

1-1-2017

# El triángulo del éxito como nueva herramienta de cooperación internacional para APC-Colombia a partir del año 2015 : ventajas y desventajas

Alison Dariann Páez Rincón  
*Universidad de La Salle*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones)

---

## Citación recomendada

Páez Rincón, A. D. (2017). El triángulo del éxito como nueva herramienta de cooperación internacional para APC-Colombia a partir del año 2015 : ventajas y desventajas. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones/67](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/67)

This is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

INFORME ACADÉMICO FINAL DE PRÁCTICAS Y PASANTÍAS  
AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA

ALISON DARIANN PÁEZ RINCÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
PRÁCTICAS PROFESIONALES  
BOGOTÁ D.C  
2017

EL TRIÁNGULO DEL ÉXITO COMO NUEVA HERRAMIENTA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL PARA APC-COLOMBIA A PARTIR DEL AÑO 2015: VENTAJAS  
Y DESVENTAJAS.

Alison Dariann Páez Rincón

Tutor: Carlos Pérez

Universidad de La Salle Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Programa de Negocios y Relaciones Internacionales  
Prácticas profesionales  
Bogotá D.C.  
2017

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Palabras clave.....	5
Clasificación JEL.....	5
1. Introducción.....	5
2. Síntesis de las fases de la práctica.....	7
3. Relaciones existentes entre la práctica o pasantía realizada y el proceso de formación.....	8
3.1 Problemática abordada.....	9
3.2 Objetivos: general y específico.....	11
4. Marco Conceptual.....	11
5. Resultados, análisis y discusión.....	14
5.1 Primer capítulo: Descripción teórica del triángulo del éxito a partir de la caracterización del sector público, sector privado y sociedad civil dentro de los procesos de cooperación internacional.....	14
5.1.1 El sector público como aliado.....	14
5.1.2 El sector privado como aliado.....	18
5.1.3 La sociedad civil como aliada.....	21
5.1.4 Articulación de los tres sectores.....	24
5.2 Segundo Capítulo: Implementación del triángulo del éxito en APC-Colombia.....	26
5.2.1 ¿Por qué el triángulo del éxito?.....	29
5.2.2 Ruta para el establecimiento del triángulo del éxito.....	30
5.2.2.1 Áreas temáticas y territorios de priorización para el establecimiento del triángulo.....	31
5.3 Tercer capítulo: Análisis de resultados para dos proyectos bajo la premisa del triángulo del éxito.....	32
5.3.1 Hub de las alianzas.....	33
5.3.1.1 Actores involucrados.....	34
5.3.2 Reconciliación Colombia.....	36
5.3.2.1 Actores involucrados.....	37
5.3.3 Impacto generado.....	39
6. Conclusiones.....	41
7. Referencias consultadas.....	45

## **Resumen**

La cooperación internacional (CI) es definida como la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social de los Estados miembros del sistema internacional. Motivo por el cual, constituye para Colombia, una herramienta de política exterior que le permite profundizar sus relaciones internacionales, contribuir con los procesos de desarrollo propios, atender sus objetivos de política exterior y cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo.

Sin embargo, solo hasta el año 2015, desde APC-Colombia, se habló de la necesidad de una estrategia a nivel local para administrar y ejecutar los recursos, programas y proyectos de CI, esta estrategia, busca superar las dificultades que enfrenta el sistema de cooperación actual mediante la generación de alianzas estratégicas cumpliendo con la premisa del triángulo del éxito, el cual, hace referencia a la importancia de vincular el sector privado y la sociedad civil con los esfuerzos del sector público nacional y territorial.

En ese sentido, el presente informe de pasantía se pregunta, cuáles son las ventajas y desventajas del triángulo del éxito como nueva herramienta de cooperación internacional diseñada e implementada por APC-Colombia en el año 2015, teniendo en cuenta que esta estrategia puede asegurar mayor eficiencia en los procesos de cooperación internacional que se desarrollan en el país.

Lo anterior, se realiza por medio de una investigación descriptiva con metodología mixta, llevada cabo en dos fases de investigación, una primera fase cualitativa, la cual permite describir la estrategia del triángulo del éxito por medio de una caracterización de los sectores público, privado y sociedad civil y su implementación al interior de APC-Colombia. Posteriormente, una segunda fase cualitativa y cuantitativa que permite desarrollar un análisis de dos proyectos pioneros bajo la estrategia del triángulo del éxito -Hub de las Alianzas y Reconciliación Colombia-, para así exponer las ventajas y desventajas de la estrategia y contribuir al mejoramiento de la coordinación y gestión de la cooperación internacional en el país evitando las dificultades de las estrategias tradicionales de cooperación internacional, y confirmar la hipótesis del presente trabajo, la cual establece que a través de la triangulación sectorial, entre el sector público, privado y la sociedad civil, se alcanza mayor eficiencia en los procesos de CI.

## **Abstract**

International cooperation (IC) is defined as the joint action to support the economic and social development of the member states of the international system. This is why, for Colombia, it is a foreign policy tool that allows it to deepen its international relations, contribute to its own development processes, meet its foreign policy objectives and comply with the National Development Plan.

However, it was not until 2015, from APC-Colombia, that there was a need for a local-level strategy to manage and execute IC's resources, programs and projects, this strategy seeks to overcome the difficulties faced by the current cooperation through the generation of strategic alliances fulfilling the triangle of success, which refers to the importance of linking the private sector and civil society with the efforts of the national and territorial public sector.

In this sense, the present internship report asks, what are the advantages and disadvantages of the triangle of success as a new international cooperation tool designed and implemented by APC-Colombia in 2015, taking into account that this strategy can ensure greater efficiency in the international cooperation processes that take place in the country.

This is done through a descriptive research with mixed methodology, carried out in two phases of research, a first qualitative phase, which allows to describe the strategy of the triangle of success through a characterization of the public, private and civil society and its implementation within APC-Colombia. Subsequently, a second qualitative and quantitative phase that allows to develop an analysis of two pioneering projects under the triangle of success strategy - Hub of Alliances and Reconciliación Colombia -, in order to expose the advantages and disadvantages of the strategy and to contribute to the improvement of the coordination and management of international cooperation in the country avoiding the difficulties of traditional strategies of international cooperation, and be able to confirm the hypothesis, which establishes that through sectorial triangulation, between public, private sector and civil society, greater efficiency in the processes of IC is reached.

**Palabras clave:** Cooperación internacional, Alianzas Estratégicas, Sector público, Sector privado, Sociedad civil, Triangulación, Desarrollo, multisectorial.

**Clasificación JEL (Journal of Economic Literature):** International Economics - F0 – F35

## **1. Introducción**

El papel de la cooperación internacional requiere de reflexiones no solo teóricas sino también éticas, es por eso que trabajos como el de Ekane Gilbert (2008), en su tesis de maestría “Aid, private sector development and the poverty challenge: Rethinking theory and concept” revela cómo y con qué resultados la ideología y la estrategia de la ayuda que ofrece la cooperación internacional resulta convirtiéndose en una barrera al desarrollo debido a las incongruencias en los paquetes de ayuda brindadas a los países en desarrollo.

Premisas como la anterior, sugieren la necesidad de replantear la forma en que se concibe la cooperación internacional, y es por eso que, Báez Melián (2008), en su Análisis crítico del actual sistema internacional de cooperación reconoce que: los intereses políticos, económicos y geoestratégicos de los países donantes han estado muy presentes desde los mismos orígenes del sistema y ésta ha sido una de las principales causas de la ineficiencia de la ayuda concedida (Báez, 2008, p. 24). Si lo anterior sucede, ¿Por qué seguir cooperando?, en teoría y según autores como Bauer (1981), los países no tienen ninguna obligación moral para cooperar, pero en realidad los motivos para ofrecer y recibir ayuda varían de país en país y de actor en actor, y éstos se han modificado por más de cincuenta años.

Para 1947, se hablaba de cooperación y asistencia para reconstruir los países europeos después de la segunda guerra mundial a través del Plan Marshall, ya desde entonces se utilizó la cooperación como instrumento político y económico, debido a que los intereses por cooperar fueron mucho más que un sentimiento altruista estadounidense, los motivos oficiales se basaron tanto en su seguridad nacional como en consideraciones comerciales, estrechamente relacionadas con la intención de impedir la expansión del comunismo en la Europa occidental (Degnbol, 2005).

El panorama no cambió y la cooperación internacional actual sigue estando condicionada a los intereses de los donantes (Lallande, 2006), motivo por el cual la cooperación se ha convertido en gran medida en un medio de presión para que los países del sur instauren las reformas económicas solicitadas por el norte, para promover la democracia, los derechos humanos y el sistema político-ideológico neoliberal, y en general para mantener líneas de presión y coerción en el sur.

Por otro lado, como bien lo menciona FitzGerald (2003), los países en desarrollo confían demasiado en los flujos de capital internacional como parte esencial de su estrategia económica, situación que genera dependencia de los países del sur hacia el norte, por lo cual se propone una relación menos vertical y más compartida entre donante y receptor para así lograr apartar la ayuda del más inmediato sentimiento de interés.

Una relación menos vertical supone una nueva perspectiva de participación y control activo de todos los sectores involucrados en los procesos de cooperación internacional dentro de un país, premisa que se nutre del trabajo de Kelsy (2003), en “Global cooperation for local implementation: Achieving international sustainable development commitments”, el cual, se convierte en pieza fundamental para argumentar que todas las personas u organizaciones están involucradas y son necesarias -en cualquier nivel- en los procesos de desarrollo de un país.

Es así cómo se seleccionan tres grupos de actores que han sido centrales en las actividades internacionales de desarrollo y que se convierten en parte clave para un desarrollo sostenible: En primer lugar, el Estado quien sigue siendo el actor central a nivel internacional en cuanto a toma de decisiones nacionales, y como formulador de políticas domésticas, políticas que determinan el rumbo y éxito de la cooperación internacional (Leeds, 1999).

En segundo lugar, el sector privado, quien a pesar de su papel controversial en el desarrollo de los países, debido a las malas prácticas económicas, ambientales y sociales generalizadas, que realizan en busca del interés propio (Kelsey, 2003), juega un papel fundamental al reunir y organizar la actividad económica de las regiones al ser fuente importante de recursos técnicos y financieros, razón por la cual se convierte en agente clave para el desarrollo de los territorios (Ekane, 2008).

Y, en tercer lugar, la sociedad civil quien es representada por Organizaciones No Gubernamentales, la academia y las entidades religiosas, que terminan simbolizando los intereses de las comunidades (Kelsey, 2003). Cuando existe cohesión en la sociedad civil, los proyectos son exitosos, porque son las comunidades las encargadas de identificar y divulgar sus dificultades, para lograr atacarlas a tiempo y proseguir con el debido seguimiento de las intervenciones (Rosales, 2007).

Lo anterior, adquiere valiosa importancia porque se ha llegado a la conclusión de que la articulación, conexión y alianzas entre el sector público, privado y sociedad civil son fundamentales para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, estamento reafirmado en la cumbre de la tierra del año 2002 celebrada en Johannesburgo. Su importancia recae en que sólo a través de la colaboración multisectorial se podrán asegurar iniciativas coherentes y sostenibles para atacar los problemas globales más graves (Tennyson, 2003).

## **2. Síntesis de las fases de la práctica**

El presente trabajo es el resultado del periodo de prácticas en la Agencia Presidencial de Cooperación internacional de Colombia, las cuales se desarrollaron durante el periodo del 18 de enero al 17 de julio de 2017, en la dirección de gestión de demanda y bajo la supervisión del director de la dirección Andrés Uribe [-Andresuribe@apccolombia.gov.co-](mailto:Andresuribe@apccolombia.gov.co).

En un primer momento y por la primera mitad de la práctica, hice parte del equipo de Alianzas Estratégicas con el sector privado, y, posteriormente me incorporé al equipo de fuentes oficiales de cooperación internacional bilaterales y multilaterales, situación que me permitió experimentar de primera mano el trabajo realizado en dos divisiones de APC-Colombia, y por medio de las cuales tuve la oportunidad de adquirir y reforzar conocimientos acerca de los procesos nacionales de cooperación internacional; al tiempo que logré robustecer mi experiencia como profesional de negocios y relaciones internacionales.



El equipo de trabajo en la agencia fomentó escenarios de completa inclusión, en los que pudiese demostrar y fortalecer mis capacidades de lectura, argumentación, análisis y comunicación en inglés y español, para apoyar cuando fuese necesario el trabajo que se realiza diariamente en esta entidad. Y así, conseguí que cada labor propuesta fuese desarrollada con la responsabilidad, dedicación y compromiso necesario para que los resultados fueran siempre enriquecedores y beneficiaran a todo el equipo.

Es así como durante los primeros cuatro meses, apoyé el trabajo de la agencia en su objetivo de fortalecer las relaciones existentes con el sector privado y generar nuevas oportunidades de vinculación para más agentes privados (no oficiales), quienes sin lugar a duda representan una fuente invaluable de cooperación internacional gracias a sus aportes financieros y técnicos. Trabajé en la identificación de nuevos cooperantes no oficiales para ampliar los aliados de la agencia, a través de mapeos que se convierten en la base de datos principal para el accionar de la entidad, apoyé procesos de vinculación de nuevos aliados del sector privado, participé en el proceso de elaboración de la guía de cooperación internacional para fuentes privadas, e hice parte de la planificación y desarrollo de grandes proyectos de cooperación internacional en los que APC-Colombia mantuvo un rol fundamental.

