sistematización, opiniones de los socios, etc.)

- ▶ Trabajo colaborativo, respetando las responsabilidades de cada actor.
- ▶ Corresponsabilidad en el desarrollo de los proyectos.
- ▶ Coordinación, que facilitó la no duplicidad de esfuerzos y recursos.
- ▶ Cooperación internacional por parte de los Gobiernos y las organizaciones privadas.

4

PERSPECTIVAS Y RETOS PARA LAS APPD EN MÉXICO. UN DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Resulta complicado establecer un diagnóstico de situación que permita valorar las perspectivas de futuro de las alianzas público privadas para el logro de resultados de desarrollo en México. Evidentemente, es preciso tener en cuenta múltiples factores cuyas influencias para la definitiva consolidación de este tipo de estrategias son muy variadas.

Hasta ahora se cuenta con una enorme diversidad de experiencias relativamente fragmentarias y desiguales que, en cualquier caso, muestran las potencialidades del modelo. Todas las estimaciones disponibles están de acuerdo en señalar que el momento para el definitivo despegue de las APPD en México es el actual. Se da ahora un conjunto de condiciones políticas, económicas, sociales y de cultura organizativa que configuran un escenario muy favorable para la puesta en marcha y desarrollo de estas alianzas. De manera muy esquemática, pueden señalarse los siguientes elementos:

- **Cambios en la Administración pública.** Se detecta una mayor apertura del Estado mexicano a otros actores como son la sociedad civil y el sector empresarial privado. La búsqueda de la eficiencia y la constatación de que los recursos y las capacidades públicas, por sí solos,

no pueden hacer frente de manera eficaz a los retos de desarrollo, están llevando a una concepción más “abierta” del Estado, donde la búsqueda de acuerdos constituye una prioridad que establece un nuevo marco de relación con otros actores.

- ▶ **Mayor compromiso del sector empresarial con los procesos de desarrollo.** Las empresas han ido modificando en los últimos tiempos sus paradigmas de gestión, incorporando nuevas orientaciones (RSE, búsqueda de negocios inclusivos, orientación hacia el cliente, criterios de sostenibilidad empresarial, etc.). Por otra parte, existe también una mayor conciencia acerca de la necesidad de mantener relaciones permanentes y fluidas con el Estado.
- ▶ **Establecimiento de nuevos marcos legales y normativos.** La aprobación de la Ley de Asociaciones Público Privadas constituye un punto de partida a la hora de crear un marco para la relación entre actores públicos y privados, aunque quizá sea demasiado restrictiva para resultar útil para el conjunto de experiencias que hemos venido comentando. Parece importante promover su desarrollo reglamentario con el propósito de incorporar la regulación de nuevas iniciativas que se acerquen a los modelos que se describen en el capítulo precedente.
- ▶ **Desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.** En un modelo tradicional, las organizaciones de la sociedad trabajaban básicamente a través de subvenciones públicas (nacionales o internacionales), pero esa realidad se está transformando de manera drástica. Por una parte, estamos asistiendo a un crecimiento de nuevas entidades del tercer sector (filantrópicas, de desarrollo, culturales, defensoras de derechos, etc.), mientras que las fuentes de financiación clásicas tienden a perder importancia frente a otras aportaciones. Esa efervescencia de las ONG no ha ido siempre acompañada de un incremento de las capacidades de gestión, lo que hace que muchas de ellas tengan serias dificultades para funcionar de una manera profesional. También es preciso ir avanzando desde un modelo basado principalmente en la denuncia y la reivindicación hacia otro donde esas funciones se com-

binen con la puesta en marcha de iniciativas transformadoras que incidan sólidamente en el desarrollo de las personas y las comunidades.

- **Nuevas aportaciones de los organismos de la cooperación internacional.** También se han modificado el papel y las funciones de los principales organismos de la cooperación internacional (sea ésta de carácter multilateral o bilateral). En términos generales, hay que reconocer que los recursos disponibles tienden a disminuir en países con un nivel de desarrollo como el de México. Los organismos de la cooperación internacional impulsan ahora de manera decidida las APPD, modificando su papel tradicional de financiadores vinculados casi en exclusiva con el sector público o con las ONGD. Su aportación actual más importante a este tipo de iniciativas se centra en la transferencia de conocimientos y en su función de mediación.