Durante los últimos tres meses de prácticas, tuve la oportunidad de apoyar el trabajo de la agencia con las fuentes bilaterales y multilaterales de cooperación internacional, en donde apoyé el fortalecimiento y consolidación de la sección de becas y convocatorias para oportunidades de cooperación internacional en el país, hice parte del desarrollo de eventos para fortalecer las relaciones bilaterales entre Colombia, Islandia, Noruega y la Unión Europea, y respaldé procesos de registro y confirmación de proyectos pertenecientes a los fondos multilaterales del Banco Interamericano de Desarrollo y del Global Environment Facility.

### **3. Relaciones existentes entre la práctica o pasantía realizada y el proceso de formación.**

Como consecuencia del trabajo realizado en APC-Colombia, se identifica que los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación del pregrado de Negocios y Relaciones Internacionales en la Universidad de la Salle, fueron esenciales para el desarrollo satisfactorio de la práctica. El bloque de materias que hacen parte del estudio de las relaciones internacionales no solo son base para entender la historia, composición y funcionamiento del sistema internacional, sino que se convierten en una herramienta de trabajo diaria dentro de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia.

El aterrizaje de los contenidos vistos en clase, permite realizar un ejercicio de análisis acerca del manejo de los procesos de cooperación internacional en el país, y del funcionamiento de una de las agencias presidenciales bajo el mandato del presidente Juan Manuel Santos. Esto gracias a las herramientas críticas adquiridas durante el desarrollo del pregrado, las cuales a través de un foco social permiten concluir que:

En primer lugar, el trabajo del servidor público debe responder a las necesidades estatales de tal forma que se cumplan las metas y objetivos de desarrollo nacionales, y en segundo lugar, que si bien la cooperación internacional es una herramienta nacional para contribuir a los procesos de desarrollo nacionales y a su posicionamiento del país a nivel internacional, esta debe ser entendida como una estrategia complementaria a los esfuerzos nacionales, es decir, la cooperación por sí sola no resolverá los problemas estructurales más graves, ya que faltará la participación activa del sector privado, público y de la sociedad civil para generar proyectos realmente sostenibles.

Por otro lado, el bloque de materias que hacen parte del estudio de los negocios internacionales, representó una valiosa complementariedad en el desarrollo del trabajo con el sector privado, debido a que los conocimientos adquiridos me permitieron ejecutar acciones bajo el conocimiento previo del funcionamiento y características de este sector. Un sector que para la cooperación internacional es un valioso aliado debido a la disminución de los flujos de cooperación bilateral y multilateral.

Motivo por el cual nace el interés en desarrollar el presente informe, ya que, si bien la relevancia del sector privado aumenta cada día, es imprescindible no dejar de lado al tercer sector; la sociedad civil. Un esfuerzo que APC-Colombia ha venido haciendo desde el año 2015 y que se ve reflejado en cada uno de los proyectos y programas que la agencia promueve.

### **3.1. Problemática abordada**

Si bien, la cooperación internacional se presenta como una herramienta por medio de la cual los países demuestran su compromiso con las metas de desarrollo de todos los Estados miembros del sistema internacional, se ha logrado demostrar que las estrategias tradicionales de cooperación internacional, continúan sin arrojar resultados eficientes en la relación

crecimiento económico-desarrollo, y muy por el contrario han creado dependencia en los países receptores de la cooperación (FitzGerald, 2003).

Esto, se debe principalmente a la excesiva presencia de intereses políticos, económicos y geoestratégicos de los países donantes, a la escasez de recursos transferidos y al carácter direccional del sistema de cooperación internacional actual. Dicho esto, es imposible no reconocer las dificultades que enfrenta la cooperación internacional, dificultades que se deben al empleo de estrategias basadas en modelos de intervención neoliberales que pretenden la promoción de una liberalización apresurada de los países en desarrollo (Lallane, 2006).

Lo anterior, supone la necesidad de adelantar procesos coordinados entre donante y receptor para obtener un mayor beneficio de los recursos, pero además, es necesario trabajar en el fortalecimiento de la correlación de fuerzas a nivel local, ya que se ha logrado identificar que la falta de capacidades territoriales para gestionar los recursos de cooperación internacional ha impedido abordar las problemáticas sociales y económicas de manera efectiva, lo que da lugar a un círculo vicioso de débil presencia estatal, economía ilegal, degradación del medio ambiente, y persistencia y propagación de la violencia.

Es decir, el problema que se deriva de la gestión local de los recursos de cooperación internacional, termina por minar el objetivo primero de la cooperación internacional de apoyar los procesos de desarrollo de los países receptores, debido a que la ausencia y/o falta de coordinación entre los actores centrales en las actividades de desarrollo de un país, identificados como sector público, privado y sociedad civil, se convierte en un obstáculo más en el camino hacia la gestión, orientación y coordinación efectiva de los recursos de cooperación internacional.

En ese sentido, se considera importante investigar cuales son la ventajas y desventajas de la estrategia del triángulo del éxito, diseñada e implementada por APC-Colombia en el año 2015, por medio de la cual se pretende generar alianzas entre los sectores anteriormente mencionados, para generar proyectos y/o programas sostenibles y exitosos, a través de acuerdos gana-gana, que generen interés y compromiso en los procesos de CI y que fortalezcan el trabajo conjunto a nivel local.

### **3.2. Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Identificar las ventajas y desventajas en el uso del triángulo del éxito como nueva estrategia de cooperación por APC-Colombia a partir del año 2015.

### **Objetivos específicos**

- Describir la teoría del triángulo del éxito, a partir de la caracterización del sector público, privado y de la sociedad civil y su rol dentro de los procesos de cooperación.
- Explicar la estrategia del triángulo del éxito al interior de APC-Colombia a partir del año 2015.
- Desarrollar un análisis de resultados de dos proyectos pioneros bajo la premisa del triángulo del éxito coordinados por APC-Colombia.

## **4. Marco conceptual de triangulación y alianzas multisectoriales**

El presente trabajo, toma sus raíces en el libro guía de alianzas multisectoriales; “The Partnering Toolbook” de Ros Tennyson (2003), y en la teoría del modelo triple hélice impulsado por Henry Etzkowitz en 1997, la cual supone relaciones recíprocas entre el gobierno, la empresa privada y las universidades, para que, quienes antes trabajaban de manera independiente, logren trabajar de manera conjunta, alcanzando objetivos comunes sin dejar de lado sus objetivos primeros como sectores centrales en el desarrollo de los países.

Este modelo triangular es ampliamente usado en los estudios de innovación por sus resultados fructíferos como esquemas normativos en diferentes áreas, como lo es el caso del triángulo del éxito empresarial en donde se articula innovación, exportaciones y marcas, o el triángulo del éxito para el desarrollo personal y liderazgo en donde se requiere actitud, aptitud y recursos (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2016).

Estas alianzas, tienen el potencial de proveer desarrollo por medio del reconocimiento y aprovechamiento de sus aliados y sus correspondientes competencias. Esto, debido a que el trabajo por separado no brinda los resultados esperados, es decir, cuando cada sector desarrolla actividades en pro del desarrollo en completo aislamiento e incluso en escenarios competitivos, los resultados se traducen en duplicación de esfuerzos y en la pérdida de valiosos recursos (Tennyson, 2003).

Pero, incluso si el desarrollo se presenta como una buena razón para la creación de alianzas, nunca es fácil promover la colaboración, especialmente en contextos culturales, políticos y económicos diferentes. Es así que, desde su misma creación, las alianzas presentan obstáculos como: expectativas infladas de lo que se puede obtener con la alianza, actitudes persistentes de

escepticismo derivadas de opiniones preconcebidas, como lo es el caso de concepciones de un sector público burocrático e intransigente, un sector privado competitivo y cerrado, y un sector social territorial y combativo (Tennyson, 2003).

Así como también, limitaciones personales que impiden el desarrollo efectivo de las alianzas, como habilidades inadecuadas de asociatividad, autoridades limitadas, falta de creencia en el potencial de la alianza; limitaciones organizacionales, como conflicto de prioridades, intolerancia y excesiva competitividad, e incluso limitaciones externas más amplias como entornos sociales, políticos y económicos no adecuados (Tennyson, 2003).

Los desafíos anteriores, llevan a la pregunta de si pueden, el sector público, privado y la sociedad civil trabajar juntos (Austin & Reficco, 2005), debido a que cada actor tendrá problemas aceptando las diferencias de los demás derivado de diferencias en sus propias prioridades y metas a alcanzar a través de la alianza. Esas discrepancias, resultan en desbalances de poder, agendas ocultas y el sentimiento de ganancia a toda costa. Y es por esta razón que los aliados deberán trabajar bajo tres principios; equidad, la cual llevará al respeto, transparencia que llevará a la confianza, y reconocimiento del mutuo beneficio como precedente al compromiso (Tennyson, 2003).

En consecuencia a la adopción de estos principios como factores claves para la obtención de grandes beneficios para cada uno, el fenómeno de las alianzas intersectoriales es cada vez más fuerte, principalmente en países con más alto desarrollo comercial e industrial, pero cada día más presente en contextos latinoamericanos. Desde luego, ya existen otro tipo de alianzas bilaterales, sean estas entre el sector privado y social, privado y público, o público y social (Austin & Reficco, 2005). Pero, son las alianzas intersectoriales las que se presentan como nuevas modalidades de colaboración, modalidades que involucran flujos de recursos bilaterales y que prometen mayores beneficios a sus involucrados.

La expectativa de mayores beneficios, se convierte en la motivación para que un actor de un determinado sector decida hacer parte de la alianza. Sin embargo, existen otras motivaciones que van desde convicciones altruistas, que tienen por objetivo el beneficio de otros; y aquellas motivaciones utilitaristas, que buscan el beneficio propio. Sea cual sea su motivación inicial, cada actor debe propender a la generación de valor en la alianza si desea alcanzar sus propios objetivos. Aquí, la generación de valor, se convierte en el estímulo que prolonga la

participación activa y responsable de sus integrantes- Tan importante es la generación de valor, que si la alianza dejase de producir beneficios para alguno de sus participantes, ésta dejaría de existir (Austin & Reficco, 2005).

Una vez claro el contexto anterior, es pertinente describir la etapa de creación de las alianzas en escenarios de triangulación. En un primer momento es fundamental identificar los aliados indicados, estos socios deben tener convergencia de misiones, de mercado objetivo y por supuesto ser complementarios (Austin & Reficco, 2005), esto porque las alianzas más fuertes son aquellas que se componen de los mejores socios posibles. Aquí, se debe determinar qué tipo de socios son propensos a añadir valor explorando un rango de opciones disponibles, ya sea de contactos existentes o nuevos, para luego, seleccionar los más apropiados y así asegurar su involucramiento activo (Tennyson, 2003).

Para tener un proceso de selección exitoso siempre es importante obtener la mayor información posible del socio potencial, a través de una búsqueda detallada que permita conocer su historial y trayectoria. Esto se puede lograr leyendo sus reportes anuales, organizando reuniones con algún miembro de la organización; siendo esta una situación que no compromete a ninguna parte y que por el contrario, permite el intercambio de inquietudes y la identificación temprana de posibles conflictos (Tennyson, 2003).

Cuando se han encontrado los socios correctos, es posible hacer una valoración de riesgos y beneficios potenciales que cada socio puede obtener de la alianza e incluso entender los posibles riesgos y beneficios de los otros, si es que realmente se interesa por cumplir con el principio de mutuo beneficio. Dentro de ese proceso de evaluación podemos encontrar riesgos de reputación; siendo éstos altamente valorados por cada aliado y en consecuencia estarán siempre en constante preocupación de si acaso su imagen se puede ver afectada, ya sea por la alianza o por su fracaso (Tennyson, 2003).

También encontramos riesgos en la pérdida de autonomía, ya que, en la mayoría de los casos, el trabajo en equipo se traduce en pérdida de independencia para los aliados, así como también la existencia de conflictos de intereses que generan que los compromisos adquiridos no sean del todo cómodos de alcanzar para todos los socios. Y, finalmente pero no menos importante, la fuga de recursos; ya que normalmente las alianzas requerirán algún tipo de inversión, sea ésta en dinero, especie o tiempo (Tennyson, 2003).

A pesar de lo anterior, será trabajo de cada socio, anticipar esos riesgos y trabajar para que sus ganancias superen las posibles pérdidas. De hecho, una vez se sobrepasan las dificultades, un socio puede encontrar grandes ganancias en el desarrollo profesional de su personal, en la ampliación de sus redes de contacto, obteniendo mayor alcance dentro del sector en que se desenvuelve, mayor eficiencia operacional, innovación y credibilidad (Tennyson, 2003), y, es gracias a ese reconocimiento, que ahora los aliados destinarán sus esfuerzos para la consecución de los proyectos planteados, y ya no en la estructura de la alianza.

## **5. Resultados, análisis y discusión**

### **5.1 Descripción teórica del triángulo del éxito a partir de la caracterización del sector público, sector privado y sociedad civil dentro de los procesos de cooperación internacional.**

La cooperación internacional (CI) se ha convertido en una actividad que se desarrolla entre los espacios de lo público y lo privado, los cuales se convierten en territorios baldíos, en el que convergen múltiples actores, agentes individuales, empresas, y otras organizaciones de diversa naturaleza, quienes entran a interactuar, a reclamar dominios, y a ejercer autoridades que algunas veces son conferidas y otras veces asumidas (Forero y Díaz, 2014).

Lo anterior, provoca que las fronteras entre lo público y lo privado, sean cada vez más difusas y que por supuesto los enfrentamientos por el dominio de estos espacios se multipliquen, debido a que detrás de cualquier relación, sea ésta política, económica o social, subyace el interés económico de los individuos, el que estará por encima de la búsqueda del beneficio máximo de la sociedad (Mendoza, 2000). Por ende, las acciones de los Estados, de las empresas y de la sociedad civil, servirán de caldo de cultivo para conflictos entre los intereses de unos y otros, razón por la cual es fundamental presentar de manera individual las características y contribuciones de cada uno de estos sectores dentro de los procesos de cooperación internacional.

#### **5.1.1 El sector público como aliado**

Las funciones y acciones colectivas del Estado, se han visto reducidas y han sido transferidas a otro tipo de organizaciones, esto se debe principalmente a que los procesos de globalización contemporáneos han provocado una progresiva reducción del papel estatal dentro de las sociedades, en las cuales han surgido nuevos espacios de lo público sin que los Estados nacionales asuman control directo o algún tipo de función reguladora (Forero & Díaz, 2014).

Esa disminución del accionar estatal se produce cuando el Estado falla en su rol de normalizador, a partir del momento en que sus mandatos y regulaciones se forjan bajo la influencia de intereses particulares, o cuando se convierten en obstáculos al desarrollo de valiosos espacios colectivos (Forero & Díaz, 2014). Ya que si bien, su rol aún se encuentra en constantes procesos de redefinición y reformulación, es él quien de manera general debe planificar y promover un eficiente sistema de subordinación y control que organice a todos los individuos de un área geográfica específica para lograr alcanzar las metas nacionales de desarrollo.

Ahora bien, ese debate sobre el rol del Estado se traduce en el dilema de la gestión de lo público, esto, a pesar de la distinción entre lo público y lo estatal, ya que es el sector público, quien reúne el conjunto de instituciones y personas que realizan actividades en beneficio de la sociedad a nombre del Estado. El sector público sólo podrá evaluarse en relación con el Estado, es decir, un sector público eficiente, debe poder alcanzar los objetivos del Estado con la menor distorsión posible, los procesos y resultados del sector público, deben ser transparentes y sus recursos deben dedicarse exclusivamente a maximizar el beneficio social, tal como lo debe hacer el Estado (Haveman, 1970).

Según Robert Haveman (1970):

“El sector público, al emprender cualquier actividad, debe elegir la alternativa en que los beneficios sociales excedan los costos en el monto máximo, y abstenerse de cualquier actividad cuyos costos no sean superados por los beneficios” (p. 67).

Si lo anterior es cierto, ¿Cual es rol del sector público dentro de los procesos de cooperación?

### **Rol del sector público dentro de los procesos de cooperación internacional**

El rol del sector público dentro de los procesos de CI, está ligado a la institucionalización de la cooperación a nivel nacional, este proceso, se da a través de la coordinación, gestión y orientación de todos los flujos de cooperación internacional pública, privada, técnica, financiera y no reembolsable que recibe o que ofrece determinado país. Así como también, se relaciona con el objetivo de ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de CI, atendiendo los objetivos de política exterior y los Planes Nacionales de Desarrollo (APC, 2015).

Por consiguiente, la acción colectiva del sector público, se vuelve necesaria para alcanzar eficiencia y transparencia en la utilización de los recursos de cooperación internacional, debido



a que la economía privada en su totalidad, muchas veces no satisface el interés nacional, otras veces no realiza asignaciones de recursos eficientes, y otras, genera discusiones éticas dentro de los procesos de distribución de los recursos de la nación (Haveman, 1970). Razón por la cual, el patrón de sus decisiones en el área de CI determinará el éxito en el cumplimiento de los objetivos que se espera alcanzar a través de la cooperación internacional.

La relevancia del sector público en la toma de decisiones en y sobre los procesos de cooperación internacional comienza cuando debe definir las prioridades de desarrollo y por ende determinar el rumbo de los recursos de cooperación, es decir, cuando debe diseñar y establecer la ruta de acción de la cooperación internacional en determinado país, teniendo siempre en cuenta que la CI complementa los esfuerzos de los gobiernos y aporta su ventaja comparativa para el logro de resultados de mayor impacto (Cancillería, 2015).

Otra de sus responsabilidades, recae en el liderazgo de la negociación, en el establecimiento del primer contacto con el donante a nombre de la nación y la posterior promoción de relaciones de mutuo beneficio y responsabilidad con el objetivo de implementar mecanismos de rendición de cuentas mutuas que permitan hacer frente a los desafíos nacionales e internacionales, contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental del país, y contribuir a su posicionamiento en instancias globales, multilaterales, regionales y subregionales (APC, 2015).

Posteriormente, el sector público, deberá acompañar el seguimiento a la ejecución de programas y/o proyectos de cooperación en el marco de los acuerdos alcanzados, a través de la integración y difusión de los programas y/o proyectos a la dinámica institucional, social o comunitaria, de tal forma que los beneficios producidos permanezcan en el tiempo. Y, finalmente, acompañará y brindará asesoramiento desde el campo político y diplomático, a la ejecución de las estrategias de cooperación para la generación de más oportunidades de CI en el futuro.

De manera general, y según el Banco Mundial, el sector público participa en los procesos de cooperación internacional, a través de cuatro roles, uno mandatorio, uno facilitador, uno asociativo y otro de respaldo así:

Mandatorio, al definir los estándares mínimos para el desempeño de los negocios o proyectos de CI dentro de los marcos legales necesarios. Facilitador, al habilitar e incentivar a las empresas a comprometerse con los programas de CI, desempeñando un papel catalítico, secundario o de apoyo. Asociativo, al aportar competencias e insumos complementarios del

sector público, el sector privado y la sociedad civil para promover la eficiencia y participación ciudadana. Y, finalmente, de respaldo, ya que, el apoyo político del sector público, representa mayor legitimidad a cualquier proceso de CI (The World Bank, 2002).

Es fundamental considerar que estos cuatro roles no son excluyentes, pero existen casos en los cuales el sector público ejerce tan sólo uno de los cuatro, por ejemplo, puede actuar como socio, pero no necesariamente ser facilitador de espacios compartidos entre el sector privado y la sociedad civil, ya que se presentan situaciones en donde el sector privado es quien planifica y promueve los espacios de encuentro entre estos tres sectores.

Sin embargo, será rol exclusivo del sector público, definir los requerimientos mínimos legales para la aprobación de proyectos y/o programas de CI, así como también establecer reglas claras y transparentes para alinear las prácticas de las alianzas con el sector privado y civil, haciéndolos partícipes en los debates de propuestas para el correcto funcionamiento de la cooperación internacional a nivel nacional.

Como conclusión, el sector público como aliado dentro de los procesos de cooperación internacional:

- Actúa como garante del funcionamiento eficiente de la CI
- Busca obtener el máximo beneficio posible de los programas y/o proyectos de CI para la sociedad
- Conoce las prioridades sectoriales y territoriales
- Tiene un total entendimiento del contexto político, económico y social
- Identifica, diseña e implementa la ruta de acción y los marcos legales
- Brinda legitimidad (Respaldo institucional)
- Produce información primaria y holística del país
- Cuenta con un aparato multidisciplinario
- Promueve y/o lidera espacios colaborativos
- Brinda incentivos

### **5.1.2 El sector privado como aliado**

El sector privado en las sociedades, se compone de los millones de intercambios diarios de bienes y servicios por dinero que involucran tanto a empresas como a ciudadanos (Haveman, 1970). Pero, cuando nos referimos al sector privado como aliado, éste incluye específicamente a empresas con ánimo de lucro, de composición individual, pluripersonales y/o societarias; con un ámbito de intervención local o regional, nacional y/o transnacional, con formatos jurídicos

anónimos, de responsabilidad limitada, o de economía social (cooperativas) de pequeño, mediano o gran tamaño (CIDEAL, 2014).

El sector privado controla la mayor cantidad de los bienes producidos del mundo y extrae y procesa la mayor parte de los recursos naturales utilizados. Este poder económico se traduce en poder político, social y cultural que puede ser utilizado para coaccionar e influir en los gobiernos y en las comunidades. Esa capacidad genera un desequilibrio de poderes entre el sector privado de muchos Estados y sus respectivos sectores públicos, lo cual se traduce, como se ha mencionado, en una disminución del accionar del Estado (Kelsey, 2003).

Ante estas dinámicas, el sector privado como ningún otro actor, se apropia con mayor fuerza un papel más relevante dentro de los procesos de desarrollo de los países. El alcance de su influencia es difícil de ignorar ya que ese sector, desempeña una función esencial en la movilización de recursos nacionales, promoción de la innovación, creación de riqueza, de ingresos y empleos, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y la desigualdad, lo cual permite fomentar sus compromisos con el desarrollo sostenible de los países (Kelsey, 2003).

Hoy más que nunca, las empresas han desarrollado una agenda de responsabilidad dentro de sus organizaciones por los altos impactos de sus decisiones y de sus actividades en la sociedad, en la economía y en el medio ambiente. Actualmente, una empresa responsable, es aquella evaluada por cuenta de sus prácticas empresariales con respecto a sus empleados, sus clientes, proveedores, comunidades locales, incluso más que por sus donaciones. Dentro de esas prácticas se incluyen temas como medioambiente, derechos humanos (civiles, políticos, económicos, culturales, sociales y fundamentales), prácticas laborales y su articulación con el desarrollo de las comunidades (Forero & Díaz, 2014).

Como consecuencia, se espera que las empresas generen valor social, o que por lo menos no empeoren las condiciones de vida de sus entornos (Forero & Díaz, 2014), situación que no sucede todo el tiempo, ya que muchas de ellas, se concentran en generar valor económico descuidando el social. Pero, en la medida en que una empresa integre con efectividad una dimensión social en la propuesta de valor de su negocio, logrará alinear sus intereses con los de la sociedad, premisa que adoptan más empresas diariamente.

Si lo anterior es cierto, ¿Cual es rol del sector privado dentro de los procesos de cooperación?

### **Rol del sector privado dentro de los procesos de cooperación internacional**

Debido a los cambios en la forma de interacción e intervención del sector privado en el desarrollo de los países, éste ha adquirido en los últimos años un nuevo rol dentro de los procesos de cooperación internacional. La tendencia actual, es considerar al sector privado como un ingrediente esencial dentro de las estrategias de cooperación internacional ya que posee un valor añadido insustituible, incluso más allá del campo de la responsabilidad social corporativa.

Esta forma de percibir al sector privado dentro de los procesos de cooperación internacional era inusual hasta finales de los años setenta, más adelante con la incursión de la ideología neoliberal, se abrieron las puertas hacia el comercio internacional y a los flujos de capital, y fue entonces cuando las organizaciones internacionales comenzaron a integrar al sector privado en las dinámicas de cooperación internacional mundial. Esto, especialmente a partir de los años noventa, cuando los flujos de cooperación tradicionales ofrecidos por los países del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) empezaron a caer, y el sector privado se presentó como una alternativa real para alcanzar las metas de desarrollo mundial (Ayllon, 2012).

Lo anterior, tiene como precedente la conferencia de desarrollo de Monterrey en el año 2000, en donde se calculó que sería necesario un incremento en la ayuda financiera de cincuenta billones de dólares para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y a pesar, del aumento de ayuda por parte de grandes donantes como el Reino Unido, fue necesario el involucramiento de la ayuda privada, la cual, según la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE), representa el 90% de los flujos de cooperación a nivel mundial (Kuga, Aoyagi & Akiyama, 2006).

Antes de que eso sucediera, las empresas ya participaban como colaboradoras de los Estados y de diferentes organizaciones internacionales en la ejecución de programas de CI como prestadoras de servicios y suministradoras de productos y servicios de infraestructura, reduciendo su función a una netamente instrumental. Pero, con el aumento de su participación subsidiaria se transformó en un sector fundamental para completar los esfuerzos de los Estados dentro de la CI, ya que el sector privado demostró que puede ofrecer soluciones más rápidas y menos burocráticas (Ayllon, 2012).

Su participación en las políticas de cooperación se canaliza a través de las alianzas público-privadas para compartir objetivos comunes y compartir responsabilidades, su papel dentro de estas alianzas de cooperación es especialmente de financiador, ya que representa la fuente más importante de entrada de capital, acarreando menores costos de transacción e intermediación, especialmente en los países en desarrollo (Mocumbi & Maixenchs, 2012).

Ese rol subsidiario dentro de los procesos de cooperación internacional, se realiza mediante la inversión extranjera directa, la responsabilidad social corporativa, o el sistema *bottom of the pyramid* (base de la pirámide), el cual consiste en integrar a las personas más pobres a las cadenas de valor de las empresas, ya sea como clientes, proveedores o distribuidores (Kuga, et al., 2006); y, dentro de estos mecanismos encontramos diferentes medios de cooperación como:

Los préstamos, condicionados a cumplir con metas financieras, ambientales y sociales; inversiones de capital, que se traducen en dinero invertido en activos físicos; donaciones, que consisten en la transferencia de recursos sin costo financiero; y, por último, asistencia técnica; aquella que se brinda en especie (Kuga, et al., 2006). Aunque, en un nivel más específico, se podrán encontrar, donaciones de dinero “one-off”, que se refieren a aquellas donaciones de único valor, patrocinios, donaciones esporádicas por emergencias o voluntariados empresariales (Martin, 2015).