Asumiendo estas realidades, puede concluirse que las APPD tienen unas extraordinarias perspectivas de crecimiento, aunque deben superar ciertos obstáculos que pueden impedir su consolidación definitiva.

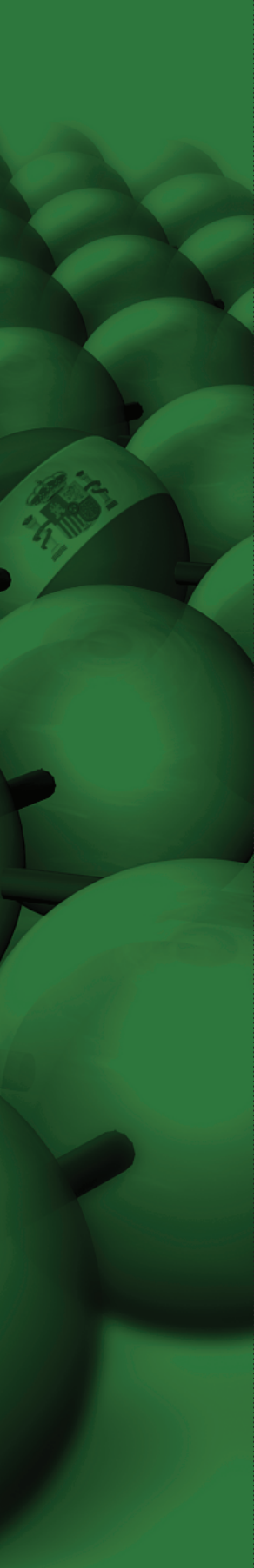
Una breve síntesis de las principales oportunidades y amenazas que inciden en las alianzas público privadas mexicanas quedaría reflejada en el cuadro siguiente:

PRINCIPALES OPORTUNIDADES PARA LA CREACIÓN DE APPD	PRINCIPALES AMENAZAS PARA LA CREACIÓN DE APPD
▶ VOLUNTAD POLÍTICA PARA LLEGAR A ACUERDOS CON ACTORES PRIVADOS. ▶ CAMBIO DEL PAPEL TRADICIONAL DEL ESTADO (de único protagonista de las políticas de desarrollo a líder de procesos compartidos). ▶ EXISTENCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS CON OBJETIVOS Y PRIORIDADES CLARAMENTE DEFINIDOS. ▶ MARCO NORMATIVO PARA LAS APPD A PARTIR DE LA LEY DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS. ▶ MARCO REGULADOR DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL MEXICANA (Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, creación de la AMEXCID, Agenda de Cooperación con prioridades definidas).	▶ INERCIA DEL PASADO CON PROTAGONISMO CASI EXCLUSIVO DEL ESTADO EN LAS POLÍTICAS SOCIALES Y DE DESARROLLO. ▶ RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN POCO ADAPTADOS A LOS NUEVOS ROLES. ▶ ESCASO LIDERAZGO Y CAPACIDAD DE MEDIACIÓN PARA LA GESTIÓN DE APPD. ▶ ESCASO DESARROLLO NORMATIVO DE LA LEY DE ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS. ORIENTACIONES POCO NOVEDOSAS EN LA LEY. ▶ ESTRUCTURA INCIPIENTE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL MEXICANA.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES PARA LA CREACIÓN DE APPD (CONT.)	PRINCIPALES AMENAZAS PARA LA CREACIÓN DE APPD (CONT.)
▶ PROGRESIVO PROTAGONISMO DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA. ▶ AUMENTO DE LAS EMPRESAS CON ESTRATEGIAS DE RSE O DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL/COMPRO-MISO DE LAS EMPRESAS CON LA GENERACIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO. ▶ CAMBIO DE LA SITUACIÓN DE MÉXICO EN EL CON-TEXTO INTERNACIONAL COMO ACTOR DE COOPE-RACIÓN (receptor de cooperación, oferente de coopera-ción, cooperación Sur-Sur). ▶ NUEVAS TENDENCIAS DE LA COOPERACIÓN INTERNA-CIONAL/AGENDA DE LA CALIDAD DE LA AYUDA. ▶ EFECTO LLAMADA DE LA COOPERACIÓN INTERNA-CIONAL PARA TRANSFERIR BUENAS PRÁCTICAS DE APPD.	▶ DEBILIDAD DE LAS OSC MEXICANAS (RRHH poco especializados, excesiva ideologización en algunos casos, escasa proactividad, limitadas capacidades de gestión y planificación, etc.). ▶ ALCANCE TODAVÍA LIMITADO DE LA INCORPO-RACIÓN DE LA RSE EN MUCHAS EMPRESAS MEXI-CANAS Y/O RADICADAS EN MÉXICO. ▶ CONFUSIÓN ENTRE FILANTROPIA Y RSE. ▶ REDUCCIÓN DE FONDOS DE AYUDA OFICIAL AL DESARROLLO PARA PAÍSES DE RENTA MEDIA. ▶ DESCONOCIMIENTO DE EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE APPD.