Es por eso que, más allá de su rol como financiador, las empresas como actores no oficiales dentro de la cooperación internacional, aportan sostenibilidad económica, social y ambiental, según su vocación e intereses, lo que se demuestra en una cada vez más amplia participación del sector privado en el desarrollo social. Esa inmersión estratégica en las comunidades, se realiza con la intención de estrechar su vinculación con la sociedad y adquiere un carácter transformador, ya que además de generar valor para las comunidades, atrae beneficios, tangibles a sus negocios (CODESPA, 2013).

Por otro lado, su capacidad de aportar recursos técnicos (know how) es primordial, ya que cuenta con el conocimiento y visión de las dinámicas de los negocios que se puede transmitir y replicar para generar impacto y sostenibilidad a las iniciativas de cooperación, sumado al conocimiento de las realidades locales a ser atendidas por la CI.

Como conclusión, el sector público como aliado dentro de los procesos de cooperación internacional:

- Aporta recursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos
- Cuenta con poder y/o capacidad de influencia
- Es líder en gestión, negociación e innovación
- Promueve la integración sectorial, a través de las cadenas de valor
- Genera desarrollo, riqueza y oportunidades
- Tiene conocimiento de las necesidades locales
- Mantiene en aumento los flujos de CI
- Permite evitar los procesos burocráticos dentro de la CI

### **5.1.3 La sociedad civil como aliada**

La comprensión de lo social ha adquirido con el tiempo, nuevas perspectivas y definiciones, por ejemplo, en la primera mitad del siglo veinte las sociedades se definían a través de la dualidad de lo público y lo privado mientras que la iglesia ocupaba un lugar intermedio. Fue hasta la segunda mitad del siglo XXI cuando la sociedad civil se presenta como un nuevo y relevante componente, formando una trilogía que explica y reúne el funcionamiento de las sociedades (Forero & Díaz, 2014), y, desde entonces, lo social se percibe como aquello de lo que se ocupaban las organizaciones sin fines de lucro.

Sin embargo, esa percepción es cada vez más difusa, debido a que las barreras que separan al sector público, privado con la sociedad civil parecen difuminarse cada vez más. Es por eso que actualmente, podemos ver empresas con dueños sociales, empresas sociales con dueños privados, empresas privadas con dueños públicos y otras aquellas híbridas que pasan de un sector a otro (Austin, Gutierrez, Ogliastri & Reficco, 2005).

Lo anterior, se suma al debate para definir “lo social”, el cual tendrá significados diferentes dependiendo de la disciplina desde que se analice, por ejemplo, para el sector privado se asociará a la responsabilidad social, el empresariado social y a los negocios inclusivos; mientras que para el sector público, el concepto se relaciona con la distribución de bienes públicos y su costo-beneficio (Forero & Díaz, 2014).

Sin embargo, al referirnos a la sociedad civil como aliada del sector público y privado, diremos que está representada por:

Organizaciones no gubernamentales internacionales, con su sede principal fuera del país, las cuales tienen por objetivo principal, llevar a cabo misiones humanitarias y de desarrollo en zonas vulnerables y marginadas, donde la capacidad de gestión del gobierno es limitada. Organizaciones no gubernamentales nacionales, identificadas como entidades de carácter privado y sin ánimo lucrativo. Fundaciones empresariales internacionales o corporativas, quienes son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, creadas, financiadas y controladas por empresas privadas o familias empresariales. La academia, considerada como plataforma de construcción de conocimiento e innovación (APC, 2015).

Y, finalmente, las instituciones religiosas, agentes activos en las acciones de desarrollo a través de las iglesias o las organizaciones de origen eclesial. Es decir, organizaciones que no existen para generar ganancias económicas propias y que conforman un sector de entidades definidas como sin ánimo de lucro (Salomon, 1996)

### **¿Cuál es rol de la sociedad civil dentro de los procesos de cooperación?**

La sociedad civil cumple un rol fundamental dentro de los procesos de cooperación internacional, no solo a la hora de complementar las acciones adelantadas por los Estados en el cumplimiento de los planes nacionales de desarrollo, sino también en identificar problemas, proponer soluciones, generar espacios de participación y veeduría a las comunidades, poniendo a disposición toda la experiencia acumulada (APC, 2015).

La presencia de ONG's y grupos de la sociedad civil en los procesos de cooperación internacional ha crecido enormemente en los últimos treinta años. Por ejemplo, sólo 134 ONG's asistieron a la conferencia de la Naciones Unidas sobre el medio ambiente de 1972, también conocida como la cumbre de la tierra de Estocolmo, mientras que para la cumbre de la tierra de Río de Janeiro, el número de ONG's había crecido hasta 1400, dando lugar a una muestra sin precedentes de participación civil y concienciación en cumbres internacionales (Kelsey, 2003).

Sin embargo, la participación social en las conferencias internacionales no deja de tener sus propios problemas, ya que, a pesar de una presencia creciente, la influencia real de las ONG's en las grandes negociaciones se limita a su capacidad de introducir transparencia y rendición de cuentas dentro de la CI (Kelsey, 2003), esto, debido en gran parte a la crisis de identidad que afecta a las Organizaciones No Gubernamentales y que se deriva de los constantes cambios e incertidumbres a causa de las reducciones del gasto público destinado a las Organizaciones de la Sociedad Civil (Smillie, 1994).

Ese contexto de transformaciones constantes es el resultado de una profesionalización de las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en el campo de la cooperación internacional (Brière, Proulx, Navarro & Laporte, 2015). Y, aunque esta profesionalización no se contradice con su fuerte compromiso social, sí se ha manifestado en el surgimiento de ONG's de mayor poder adquisitivo que carecen de sentimientos filantrópicos y/o altruistas, y que a menudo están mucho mejor representadas y organizadas que muchas otras ONG's del Sur (Powell & Steinberg, 2006).

Lo anterior, provoca que las Organizaciones No Gubernamentales de los países menos desarrollados no solo dependan económicamente del apoyo gubernamental, sino también de los flujos de cooperación internacional que ONG's más grandes les puedan ofrecer. Acreditando a Fowler (2007) quien dice que la autofinanciación de las ONG's del sur es una ilusión hasta que donantes del norte decidan destinar recursos para fortalecer el accionar de las organizaciones no gubernamentales en los países menos desarrollados.

Para que una ONG cumpla con la consecución de proyectos de desarrollo, necesita no solo de una robusta capacidad financiera, sino también de capacidades humanas, técnicas, y de administración (Brière, et al., 2015). Es por eso que, las ONG's con capacidad de generar desarrollo con sus propios recursos serán las que logren apoyar el mantenimiento de aquellas que no poseen esas mismas competencias. A estas últimas, les corresponderá un papel de participación y vigilancia social activa de todos los proyectos y/o programas que se desarrollen en sus territorios.

Ese rol participativo y de vigilancia es trascendental, los beneficios incluyen una mayor simetría entre las necesidades locales y la adopción de decisiones sobre los programas o proyectos de CI, a nivel local y nacional, a través de constantes actividades de cabildeo y sensibilización. Es por eso que, el progreso hacia la implementación de los compromisos de CI requiere no sólo acciones de los gobiernos y del sector privado, sino también la participación de los representantes de la sociedad civil, aquella que puede incidir de manera positiva en la implementación eficiente de los recursos de CI sobre los territorios (Kelsey, 2003).

En este punto, las organizaciones de la sociedad civil también son importantes monitores y reguladores para el sector privado, particularmente cuando los gobiernos se involucran menos en asegurar la sostenibilidad económica, política y social ambiental de las actividades de CI. Frente a estas dinámicas cambiantes de monitoreo por la sociedad civil, muchas ONG's abogan por la autorregulación debido a su capacidad de influir en otros actores en el ámbito del desarrollo sostenible y cooperación internacional. Tanta es su influencia, que por medio de sus recursos legales y campañas activistas, pueden movilizar a los gobiernos y al sector privado para que actúen de manera más sostenible y equitativa con los recursos de cooperación internacional (Kelsey, 2003).

Como conclusión, la sociedad civil como aliada dentro de los procesos de cooperación internacional:

- Aporta innovación en los procesos de gestión de recursos e implementación de programas de CI
- Realiza procesos de consultoría previa gracias a su conexión con las comunidades
- Identifica y conoce de primera mano las principales necesidades sociales
- Tiene incidencia política a nivel local, regional y nacional
- Actúa como promotor y veedor de la debida diligencia y acción sin daño
- Tiene alta capacidad de incidencia
- Puede proveer recursos financieros
- Se presenta como intermediario entre el sector público y el sector privado



#### **5.1.4 Articulación de los tres sectores a través del “Triángulo del Éxito”**

En el marco de nuevos esquemas de poder, multiplicidad de actores, nuevas geografías del desarrollo y nuevos escenarios intraestatales, la cooperación internacional exige renovados esfuerzos que conlleven a actualizar las formas de movilizar, diversificar y negociar recursos. Para esto, la comunidad internacional requiere actores comprometidos y capaces de adoptar estrategias cooperativas de alto impacto, estrategias que incidan en la competitividad, la innovación y la transformación de entornos para garantizar desarrollo social, crecimiento económico y sostenibilidad ambiental a través de la cooperación internacional (APC, 2015).

Bajo esa exigencia, las alianzas público-privadas se convierten en un mecanismo diferente para adaptarse a los cambios que supone la administración y ejecución de los procesos de cooperación internacional. Esas alianzas para el desarrollo han cobrado importancia, especialmente en la última década, en donde el sector privado pasó a ser un actor fundamental a la hora de apoyar los procesos de desarrollo sumado a los esfuerzos del sector público. Sin embargo, ya no solo es importante la unión del sector público y privado, sino que es imprescindible la incorporación del tercer sector, es decir, de la sociedad civil, la cual, adquiere un nuevo rol de colaborador con poder de discusión y decisión (CODESPA, 2013).

Esa vinculación de los tres sectores resulta en la creación del triángulo del éxito, una herramienta que responde a la necesidad de promover asociaciones innovadoras y sostenibles entre estos tres sectores, mediante un compromiso voluntario, estratégico, y transformador, que responda a las prioridades de desarrollo de los países y a las estrategias nacionales de cooperación internacional (APC, 2015).

Esa vinculación se presenta como una nueva herramienta de CI, y plantea un nuevo paradigma que propicia una misión emprendedora para la cooperación internacional. Ya que desarrolla agendas comunes y canales de interacción en donde se combinan recursos, conocimientos y capacidades, pero también riesgos e intereses a través de colaboraciones voluntarias que se construyen por medio de la identificación de las respectivas fortalezas y la posterior asignación de responsabilidades (Giselle, 2010).

Este tipo de alianzas, se desarrollan sobre la base de la “Triple Hélice”, un modelo desarrollado por Henry Etzkowitz (2002), cuya esencia capta las múltiples y recíprocas relaciones de diferentes actores involucrados en la capitalización del conocimiento. Y aunque el objetivo de la triada no es el mismo que el que se busca en el campo de la CI, es pertinente para explicar las consecuencias de la vinculación triangular. Según este modelo, las asociaciones se

realizarán en tres dimensiones, la primera requiere la transformación interna de cada una de las hélices, la segunda, consiste en la influencia de una hélice sobre la otra, y la tercera, se refiere a la creación de una nueva cobertura de redes triales y organizacionales a partir de la interacción de las hélices (Etzkowitz, 1997).

Debido a que la triple hélice vincula al gobierno, a la empresa y a la academia para generar conocimiento, sienta las bases acerca de la posibilidad de crear asociaciones entre esferas institucionales diferentes e independientes, dejando de lado las viejas estrategias de desarrollo económico basadas únicamente en el sector público y privado. Lo que se propone es una disminución gradual de sus diferencias para permitir mayor armonización y equilibrio de mando (Etzkowitz, 1997).

A través de esa armonización, las triadas pueden alcanzar eficiencia cuando generan valor añadido y sinergia, es decir cuando el rol de cada sector es sustancial y complementario, y también cuando hay sostenibilidad e impacto, cuando hay participación activa, cuando hay visión común, traducida en objetivos sociales compartidos, y finalmente cuando se alcanza eficiencia y eficacia a través de aportes técnicos y especializados (CODESPA, 2013). Propósitos difíciles de alcanzar, especialmente cuando se interactúa entre sectores con diferentes intereses.

El modelo anteriormente explicado demuestra que las alianzas por sí solas no generan beneficios, que se requiere del esfuerzo, de la coordinación y de la gestión armonizada, haciendo énfasis en la comunicación y transparencia entre las partes (Austin & Reficco, 2005). Fundamentos válidos e imprescindibles para el desarrollo de una herramienta de CI como el triángulo del éxito, el cual, aunque trabaja a través de alianzas, solo adopta aquellas enfocadas hacia resultados concretos, es decir hacia el desarrollo de programas y/o proyectos derivados del empleo de los recursos de cooperación internacional.

De esta manera, el triángulo del éxito se convierte en una herramienta confiable dentro de los procesos de cooperación internacional, especialmente en países con alto riesgo de corrupción e inestabilidad económica y política (Austin & Reficco, 2005), porque asegura un esfuerzo coordinado entre los tres sectores involucrados en la administración y gestión de los recursos de CI, sean estos técnicos o financieros.

Además, el uso del triángulo del éxito facilita la aplicación de los cinco principios de cooperación internacional, ya que involucra y compromete a la sociedad en todos sus niveles. Estos cinco principios se resumen en: la apropiación, que propende a que los países receptores

desempeñen una autoridad efectiva sobre sus políticas y estrategias de CI; la alineación, que consiste en que los países donantes alineen su apoyo en los procedimientos nacionales; la armonización para evitar duplicidad de la ayuda; la gestión orientada a resultados, es decir, a objetivos y metas cuantificables; y la mutua responsabilidad entre los sectores involucrados (OCDE, 2010).

Es por eso que, atendiendo a los posibles beneficios que propone el triángulo del éxito para fortalecer los procesos de CI, Colombia adopta esta estrategia como base del trabajo de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC-Colombia, coordinador técnico de la CI del país, y como resultado, desde el año 2015 ha articulado actores del sector público, privado y de la sociedad civil de diversas ubicaciones geográficas, para cumplir su objetivo misional de focalizar y dinamizar eficientemente la CI que recibe Colombia.

A continuación, se especifica la gestión del triángulo del éxito al interior de APC-Colombia, se describe el plan operativo creado por la agencia para el empleo de esta herramienta de CI, la ruta para el establecimiento de las alianzas entre el sector público, privado y sociedad civil, se explican los tipos de alianzas existentes dentro de la tríada, sus características y las áreas temáticas y territorios de priorización para el establecimiento del triángulo del éxito.

## **5.2 Implementación del triángulo del éxito en APC-Colombia**

En el caso colombiano, ese trabajo multisectorial entre los sectores que componen el triángulo del éxito se ha visto altamente fortalecido en el campo de la CI, con la participación de un sector privado comprometido con las actividades del sector social; a menudo a través de funciones corporativas que hacen parte de empresas privadas del extranjero. Según Austin y Reficco (2005), se percibe un alto nivel de actividades intersectoriales entre un sector social más profesionalizado, un sector privado dado a realizar alianzas sociales, y un sector público que aprende de esas alianzas y busca involucrarse en ellas.

Esas nuevas modalidades de colaboración en el campo de la CI, involucran flujos de recursos bilaterales o multilaterales; dentro de los cuales encontramos actores oficiales y no oficiales, que generan tanto a receptores como donantes mayor valor a sus relaciones tradicionales. Es importante mencionar que esas relaciones, pueden encontrarse en una etapa integrativa; en donde se convierten en alianzas estratégicas con un objetivo específico en común y en completa sinergia, también pueden encontrarse en una etapa filantrópica; basada en la donación de dinero o en especie con un nivel de compromiso relativamente bajo, o en una etapa transicional;

en donde se realizan actividades específicas que llevan a beneficios diferentes para los actores; como por ejemplo, los patrocinios o voluntariados (Austin y Reficco,2005).

En Colombia, la filantropía personal e institucional, no está fuertemente presente en los planes y/o proyectos de desarrollo nacionales, esto debido principalmente a que ha sido el gobierno nacional quien históricamente ha desarrollado ese papel de suministrador de garantías sociales, mientras que a las empresas se les asigna un rol de perseguidor de lucro más no en un rol benéfico. Lo anterior, ha tendido a transformarse a partir de la adopción de una política gubernamental de apertura económica, en donde se generaron procesos de descentralización, en parte, a causa de las debilidades del Estado, como la corrupción y calidad de los servicios prestados, y a una profundización de las necesidades sociales, las cuales han influido negativamente en el desarrollo del país (Austin y Reficco, 2005).

Dado el contexto anterior, y como en muchos otros países en desarrollo, la comunidad internacional determina que el accionar multisectorial es elemento fundamental, para superar las dificultades sociales. Se establece que es necesaria una combinación de recursos públicos y privados para lograr financiar programas y/o proyectos encaminados hacia el desarrollo, por eso, las fuentes de CI son entendidas como complementos a los esfuerzos nacionales, tal como es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE; cuyo objetivo ha sido apoyar a los países en desarrollo a alcanzar sus objetivos de crecimiento nacionales a través de la transferencia de recursos provenientes de fuentes oficiales, es decir, de los países miembros de la organización; 35 países miembros a agosto 2017 (OCDE, 2017).

Esto refleja que el sector público continúa siendo un proveedor importante de CI (UNCTAD, 2012), a través de la Asistencia Oficial para el Desarrollo, la cual, comprende toda la asistencia económica y técnica que los países desarrollados, e incluso aquellos de desarrollo medio, dan a aquellos en desarrollo (OCDE, 2017). Sin embargo, en los últimos años la CI ofrecida por la OCDE y sus fuentes oficiales, se ha visto opacada por los flujos de privados, lo cual ocurre principalmente por las presiones fiscales y las crisis económicas en los países donantes, quienes son conscientes que la CI es necesaria, especialmente por la impotencia nacional de algunos para aumentar sus recursos domésticos.

Por lo anterior, la generación de alianzas para el uso de los recursos de CI se convierte en una oportunidad para aumentar y mejorar los procesos de cooperación, es decir que a través de la estrategia del triángulo del éxito, el valor generado de la CI será mayor. Ahora bien, ese valor agregado producido por las alianzas bajo el triángulo del éxito, pueden provenir de la transferencia de recursos genéricos o de recursos clave, los genéricos serán los bienes y/o

servicios en especie o en dinero, mientras que los claves corresponderán a los activos de organizaciones; como la tecnología o habilidades como conocimientos o contactos (Austin y Reficco, 2005).

De hecho, los recursos genéricos son los que predominan en las transferencias de CI, siendo en realidad los más vulnerables, ya que los bienes, servicios o el mismo dinero es limitado y cuando estos se acaban las oportunidades de cooperación terminan (OCDE, 2017).

Aunque en Colombia, existe el reconocimiento de esas dificultades, es claro que la CI representa un instrumento de suma importancia para profundizar sus relaciones con la comunidad internacional al tiempo que se combaten problemas sociales. En ese marco, el Presidente Juan Manuel Santos, en uso de las facultades otorgadas por el Congreso de la República creó la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República Colombiana, para que fuese el coordinador técnico de la CI que recibe y otorga el país (APC, 2016).

Para cumplir con su rol de coordinador, APC-Colombia, elaboró la Hoja de Ruta para los años 2015 a 2018, en donde se presentan los lineamientos prioritarios de la agenda de CI basados en el Plan Nacional de Desarrollo – PND -. Tanto la Hoja de Ruta como el PND se basan en tres pilares fundamentales: la construcción de un país en paz, equitativo, educado y sin pobreza extrema, esto debido a la importancia de alinear las prioridades nacionales con la agenda de CI para que sea esta un espacio que facilite y ordene la interlocución entre las entidades públicas nacionales y locales; las fuentes de CI, bilaterales o multilaterales; el sector privado y la sociedad civil (APC, 2016).

Para facilitar ese espacio, APC-Colombia decide implementar la estrategia del triángulo del éxito a partir de año 2015, una herramienta que funciona bajo alianzas estratégicas AE entre el sector público, privado y civil. Para APC-Colombia, las alianzas estratégicas dentro del triángulo del éxito representan una oportunidad de movilizar a los tres sectores para que contribuyan de manera efectiva a las necesidades territoriales y sectoriales del país, a través de la participación multi-actor y de la canalización y diversificación de las fuentes de recursos con el fin de potencializar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible.

### **5.2.1 ¿Por qué el triángulo del éxito?**

El triángulo del éxito tiene como objetivo general promover y materializar alianzas estratégicas entre el sector público, privado y civil, con la participación de un cooperante internacional, para incrementar el beneficio y fortalecer los procesos de CI en función de las prioridades

temáticas y territoriales de desarrollo en el país. Esta herramienta de CI tiene la potencialidad de generar valor agregado y sostenibilidad en los programas y/o proyectos de desarrollo en Colombia mediante la combinación de fortalezas de múltiples actores (APC, 2016).

¿Que son alianzas estratégicas dentro del triángulo del éxito?

Las alianzas estratégicas son aquellos canales que componen el triángulo del éxito. A través de estas, APC-Colombia, establece acuerdos con un socio público, privado y del sector social, para que con recursos de CI logren crear proyectos de desarrollo en donde cada uno de los socios aporten sus conocimientos y/o capacidades técnicas o financieras y así incrementar los beneficios de la CI potencializando el intercambio de experiencias que agreguen valor al país.

En ese sentido, se facilita la identificación y articulación de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la CI, que de acuerdo a APC-Colombia (2015), tienen las siguientes características (APC, 2016):

1. Toda Alianza Estratégica es única y hecha de acuerdo a unos objetivos específicos claros y definidos.
2. Todas las partes aportan recursos.
3. Al menos un socio debe ser internacional.
4. Agrega valor y produce resultados tangibles.
5. Comparte riesgos y beneficios.
6. Apoya iniciativas innovadoras y sostenibles susceptibles a la réplica y escalamiento en otros escenarios.
7. Contribuye al posicionamiento de los actores involucrados a través de la visibilización de los logros del proyecto.
8. Tiene alcance a mediano y largo plazo.

¿Qué tipos de alianzas existen?

- De posicionamiento (Validadoras): Aquellas que buscan generar, aumentar y consolidar el posicionamiento de la Agencia y de las alianzas.
- De apalancamiento de recursos (Tradicional): Aquellas que aumentan la CI con actores que disponen de recursos financieros y/o en especie, para el apoyo y fortalecimiento de programas y proyectos de CI.
- De intercambio de conocimiento (Técnicas): Aquellas alianzas de intercambio y transferencia de asistencia técnica, buenas prácticas y/o experiencias (APC, 2016).

Ahora bien, después de la contextualización conceptual anterior, es posible comprender el trabajo realizado en APC-Colombia alrededor de la implementación del triángulo del éxito a partir del año 2015:

### **5.2.2 Ruta para el establecimiento del triángulo del éxito**

Si bien no existe una única ruta para establecer la formalización de las alianzas estratégicas dentro del triángulo del éxito, se establece que las siguientes acciones ayudan a la formulación de las AE, estas tomadas del manual de asociatividad *The partnership toolbox* (2003).

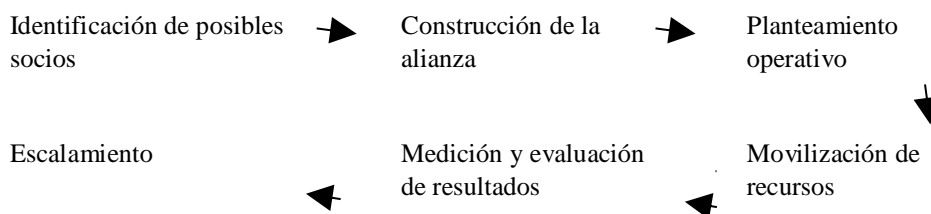
El primer paso es identificar la pertinencia y el resultado esperado de la alianza dentro del triángulo del éxito, posteriormente se identifican las partes interesadas y su correspondiente idoneidad para pertenecer a la triada. Una vez esto ocurre, se procede a crear el entorno propicio para el desarrollo de la alianza, y para esto, se debe diseñar una estrategia, en donde se planteen los lineamientos sobre cómo asociarse con los actores estratégicos, determinando el rol que cada uno cumplirá dentro del triángulo, y asegurando que cuenten con la experticia, conocimiento y procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Finalmente, se deben definir los resultados esperados, teniendo en cuenta que estos deben ser medibles y factibles, así como valorar y planear que las contribuciones de las alianzas dentro de la triada cumplan con el objetivo propuesto (Tennyson, 2003).

Es fundamental, considerar que las alianzas de CI se pueden perfeccionar a través de diferentes herramientas jurídicas como lo son los memorandos de entendimiento MOU, que se definen como el acuerdo de intención de iniciar una acción conjunta de un manera menos formal, o también los acuerdos de contribución; en los cuales se formalizan contribuciones a fondos multidonantes o multipropósito, o convenios de asociaciones; en donde las partes se comprometen a realizar contribuciones financieras o técnicas por igual (APC, 2016).

Luego de la firma del acuerdo que da forma a la alianza, viene la administración y mantenimiento de la alianza, para lo cual se realiza la estructuración del plan operativo a seguir para que posteriormente pueda comenzar la etapa de movilización de recursos. Una vez comiencen a mostrarse los resultados estos deberán ser revisados, evaluados y medidos, y así, identificar si estos pueden escalar (Tennyson, 2003).

Gráfico 1 *Pasos para la formación de alianzas estratégicas dentro del triángulo del éxito*



**Nota.** Fuente: Tennyson, 2003. The partnering toolbox. International Business Leaders Forum.

### 5.2.2.1 Áreas temáticas y territorios de priorización para el establecimiento del triángulo del éxito.

Se han identificado tres referentes sobre los cuales se debe desarrollar el triángulo del éxito para que éste se alinee y cumpla con las prioridades de CI del país:

#### 1. Plan Nacional de Desarrollo PND 2014-2018

Cuenta con una identificación y focalización de acciones que prometen la construcción de un país en paz, equitativo y educado, para así, superar los problemas de conflicto e inseguridad que generan círculos de pobreza y desigualdad. El PND está enfocado en la homogeneidad económica territorial, en donde cada región del país cuente con los mismos niveles de desarrollo, para lo cual, se deberán identificar cursos de acción específicos de acuerdo a las necesidades de cada territorio, pero además se debe contar con un proceso de construcción participativo en donde cada actor, sea este social, político o económico cree canales de diálogo y contribuya a la consecución de las cinco estrategias transversales que componen el PND<sup>1</sup>(DNP, 2014).

#### 2. Temas prioritarios de cooperación internacional

Respondiendo al cumplimiento de las prioridades nacionales y dando forma al marco estratégico de APC-Colombia, se crea la hoja de ruta de CI 2015-2018, con el objetivo de mejorar los procesos de CI y de posicionar a la agencia como la organización que lidera la cooperación en el país. Esta hoja de ruta se desarrolla en dos objetivos clave así (APC, 2017):

- Focalizar y dinamizar la cooperación internacional bajo tres temáticas: Construcción de paz, desarrollo rural, y, conservación y sostenibilidad ambiental.