5

BIBLIOGRAFÍA



Alborta, G. R.; Stevenson, C. y Triana, S. (2011): *Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios*. BID. Disponible en: www.iadb.org

Arenas, D.; Sánchez, P.; Murphy, M. y Vives, J. (2011): *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Segunda parte*. Instituto de Innovación Social, ESADE.

Arenas, D.; Sánchez, P. y Murphy, M. (2009): *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG*. Instituto de Innovación Social, ESADE.

Bossuyt, J. (2012): "París, Accra y más allá: ¿será la sociedad civil un factor positivo o un agente marginal?", en Gómez Galán, M. (Ed.): *La sociedad civil en la cooperación al desarrollo del siglo XXI*. CIDEAL, Madrid.

Botella, C.; Fernández, J. A. y Suárez, I. (2011): *Innovación y cooperación al desarrollo: tendencias de colaboración público-privada*. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/.../DT47.pdf

Cámara López, L. y Cañadas, J. R. (2011): *Gestión orientada a resultados de desarrollo. Guía práctica para su aplicación en entidades de cooperación*. CIDEAL, Madrid.

Cardona, R. y Sariego, L. (2010): *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación ALIARSE, San José de Costa Rica. Disponible en: www.aliarse.org/documentos/Guia%20APPD%20ALIARSE.pdf

Casado Cañeque, F. (coord.) (2008): *Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/.../publicaciones/documentostrabajo/.../DT30...

Casado Cañeque, F. (2007): *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/.../DT9.pdf

Castillo Bautista, R. y Juárez Anguiano, L. (2008): *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. Universidad de Málaga.

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (2011): *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2011*. CEMEFI, México.

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo (2010): *Una fotografía de la sociedad civil en México: informe analítico del Índice CIVICUS de la sociedad civil*. CEMEFI, México.

Devlin, R. y Moguillansky, G. (2009): *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. CEPAL. Disponible en: www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/Alianzas_pub_privadas_s.pdf

Domínguez Martín, R. (2011): "La responsabilidad social corporativa y la cooperación internacional para el desarrollo: caminos convergentes". En *ARI*, N° 6, 2011. Real Instituto Elcano.

Engler, A.; González, C.; Hartwich, F.; Ghezan, G.; Tola, J.; Vásquez, J.; Silva, J. A.; Espinoza, J. y Gottret, M. V. (2004): *Guía para la promoción de alianzas público-privadas. Proyecto Alianzas Público-privadas para la Investigación Agroindustrial para Latinoamérica y Caribe*. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. Disponible en: www.rimisp.org/boletin_intercambios/index_boletin.php?id... – Chile

Engler, A.; González, C.; Hartwich, F.; Ghezan, G.; Tola, J.; Vásquez, J.; Silva, J. A.; Espinoza, J. y Gottret, M. V. (2004): *Guía para la formación de alianzas público-privadas para la innovación agrícola y agroindustrial. Proyecto Alianzas Público-privadas para la Investigación Agroindustrial para Latinoamérica y Caribe*. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. Disponible en: www.rimisp.org/boletin_intercambios/index_boletin.php?id... – Chile

Fundación DIS (2011): *Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*. Disponible en: www.gestrategica.org/guias/guiaalianzas/introduccion.html

Girardo, C. (2012): *Las organizaciones de la sociedad civil en México y la cooperación internacional para el desarrollo: enfoques y estrategias*, El Colegio Mexiquense, México.