<sup>1</sup> Estas son: infraestructura y competitividad estratégica, movilidad social, transformación del campo y crecimiento verde, consolidación del Estado Social de Derecho, y, buen gobierno (DNP, 2014).



- Fortalecer las estrategias de política exterior, a través del intercambio de alto valor, para generar mayores beneficios nacionales y regionales por medio de: estrategias regionales, estrategias bilaterales, alianzas estratégicas e integración regional.

### 3. Áreas temáticas prioritarias post 2015:

La agenda post 2015 liderada por las Naciones Unidas tiene por objetivo construir, en forma de acuerdo intergubernamental, los próximos compromisos globales, e identifica como áreas prioritarias a saber: prosperidad y equidad, educación, empoderamiento de la mujer, salud, agricultura y alimentación, agua y saneamiento, energía y clima, paz y estabilidad, infraestructura y tecnología, y, buen gobierno y derechos humanos (ONU, 2012).

Sin embargo, vale la pena mencionar que el debate acerca de la Agenda post 2015 sigue vigente, pues hay quienes argumentan que se deben atender los obstáculos estructurales que impidieron el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a través un ejercicio evaluativo honesto que dé cuenta de esas barreras. Adicionalmente el debate especifica que no se trata de un recetario para alcanzar desarrollo, por el contrario, se debe considerar una estrategia que comprenda e identifique patrones de acción de acuerdo a las características particulares, especialmente de los países en desarrollo, con un acompañamiento no solo solidario, sino también consciente de aquellos más desarrollados (Economistas sin Fronteras, 2013).

#### **5.3 Análisis de resultados para dos proyectos bajo la premisa del triángulo del éxito**

Es importante mencionar que APC-Colombia considera ciertos criterios estratégicos para evaluar el éxito en la aplicación del triángulo del éxito como estrategia de CI; el primero de ellos es la alineación con el PND, con los temas prioritarios de CI y con los objetivos post 2015. El segundo criterio estratégico es la gestión de las alianzas; estas deben involucrar a actores del sector público, privado y de la sociedad civil compartiendo siempre una visión conjunta, el tercer criterio estratégico tiene que ver con la sostenibilidad e impacto de la alianza; ya que esta debe resultar en proyectos y/o programas de impactos positivos y sostenibles (APC, 2016).

El cuarto criterio es la innovación y diversificación de fuentes; debido a que los proyectos deben contar con recursos de fuentes oficiales o no oficiales de cooperación internacional acompañado de estrategias y metodologías innovadoras para el desarrollo de los proyectos, y, el quinto y último criterio es la adaptabilidad para ubicarse en diferentes contextos y generar

posibilidades de escalamiento y replicabilidad. Dicho esto, es posible analizar dos proyectos coordinados por APC-Colombia bajo la estrategia del triángulo del éxito, esto, con el objetivo de analizar los comportamientos de asociatividad del triángulo del éxito (APC, 2016).

### **5.3.1 *Hub de las alianzas***

El “*Hub de las Alianzas*”, es una iniciativa de cooperación sueca que promueve la participación público-privada a través de alianzas entre el sector privado, el sector público, y la sociedad civil. Este proyecto tiene por objetivo crear, desarrollar y expandir proyectos de generación de ingresos en áreas rurales para mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas vulnerables de Colombia (ANDI, 2014).

El *Hub de las alianzas* es el resultado del trabajo conjunto entre la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, la embajada de Suecia y el apoyo interlocutor de APC-Colombia hacia la promoción de estrategias que fortalezcan y promuevan economías inclusivas en el país. Lo anterior, se desarrolla a través del acompañamiento a las empresas aliadas para que estas realicen proyectos de encadenamientos productivos que incluyan a unidades productivas de población vulnerable y así lograr fortalecer los procesos de desarrollo nacionales, especialmente en aquellos territorios menos favorecidos.

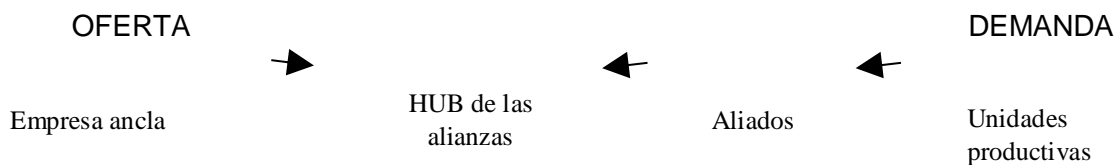
Para esto, el *Hub* convoca y articula a los tres sectores, crea redes comerciales sostenibles y genera herramientas para que las empresas creen encadenamientos productivos sostenibles con amplia cobertura nacional. En este caso, los socios son las entidades públicas o privadas nacionales o internacionales que apoyan el *Hub* por medio de la transferencia de recursos financieros o técnicos, los aliados son aquellas entidades igualmente de carácter nacional o internacional que gestionan recursos físicos, humanos y/o financieros, mientras que la población vulnerable se compone de grupos poblacionales excluidos, sean estas unidades productivas individuales o asociativas que tienen el potencial de formar parte de la cadenas productivas de las empresas (Global Partnership, 2015).

Los proyectos desarrollados en el *Hub* cumplen con cinco principios que se alinean tanto a los lineamientos de CI como a las prioridades nacionales. El primero de ellos, es la generación de empleo digno, ya que cada proyecto debe contribuir a que los miembros de las unidades productivas cuenten con ingresos económicos dignos que les permitan mejorar sus condiciones de vida, el segundo principio es generar relaciones comerciales sostenibles; considerando criterios sociales, ambientales y comerciales que beneficien a las comunidades y a las empresas aliadas (ANDI, 2014).

El tercer principio, se relaciona con su contribución hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el cuarto principio es fomentar la permanencia en el campo de las nuevas generaciones, y, el quinto se fundamenta en la promoción de relaciones gana-gana entre los sectores involucrados.

Una vez se cumplen los principios, el proceso de creación de las alianzas comienza con la etapa de reconocimiento de las necesidades de las empresas ancla y simultáneamente con la exploración e identificación de posibles unidades productivas que pueden satisfacer esas necesidades. Posteriormente se desarrolla el plan operativo a saber entre la empresa y la unidad productiva, y finalmente se lleva a cabo el seguimiento del acuerdo y el correcto cumplimiento de plan operativo con la ayuda de indicadores de gestión, de impacto y de resultados (ANDI, 2014).

Gráfico 2 *Ejecución dentro del Hub de las alianzas*



**Nota.** Fuente: ANDI, 2014. Hub de las alianzas para el desarrollo, manual operativo. Segunda edición. Bogotá, Colombia

### 5.3.1.1 Los sectores involucrados

- Sector privado

El sector privado dentro del *Hub* de las alianzas está representado por cuarenta empresas; dentro de las cuales se pueden encontrar:

Acerías Paz del Río, Algramo, Alimentos polar, Alpina, Alqueria, Bardot, Bavaria, Bayer, Bimbo, Cacao Colombia, Cámara de Procultivos, Cemex, Cerromatoso, Coca Cola-Femsa, Colombina, Coltabaco, Comfandi, Compañía nacional de chocolates, Continental Gold, Corona, Doña Panela, Federación Nacional de Cafeteros, Fundación Clinton, Fundaunibán, Mane, Meals, Mexichem – Pavco, Nestlé, Nutresa fundación, Nutrium (antiguo projugos), Orbis, Pacari, Postobón, Propilco, Ramo, Roche, Selva Nevada, Sygenta, Takami y Unibán (Embajada de Suecia, 2015).

Éstas empresas ancla hacen parte de la red de aliados de la ANDI y buscan incluir a las poblaciones vulnerables dentro de sus procesos de producción, a través del empleo inclusivo y de los encadenamientos productivos, lo que se resume en la contratación directa y

enganchamiento de personas, proveedores o unidades productivas de aquellos territorios tradicionalmente excluidos del mercado nacional e internacional a través dos tipos de proyectos; unos de creación de encadenamientos productivos y otros proyectos de aceleración de los mismos (Global Partnership, 2015).

- **Sector público**

El sector público dentro del *Hub* está compuesto por; la APC-Colombia Agencia Colombiana para la Reintegración, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, Departamento para la Prosperidad Social, Departamento Nacional de Planeación, Programa de Transformación Productiva, Unidad Administrativa Especializada en Gestión de Restitución de Tierras, Red Nacional de Información, Incoder, SENA, Min Agricultura, Min Comercio y Min Trabajo; quienes con su trabajo facilitan el intercambio e interlocución entre el sector privado y civil, crean oportunidades de desarrollo formales y estables, al tiempo que ayudan al posicionamiento de cada uno de los actores involucrados. Adicionalmente, se rescata el trabajo de APC-Colombia, quien aporta su experiencia para identificar y promover nuevas fuentes de CI; sean estas bilaterales, multilaterales y/ o privadas, para posteriormente apoyar en su gestión efectiva a nivel territorial (ANDI, 2014).

Por consiguiente, el rol del sector público es fundamental ya que sus intereses coinciden con los intereses de los proyectos desarrollados dentro del Hub, en áreas como acceso a la economía formal, generación de ingresos y vivienda digna para las poblaciones más vulnerables del país, fortalecimiento de la producción agrícola, y participación social activa del sector privado; siendo estos los mismos objetivos del Hub (ANDI, 2014).

- **Sector social**

El sector social dentro del Hub se encuentra representado por organizaciones de la sociedad civil y la academia. Estas actúan como actores primordiales dentro del funcionamiento del Hub, ya que son quienes aportan su experiencia, conocimiento y trabajo cercano con las comunidades; quienes en este caso están representadas por las unidades productivas que suplen las cadenas de producción de las empresas ancla. Aquellas organizaciones de la sociedad civil que se han sumado a esta plataforma son; pacto Global, CECODES, FAO, Minka Dev, ASHOKA, AFE, SOCYA, ABACO, F. Mario Santo Domingo, GRI y el TPI (ANDI, 2014).

Mientras que por el lado de la academia se encuentran; la Universidad Antonio Nariño y la Universidad Minuto de Dios, quienes se han sumado como agentes potencializadores de la etapa de monitoreo y evaluación de los proyectos que hacen parte del Hub. Esa generación de conocimiento evaluativo documentado es fundamental para llevar a cabo procesos de

replicabilidad a nivel nacional y de esta manera despertar el interés de otro grupo de actores que pudiesen estar atraídos en hacer parte de esta plataforma; ya sea a través de convenios formales o acuerdos de voluntades y compromisos (ANDI, 2014).

Además del rol del sector privado, público y social, es fundamental reconocer que la CI es el gran aliado del Hub y del desarrollo de proyectos económicos, sociales, ambientales y culturales sostenibles, debido a su experiencia en transferencia de recursos técnicos y financieros. Los actores de CI que se han comprometido con el Hub de las alianzas son; Países Bajos, USAID, Canadá-Socodevi, KOICA, GIZ, AECID, y, Suecia; quien decidió apoyar la primera plataforma de alianzas en el 2013 motivada por fortalecer a las unidades productivas del país y aumentar así la competitividad a nivel nacional (ANDI, 2014).

### 5.3.2 Reconciliación Colombia

Reconciliación Colombia es una iniciativa de la sociedad civil que congrega un grupo de organizaciones que se enfocan en el trabajo colectivo dentro de las regiones más vulnerables y así contribuir al fortalecimiento de la reconciliación del país a través de iniciativas sociales; sean estas comunitarias y/o productivas que creen tejido social para la recuperación de la confianza, el reconocimiento de las potencialidades territoriales y su posterior empoderamiento, y el restablecimiento de los derechos humanos, conservando características culturales y tradiciones (Embajada de Suecia, 2015).

Los ejes transversales bajo los cuales funciona Reconciliación Colombia son: **diálogo** para inspirar y promover la participación de todos los sectores, **región** para impulsar proyectos en las zonas más vulnerables del país, y **acción** para fortalecer y movilizar el accionar de los sectores con el objetivo de fortalecer sus lazos al tiempo que se generan oportunidades de crecimiento para los territorios. Esto, pretende inspirar líderes comunitarios, empresariales, o gubernamentales, fortalecer proyectos y territorios a través de la transferencia de conocimiento y experiencias, y por último, conectar iniciativas locales ya existentes con potencial de replicabilidad (Reconciliación Colombia, 2016).

Es por eso que, el enfoque de esta plataforma se denomina como un enfoque reconciliador que le apuesta a la conexión de sectores de diferente naturaleza; en este caso, sector público, privado y civil, para que estos identifiquen de manera conjunta potencialidades reconciliadoras a lo largo de todo el territorio nacional. Se ha demostrado anteriormente que a través de ese trabajo multisectorial se pueden alcanzar resultados con alto impacto reconciliador, ya que se promueven ejercicios de aceptación y respeto por el otro (Reconciliación Colombia, 2016).

### 5.3.2.1 Los sectores involucrados

- **Sector privado**

Está compuesto por; Alpina, Asocajas, Guarumo, Brigard & Urrutia, BSD, Camará de Comercio de Bogotá, Cemex, Centro Nacional de Consultoría, Geresco, Cifras y Conceptos, FTI Consulting, Claro, Colsubsidio, Confecámaras, Carvajal, GJ comunicaciones, Isagen, Minka-dev, Postobón, Pro Barranquilla, Semana, Sístole, Terpel, Tipiel, Corporación Ventures, Visa, Alinae, Anato, Bancolombia, Isa, Partners Colombia, Vehra Lucci, Comfundí, Gran Tierra Energy, Pepsico, Promigas, Telefónica, RCN, RCN radio, Banco Agrario, EY, Cámara de Comercio Colombo Americana, Avianca, Origen, Pro Colombia, Losung (Reconciliación Colombia, 2016). Quienes con sus capacidades financieras y técnicas ofrecen un espacio dentro de sus procesos de producción para que diferentes unidades productivas hagan parte del mercado nacional e internacional.

- **Sector Público**

Agrofuturo, Red Pacto Global Colombia, Somos más, Prosperidad Social, Alto comisionado para la paz, Agencia Colombiana para la Reconciliación, Ministerio del Interior, Ministerio TIC, Unidad de Víctimas, Ministerio de Posconflicto y, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (Reconciliación Colombia, 2016), quien se compromete a coordinar y articular a los potenciales aportantes y beneficiarios de CI técnica y financiera, reembolsables y no reembolsable que reciban los proyectos, por medio de la ejecución de estrategias para la ejecución y coordinación de los proyectos respectivos. Es así como el sector público tiene cumple con el rol de liderar los mecanismos de coordinación interinstitucional para identificar, articular, formular y hacer acompañamiento y seguimiento a las diferentes iniciativas territoriales.

- **Sector Social**

Campaña Colombiana Contra las Minas, Corporación nuevo arcoiris, Corpovisionarios, Universidad Eafit, Fenalper, Fundación Capital, Fundación el Nogal, Fundación Etnollano, Fundación mi Sangre, Fundación para la Reconciliación, Fundación Paz y reconciliación, Fundación Proinco, Redprodepaz, Fundación Sidoc, Universidad de la Salle, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Unidad de Acción Vallecaucana, Universidad Santo Tomás, Tejido Humano, Corporación Escuela Galán, Fundación Estructural (Reconciliación Colombia, 2016).

Estos actores tienen en esta plataforma la oportunidad de compartir conocimiento y experiencias con otras regiones, crear alianzas que potencialicen las iniciativas existentes, acceder a recursos técnicos y financieros de carácter nacional y/o internacional y dar a conocer

las potencialidades de sus territorios. Mientras que, por el lado de la cooperación internacional encontramos actores como USAID, ACDI VOCA, y Suecia, quienes a través de la transferencia de recursos técnicos y financieros apoyan los proyectos y/ o programas del banco de proyectos de Reconciliación Colombia (Reconciliación Colombia, 2016).

Reconciliación Colombia cuenta con cuatro iniciativas que demuestran el trabajo colectivo del sector público, privado y de la sociedad civil; la primera de ellas es la macrorrueda para la reconciliación, el programa “La reconciliación es nuestro cuento”, prácticas reconciliadoras y, fondo reconciliación Colombia, este último siendo efectivo para demostrar el apoyo de la CI hacia la reconciliación del país. Debido a que el Fondo Reconciliación Colombia, apoya técnica y financieramente proyectos locales, sean estos de carácter social o empresarial, que aportan a la construcción de la conciliación nacional, y nace de la necesidad de crear procesos de acompañamiento efectivos a iniciativas locales claves que promueven el diálogo y la reconciliación en los territorios más afectados por el conflicto (Reconciliación Colombia, 2016).

Ese acompañamiento se traduce en mayor flexibilidad en el acceso y diseño de programas, servicios o productos financieros, y en más eficiencia en el fortalecimiento a aquellas iniciativas ya existentes. Para cumplir con esa tarea, el fondo creó un banco de proyectos el cual incluye iniciativas locales que promueven la reconciliación y el diálogo multisectorial y trabaja bajo los objetivos de: gestionar recursos técnicos y financieros para apoyar iniciativas de reconciliación, generar capacidades, replicar, escalar, y facilitar la articulación del sector público con las potencialidades del sector privado y la sociedad civil para enfrentar con cohesión los retos de construcción de paz.

Los recursos para la financiación de esas iniciativas, se pueden obtener por medio de donaciones, focalizadas en el fortalecimiento de capacidades de organizaciones de la sociedad civil o empresas privadas, o inversiones focalizadas en modelos de negocio que ya se encuentran en etapa de madurez, principalmente del sector privado, sin dejar de lado los procesos de asistencia técnica, dentro de las que se incluyen mentorías y acompañamientos (Reconciliación Colombia, 2016), con el objetivo de que todos los proyectos o programas tengan como base los siguientes lineamientos:

- Construir sobre lo construido a través del reconocimiento del contexto histórico, social, económico, cultural y ambiental de cada uno de los territorios para trabajar sobre la base de sus potencialidades.

- Inclusión de población vulnerable; sean estas víctimas del conflicto, desmovilizados, desplazados) teniendo como referencia el respeto a las diferencias y a la diversidad.
- Generación de capacidades territoriales por medio del fortalecimiento técnico y comportamental.
- Innovación a través de la identificación de soluciones sociales, ambientales y económicas sostenibles.
- Articulación de redes de diálogo y relaciones horizontales.
- Empoderamiento colectivo para generar liderazgo y participación conjunta en los territorios (Reconciliación Colombia, 2016).

### 5.3.3 Impacto generado

Gráfico 3. *Evaluación de los proyectos en relación a los criterios estratégicos para la evaluación del triángulo del éxito como estrategia de CI*

#### Fondo Reconciliación Colombia

#### HUB de las alianzas

<b>Alineación con los objetivos de desarrollo nacional</b>	Disminución de la violencia Reconciliación territorial Inclusión de zonas vulnerables Desarrollo de programas educativos, de protección de derechos humanos, agricultura y alimentación	<b>Alineación con los objetivos de desarrollo nacional</b>	Desarrollo rural Generación de empleo digno Inclusión comercial de territorios vulnerables Eliminación de círculos de pobreza Homogeneidad económica territorial
<b>Gestión de alianzas</b>	Entre sector público, privado y sociedad civil	<b>Gestión de alianzas</b>	Entre sector público, privado y sociedad civil
<b>Sostenibilidad e impacto</b>	Presencia en 22 departamentos Proyectos ejecutados: 15 Gestión de recursos por: \$ 1.700 millones	<b>Sostenibilidad e impacto</b>	Presencia en 10 departamentos Proyectos ejecutados: 35 Gestión de recursos por: 5.504 millones
<b>Diversificación de fuentes</b>	Privados: 46 empresas Internacional: Suecia USAID ACDI VOCA	<b>Diversificación de fuentes</b>	Privados: 40 empresas Internacional: Suecia, ACDI VOCA, Países Bajos, USAID, Canadá-Socodevi, KOICA, GIZ, AECID.
<b>Adaptabilidad y replicabilidad</b>	El modelo de reconciliación nacional puede ser replicado en países que han superado escenarios de conflicto interno.	<b>Adaptabilidad y replicabilidad</b>	El modelo de encadenamientos productivos es replicado en países como: Bangladesh, Mozambique y Zambia.



**Nota.** Fuente: Reconciliación Colombia, 2016.  
Impacto en el 2016  
Recuperado de: <http://reconciliacioncolombia.com>

**Nota.** Fuente: ANDI, 2016. Comité de seguimiento. Recuperado de:  
<http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/Paginas/Competitividad->

Luego del análisis de los dos proyectos bajo los criterios estratégicos para la evaluación del triángulo del éxito como herramienta de CI, es posible identificar que, a través del trabajo conjunto entre el sector público, privado y la sociedad civil para la ejecución de recursos de CI se han desarrollado programas y proyectos planeados, ejecutados y evaluados en base a los objetivos de desarrollo nacional y a los temas prioritarios de CI. A través de la interacción multisectorial se proponen estrategias sostenibles y replicables que tienen especial presencia en los territorios nacionales más vulnerables con el objetivo de atender y responder estructuralmente a las principales problemáticas nacionales al tiempo que involucra y satisface las necesidades del sector público y privado.

Es decir, estos programas se presentan como una respuesta no solo a la gestión efectiva de la CI en el país sino también como una manera de garantizar el éxito en los objetivos de todos los sectores involucrados; a saber, el sector público logra dar cumplimiento a sus metas de desarrollo territoriales, el sector privado mejora sus procesos productivos y da cumplimiento a sus agendas de responsabilidad social corporativa, mientras que la sociedad civil se beneficia de las mejoras en las condiciones de vida y de la profesionalización en su labor de vigilancia social.

Este tipo de programas generan alto impacto a nivel nacional, en temas relacionados con productividad, empleo digno, competencia y protección de derechos humanos, motivo por el cual genera gran interés en los países miembros de la comunidad internacional que dedican sus esfuerzos en cooperar técnica y financieramente para apoyar los procesos de desarrollo de los países menos desarrollados, lo que resulta en un aumento de los flujos de CI, ahora no solo de países sino también de empresas privadas internacionales que encuentran en estos programas la oportunidad para ampliar su impacto.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

Como conclusión es posible identificar que el triángulo del éxito congrega un variado grupo de intereses que se derivan de las motivaciones personales de los actores involucrados, en ocasiones estos intereses son los mismos para todos los sectores y se convierten en el motor de las alianzas, pero otras veces se contradicen y dificultan el proceso para alcanzar los objetivos de la alianza. Es así como el triángulo del éxito presenta una ventaja cuando los intereses mutuos fomentan la creación de estrategias comunes entre sectores de diferente naturaleza, que tienen por objetivo el desarrollo propio y de sus comunidades, al tiempo que potencializa y articula las fortalezas, capacidades, experiencias y recursos del sector público, privado y de la sociedad civil.

Por otro lado, el triángulo del éxito crea redes dinámicas entre diferentes sectores, que por sus características de alto alcance gestan proyectos con posibilidad de replicabilidad a nivel nacional y regional, esto, a pesar que durante el proceso de creación y funcionamiento de las alianzas se ocasionen sucesos de dependencia debido a debilidades operativas y de compromiso por parte de algún actor. Así como también problemas derivados de las agendas particulares de cada uno de los actores, ya que aunque estas deben ser abiertas, responsables y coherentes con los objetivos de la alianza, existen quienes por motivaciones personales mantienen agendas ocultas que entorpecen el buen funcionamiento de la triada.

Sin embargo, es posible evidenciar que el triángulo del éxito, genera mayor eficiencia en la gestión y ejecución de recursos de CI que recibe el país, debido a una mayor vigilancia por parte del sector civil y privado en los proyectos y/o programas que se originan con recursos de carácter técnico y/o financiero y a una más alta diversificación de las fuentes de CI; sean estas bilaterales, multilaterales o privadas internacionales. Ahora bien, una mayor eficiencia se traduce en mejoras administrativas a nivel local, ya que cuenta con la participación y vigilancia activa de las comunidades y empresas locales, quienes promueven el interés participativo de otros actores que cuentan con cualidades y herramientas esenciales.

Es fundamental considerar que el triángulo del éxito genera espacios de liderazgo compartidos debido a las fortalezas de cada sector, aunque la falta de un líder definido pueda generar problemas en los procesos administrativos y de toma de decisiones. Esto debido a que las alianzas están conformadas por actores de igual relevancia, pero de diferente naturaleza e intereses, características que, si se utilizan de manera correcta, pueden generar procesos de

creación excepcionales, de ahí la importancia en determinar las herramientas deliberativas a utilizar desde la etapa de creación.

También, el triángulo del éxito propende por el balance de poderes dentro de las alianzas, aunque los casos de desbalance se presentan ya sea a causa de mayores capacidades financieras, de representación, organizacionales e incluso de reputación, situación que ocasiona pérdida de autonomía al tratarse de una triada en la que se comparte el liderazgo, la inversión, las responsabilidades y los resultados. Esto puede ocurrir cuando existen condicionalidades derivadas de las singularidades tradicionales de cada sector que pre condicionan y dificultan el trabajo en equipo, mientras que cuando no existen este tipo de limitaciones, el triángulo tiene la potencialidad de promover el intercambio experimental entre sectores que poseen conocimientos específicos en sus respectivas áreas de trabajo, lo cual resulta en el fortalecimiento profesional de las personas, empleados y servidores de cada uno de las entidades involucradas.

Ese intercambio de conocimiento, tiende a generar iniciativas cuyos objetivos se planean a largo plazo, para producir programas y/o proyectos que potencializados por la CI, logran un mayor alcance a lo largo del territorio nacional ya que basan su trabajo en el acercamiento y conexión de los tres sectores que componen la actividad y el desarrollo a nivel nacional y que han estado tradicionalmente alejados, al tiempo que armoniza aquellas relaciones bilaterales a nivel nacional ya existentes al afianzar las relaciones del país con la comunidad internacional con el fin de consolidar y mejorar la posición del país a nivel internacional.

Por lo anterior, el triángulo del éxito tiene la potencialidad de generar altos impactos en la reputación de cada uno de los actores y sus correspondientes sectores involucrados, el resultado del impacto dependerá del éxito de la triada en el cumplimiento de los objetivos planteados. Ya que el desarrollo de las alianzas está sujeto a posibles pérdidas o desviaciones de las inversiones realizadas por sus integrantes, debido a problemas técnicos y administrativos de al menos una de las partes involucradas. Es decir, si algún actor posee atrasos y/o dificultades en sus procesos operacionales no podrá cumplir con sus obligaciones, lo que se traduce en el quebrantamiento de los objetivos de la alianza.