Girardo, C. (2011): *Acciones y funciones de las OSC en los Centros Comunitarios de Aprendizaje (CCA): sus aportes para la concertación de actores y la construcción de alianzas*. El Colegio Mexiquense, México.

Girardo, C. (2001): *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector*. Serie Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México.

Guerra Pablo, A. (2000): *Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales: justificación teórica para una sociología del tercer sector*. Serie Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México.

Hupperts, P. (2006): *Responsabilidad social corporativa: mercadotecnia y alianzas ganar-ganar*. ACCSE/FM, México.

Jáuregui, R. (2008): *América Latina, España y la RSE: Contexto, perspectivas y propuestas*. Fundación Carolina-CeALCI, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/documentostrabajo/Documents/DT21.pdf

Ley de Asociaciones Público Privadas, 16 de enero 2012.

Lichère, F.; Martor, B.; Thouvenot, S. y Pédini, G. (2006): *Pratique des partenariats public-privé : choisir, évaluer, monter son PPP*. Éditions Litec-Juris Classeur, París.

Marco de Asociación México-España 2011-2015.

Mataix, C. y otros (2008): *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas*. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/.../DT20completo.pdf

Mataix, C. y Borrella, L. (dirs.) (2012): *Empresas que contribuyen al desarrollo humano*. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/es-ES/Publicaciones/Paginas/DT56.aspx

Moreno, L. (2012): "Las alianzas público-privadas para el desarrollo", en Gómez Galán, M. y Cámara López, L. (coords.): *La gestión de la cooperación al desarrollo. Instrumentos, técnicas y herramientas*. CIDEAL, Madrid (2ª edición actualizada y ampliada).

Moreno, L. (2011): "Las alianzas público-privadas para el desarrollo", en *Dossieres EsF*, N° 1. Disponible en: www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%201-Trim%201%202011.pdf

Natal, A. y otros (2002): *Las instituciones donantes mexicanas. Mitos y realidades*. Serie Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México.

OECD OBSERVER (2008): *How to Make Development Partnerships Work*. Disponible en: www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/1859/How_to_make_development_partnerships_work.html

Pérez Pineda, J. (2011): *La responsabilidad social mexicana, actores y temas*. Instituto Mora, Universidad Anáhuac, Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social, México.

IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

Programa Nacional de Alianzas para la Convivencia y la Superación de la Pobreza (2002): *Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos*. Fundación Corona/BM, Bogotá. Disponible en: www.fundacioncorona.org.co/alianzas/publicaciones/

PNUD (2009): *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Disponible en: www.undp.org/eo/handbook

Solana González, G. (2012): *México, un destino natural y estratégico*. Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas, Madrid.

Tennyson, R. (2003): *Manual de trabajo en alianza*. The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN). Disponible en: www.unpei.org/PDF/awareness.../Partnering-Toolbook-Spanish.pdf

TIDES Center (2006): *El fortalecimiento de las instituciones sin fines de lucro en México, Costa Rica y El Salvador*. TIDES Center, EEUU.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (eds.) (2011): *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversiones/BID, Nueva York.

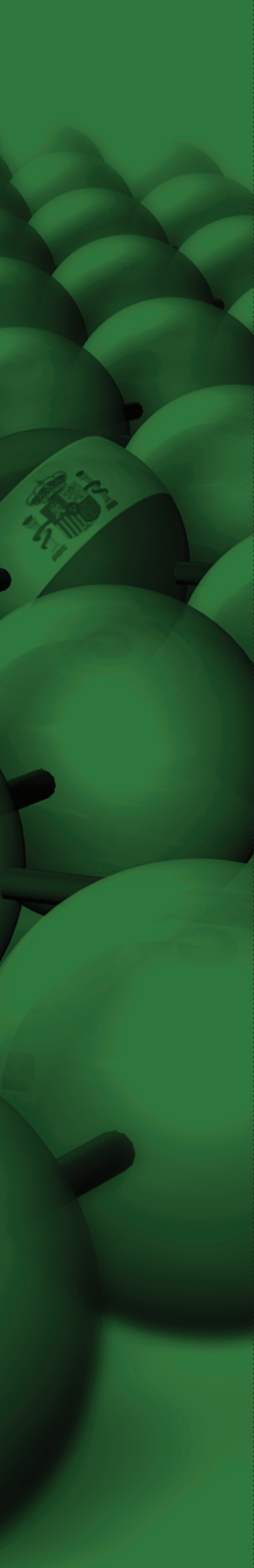
Varela, F.; Fernández, G. y Castilla, A. (2007): *Internacionalización, desarrollo y alianzas público-privadas*. Documento de Trabajo. Congreso de RSC de la Comunidad Autónoma de Madrid.