Pese a lo anterior, el triángulo también puede fomentar eficiencia en las estrategias operativas de las entidades que están comprometidas en alcanzar el éxito de la alianza, ya que estas

facilitan el acceso a información al crear y pertenecer a redes de trabajo en las que interactúan actores que no necesariamente pertenecen al mismo sector y que, a causa de su participación en el triángulo del éxito encuentran oportunidades de trabajo conjuntas y mayores oportunidades de financiamiento, ya que cuentan; no solo con el respaldo de los aliados internacionales que ofrecen CI, sino también con la visibilización y exposición en el sector público, privado y civil.

Al contar con esa participación multisectorial se asegura que todas las iniciativas que se desarrollen con recursos de CI propendan al cumplimiento de los objetivos nacionales y a los objetivos de desarrollo sostenibles pactados en el escenario internacional, mejorando así los procesos tradicionales de entrega, gestión y ejecución de recursos técnicos y financieros que habitualmente consisten en la entrega bilateral de dinero y la ejecución sectorial individual que no conoce del juicio ni del consentimiento de los actores atañidos.

Gráfico 4. *Tabla comparativa de ventajas y desventajas en la aplicación del triángulo del éxito como estrategia de CI*

	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
1. Motivaciones personales: Intereses comunes a obtener vs intereses opuestos de los actores involucrados	<b>X</b>	<b>X</b>
2. Redes de trabajo: Redes dinámicas de intercambio vs dependencia sectorial	<b>X</b>	<b>X</b>
3. Ejecución y gestión de recursos de CI: Mejoramiento en la ejecución y gestión de CI en el país	<b>X</b>	
4. Fuentes de CI: Diversificación de las fuentes de CI	<b>X</b>	
5. Aportaciones multinivel: Contribución en forma financiera o técnica multisectorial	<b>X</b>	
6. Gestión territorial: Mejoras administrativas a nivel local	<b>X</b>	
7. Sostenibilidad e impacto: Gestión de programas y/o proyectos auto sostenibles y de alto impacto a largo plazo vs deficiencia de impacto a corto plazo	<b>X</b>	<b>X</b>
8. Visión y estrategia común: Objetivos compartidos a alcanzar	<b>X</b>	
9. Toma de decisiones compartida: Espacios creativos en los procesos de toma de decisión vs falta de un líder establecido	<b>X</b>	<b>X</b>
10. Replicabilidad de proyectos: Generación de proyectos con potencialidad de ser replicados a nivel nacional e internacional	<b>X</b>	
11. Particularidades de cada sector: Fortalezas y capacidades particulares vs debilidades y fallas características de cada sector	<b>X</b>	<b>X</b>

12. Agendas particulares: Cumplimiento de objetivos propios vs presencia de agendas Ocultas	X	X
13. Poder al interior de las alianzas: Desbalances de poder		X
14. Liderazgo: Liderazgo compartido entre todos los involucrados	X	
15. Autonomía: Pérdida automática de autonomía al pertenecer a la triada		X
16. Impacto reputacional: Impactos positivos como resultado del éxito de la alianza vs impactos negativos por el fracaso de la misma	X	X
17. Pérdida de inversión: Riesgo de pérdida de inversión		X
18. Desarrollo profesional: Profesionalización de los empleados y mejoras en los procesos Operacionales	X	
19. Acceso a información: Mayor acceso a redes de información multisectorial	X	
20. Mayor alcance: Trascendencia a nivel nacional	X	
21. Eficiencia operacional: Mejoras en los procesos operacionales de los actores involucrados	X	X
22. Acceso a recursos: Mayor disponibilidad técnica y financiera	X	
23. Fortalecimiento de relaciones a nivel nacional e internacional: Destacado posicionamiento en el sistema internacional	X	
24. Desarrollo a nivel nacional: Cumplimiento de los objetivos de desarrollo nacional	X	
25. Distribución del riesgo: Posibles riesgos compartidos entre los sectores participantes	X	

## 7. Referencias consultadas

- ANDI. (2014). Colombian Business in Development Facility Hub. Fundación ANDI. Bogotá, Colombia.
- ANDI. (2016). Hub de las alianzas para el desarrollo, manual operativo. Fundación ANDI. Bogotá, Colombia.
- APC-Colombia. (2015). *La guía sobre las alianzas público privadas para el desarrollo*. Bogotá Colombia.
- APC-Colombia. (2016). *Alianzas Estratégicas AE*. Recuperado de:

- [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/documento\\_alianzas\\_estrategicas.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/documento_alianzas_estrategicas.pdf)
- APC-Colombia. (2017). *Hoja de Ruta 2015 a 2018*. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/pagina/hoja-de-ruta>
- Austin, J. Reficco, E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de desarrollo.
- Austin, J. Gutierrez, R. & Ogliastri, E. (2007). Aprovechar la convergencia Capitalizing on convergence. *Revista Latinoamericana de Administración*. Vol, 43, 93-109.
- Ayllon, B. (2012). *El papel del sector privado en la cooperación internacional para el desarrollo*. Montevideo: Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.
- Báez, M. (2008). Un análisis de la calidad de la ayuda exterior: Propuesta de un índice de McGillivray. *Revista de Economía Mundial*. Vol, 25, 191-204.
- Bauer, P. (1981). *Equality, the third world, and economic delusion*. Cambridge mass, Harvard University press.
- Brière, S., Proulx, D., Navarro, O & Laporte. M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. Vol, 33, 116-125.
- Cancillería de Colombia. (2015). *Cooperación internacional*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/cooperation>
- Cardoso, F., Faletto, E. (1971). *Dependency and Development in Latin América* [Dependencia y desarrollo en América Latina]. London, England: Siglo Ventiuno Editores.
- CIDEAL. (2014). Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo. Recuperado de <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2014/14673.pdf>
- CODESPA. (2013). Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial. Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/alianzas-publico-privadas.pdf>
- Degnbol, J., Engberg, P. (2005). *AID: Understanding International Development Cooperation* [Ayuda: Entendiendo la cooperación Internacional]. London, United Kingdom: Zed Books.
- DNP. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>
- Economistas sin fronteras. (2013). *La agenda de desarrollo post 2015: ¿Más de lo mismo o El principio de la transición?*. No. 11. Recuperado de: <http://www.ecosfron.org/wp-content/uploads/DOSSIERES-EsF-11-Agenda-Post-2015.pdf>
- Ekane, G. (2008). *Aid, private sector development and the poverty challenge: Rethinking theory and concept* [Ayuda, desarrollo del sector privado y el desafío de la pobreza: Repensando la teoría y el concepto] (Máster tesis). Department of development and international relations, Aalborg University, Denmark.
- Embajada de Suecia. (2015). *La fundación ANDI, la Embajada de Suecia y el PNUD firmaron el pacto por la competitividad inclusiva*. Recuperado de: <http://www.swedenabroad.com/es-ES/Embassies/Bogota-DC/Noticias-y->

- Eventos/Noticias/La-ANDI-la-Fundacion-ANDI-la-embajada-de-Suecia-y-el-PNUD-firmaron-el-Pacto-por-la-Competitividad-Inclusiva-sys/
- Etzkowitz, H. (1997): “The Triple Helix: academy-industry-governement relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S.”, en S. Campodall’Orto (ed.), *Managing Technological Knowledge Transfer, EC Social Sciences, vol. 4*, No. 3.
- FitzGerald, E. (2003). Fallos en el Mercado Internacional de Capitales y Países Menos Desarrollados. En Alonso, J. (Ed.), *Financiación al desarrollo y coherencia en las políticas de los donantes* (pp. 19-48). Madrid, España: Los Libros de la Catarata.
- Forero, C. & Díaz, L. (2014). *La gestión de lo público*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Forman, S. (2000). *Good Intentions: Pledges of Aid for Postconflict Recovery*, London: Lynne Rienner Publishers
- Fowler, A. (2007). Distant obligations: speculations on NGO funding and the global market. *Journal Review of a African Political Economy. Vol, 19*, 9-29.
- Giselle, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y la empresa. *Revista Nacional de Administración. Vol, 1*, 85-94.
- Global Partnership for effective development cooperation. (2015). Partnering with business for peace and development in Colombia. Recuperado de: <http://effectivecooperation.org/2015/01/partnering-with-business-for-peace-and-development-in-colombia/>
- Haveman, R. (1970). *El sector público*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Kelsy, B. (2003). *Global cooperation for local implementation: Achieving international sustainable development commitments* [Cooperación global para implementación local: Alcanzando compromisos internacionales de desarrollo sostenible]. Faculty of the Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton University, Nueva Jersey.
- Kuga, M., Aoyagi, K. & Akiyama, T. (2006). The private sector and development a review of the development role of developed country private enterprise. En. *In Search of New Approaches to Japanese Development Assistance*. (pp. 210-238). Japón: FASID
- Lallane, J. (2006). *La condicionalidad política de la cooperación al desarrollo: las sanciones a la ayuda internacional* (Tesis Doctoral). Facultad de ciencias políticas y sociología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Leeds, B. (1999). Domestic political institutions, credible commitments, and international cooperation [Instituciones políticas domésticas, compromisos confiables y cooperación internacional]. *American Journal of Political Science, Vol. 43*, No. 4, pp. 979-1002.
- Loescher, G. (1993). *Beyond Charity: international cooperation and the global refugee crisis* [Más allá de la caridad: Cooperación internacional y crisis de refugiados]. New York, United States: The Twentieth Century Fund.
- Martin, M. (2015). *Private and blended development cooperation: Assessing their Effectiveness and Impact for Achieving the SDGs*. Recuperado de [http://www.un.org/en/ecosoc/newfuncnt/pdf15/dcfuganda\\_pbdc\\_effectiveness\\_impac](http://www.un.org/en/ecosoc/newfuncnt/pdf15/dcfuganda_pbdc_effectiveness_impac)
- McDonald, T. (2011). *Social Responsibility and Sustentability* [Responsabilidad social y

- sustentabilidad]. Virginia, United States: Stylus Publishing, LLC.
- Mendoza, J. (2000). ¿Cuál es el rol del Estado?. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM. Vol. 15*, 1-14.
- Mesa, M. (2006). La Cooperación al Desarrollo y a la Construcción de Paz. *Documentación Social, No. 142*, pp. 11-26
- Mocumbi, S., Maixenchs, M. (2012). *El sector privado como ejecutor de proyectos y receptor de fondos públicos para el desarrollo internacional*. Recuperado de [https://www.isglobal.org/documents/10179/25254/paper\\_sector\\_privado\\_web.pdf/816f8095-f5ec-43fd-a741-d9d4d85d3b8d](https://www.isglobal.org/documents/10179/25254/paper_sector_privado_web.pdf/816f8095-f5ec-43fd-a741-d9d4d85d3b8d)
- Nasi, C. (2005). Los estudios sobre conflicto armado y paz: Un campo en evolución permanente. *Colombia internacional, vol. 62*, No. 5, pp. 64-85.
- OCDE. (2010). Evaluación conjunta de la declaración de París, Fase 2. Recuperado de <https://www.oecd.org/countries/colombia/47544228.pdf>
- OCDE. (2017). *Mejores políticas para una mejor vida. Más información sobre la OCDE*. México. OCDE Centro de México. Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- ONU. (2012). Realizing the future we want for all. Report to the Secretary General. Recuperado de: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam\\_undf/untt\\_report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/untt_report.pdf)
- Oficina Española de Patentes y Marcas, OEPM. (2016). *El triángulo del éxito empresarial: Innovación, marca y exportaciones*. España. ANDEMA
- Powell, W. & Steinberg, R. (2006). *The nonprofit sector*. London: Yale University.
- Raci. (2010). *Manual para facilitar el acceso a la cooperación internacional*. Red Argentina para la cooperación internacional.
- Reconciliación Colombia. (2016). Reconciliación Colombia, más diálogo, más región, más acción. Recuperado de: [http://reconciliacioncolombia.com/web/que\\_hacemos#practicass](http://reconciliacioncolombia.com/web/que_hacemos#practicass)
- Rosales, R. (2007). *Desarrollo local: Teoría y prácticas socioterritoriales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Salomon, L. (1996). *Defining the nonprofit sector United States*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies
- Sanahuja, J., Tezanos, S., Kern, A., Perrotta, D. (2015). *Más allá del 2015: Perspectivas y propuestas para la cooperación al desarrollo entre la Unión Europea y América Latina y el caribe*. Hamburgo, Alemania: Fundación EU-LAC.
- Sisk, T., Farer, T. (2010). Enhancing International Cooperation: Between History and necessity [Entre la historia y la necesidad]. *Global Governance, Vol. 16*, No.1, pp. 1-12.
- Smillie, I. (1994). Changing partners: Northern NGOs, Northern governments. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. Vol. 5*, 155-192.
- Snidal, D. (1991). International Cooperation among Relative Gains Maximizers [Cooperación internacional entre ganancias relativas maximizadoras]. *International Studies Quarterly, Vol. 35*, No. 4, pp. 387-402.
- Tassara, C. (2014). *Cooperación para el desarrollo, relaciones internacionales y políticas públicas: Teorías y prácticas del diálogo euro-latinoamericano*. Santa Fe, Argentina: Prohistoria ediciones.



- Tennyson, R. (2003). *The Partnering toolbox*. Londres, Reino Unido: International Business Leaders Forum.
- UNCTAD. (2012). United Nations conference on trade and development, Annual report. Recuperado de: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dom2013d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dom2013d1_en.pdf)
- Underdal, A. (1987). International Cooperation: Transforming Needs into Deeds [Cooperación internacional: Transformando necesidades en acciones. *Journal of Peace Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 167-183.
- World Bank. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. Recuperado de [http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre\\_recursos/3\\_4\\_fox\\_01345.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/3_4_fox_01345.pdf)