WBCSD (2005): *Negocios para el desarrollo. Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. World Busines Council for Sustainable Development, Ginebra.

Zúñiga Pulido, V. (2005): *La filantropía en México. El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas, Puebla, México.

6

RESEÑAS INSTITUCIONALES



La Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación trabaja en el ámbito de la cooperación internacional desde hace más de 25 años, llevando a cabo actividades de investigación, formación y asistencia técnica y ejecutando proyectos de desarrollo en distintos países del Sur. Creada en Madrid en 1983 como una organización privada sin ánimo de lucro, hoy cuenta con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, el Caribe, África, Próximo Oriente y Asia. Como centro de investigación, la Fundación CIDEAL imparte programas de posgrado especializados, cursos y seminarios. Asimismo, dispone de una editorial propia con la que ha publicado numerosos libros, algunos de los cuales se han convertido en obras de referencia en el sector.

La Fundación CIDEAL aplica los resultados de su labor investigadora a los proyectos que lleva a cabo en el Sur, y a la vez utiliza su experiencia en el terreno como base de sus investigaciones. La combinación de actividades teóricas y prácticas hizo de ella una entidad pionera en España y la distingue hoy de la mayoría de organizaciones del sector. En este sentido, la Fundación CIDEAL apoya la profesionalización del sector de la cooperación y la mejora de la eficacia y calidad de la ayuda, siendo la innovación uno de sus ejes de investigación y acción fundamentales.

Desde el punto de vista político y económico, la Fundación CIDEAL es una organización independiente que fomenta la excelencia profesional y engloba a expertos de distintas tendencias ideológicas. Además, colabora activamente con diversas instituciones públicas y organismos internacionales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Parlamento Europeo, el Banco Mundial, la Comisión Europea o el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, entre otros.

www.cideal.org

Promotora Social México es una organización sin ánimo de lucro que actúa en el ámbito de la filantropía de riesgo, un sector en pleno desarrollo en el mundo y en México, que permite impulsar las iniciativas de los emprendedores sociales a través de inversión de capital, financiamiento y donativos, siempre que estén orientadas al desarrollo pleno del individuo.

Tenemos como objetivo impactar positivamente en el desarrollo y bienestar de los mexicanos en los sectores de salud, educación y desarrollo económico. Para lograrlo, nuestra estrategia se enfoca en:

1. Participación en empresas sociales.
2. Desarrollo de emprendedores y empresas sociales.
3. Desarrollo del sector.

Impulsamos proyectos sustentables fundamentados en modelos de negocio autosuficientes que permitan su escalamiento en el largo plazo. Dichos proyectos deben dirigirse a la base de la pirámide (segmentos socioeconómicos D, D+, E), tener presencia en territorio mexicano y ser detonantes de bienestar y prosperidad en las poblaciones más necesitadas de nuestro país.

Nuestro portafolio cuenta con proyectos de impacto social y sustentabilidad financiera que se encuentran en fase de crecimiento, como son: Adobe Capital, Biodent, Cofas, Construyendo, Filantropía, Habvita, Laudex y Mi Tienda. Estos proyectos ofrecen una propuesta de valor para el sector que atienden y son liderados por emprendedores con vocación social y experiencia.

Creemos en la sinergia y coinversión con inversionistas privados, empresas, fondos de inversión y organizaciones nacionales e internacionales que compartan nuestros objetivos de impacto social. Gracias a nuestras alianzas hemos llevado a cabo importantes iniciativas para el desarrollo de emprendedores y del sector.