

# Capítulo 4

## **Alianzas incluyentes para un desarrollo eficaz**

Para implementar la ambiciosa agenda 2030 para el desarrollo sostenible es necesario movilizar toda la financiación, el conocimiento, las habilidades y la tecnología disponibles. Y para que esto sea posible, es fundamental formar alianzas eficaces que creen sinergias y capitalicen contribuciones complementarias y otros aportes. A su vez, esto requiere de un entorno normativo, legal y regulatorio favorable. Muchos socios para el desarrollo deberán cambiar y adaptar su forma de trabajo. Este capítulo analiza el entorno actual para la creación de alianzas incluyentes para el desarrollo. En particular, revisa el nivel de participación de la sociedad civil en el desarrollo además de la calidad del diálogo entre los sectores público y privado, centrándose en los esfuerzos actuales para crear un entorno que aproveche al máximo la contribución de las organizaciones de la sociedad civil al desarrollo (Indicador 2) y si existen las condiciones básicas para el diálogo entre los sectores público y privado (Indicador 3). También estudia cómo funcionan en la práctica las alianzas de múltiples agentes y finaliza proponiendo elementos clave para formar alianzas más incluyentes para el desarrollo.

La inclusión es fundamental para la eficacia de las alianzas para el desarrollo. Para movilizar apoyo y recursos de todos los socios para el desarrollo se necesita aplicar un enfoque que abarque a toda la sociedad. También se debe fortalecer la coordinación y la colaboración, crear sinergias y reducir la duplicación de esfuerzos, así como capitalizar las contribuciones complementarias y otros aportes de todos los actores involucrados.

El acuerdo de la Alianza de Busan y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconocen la importante función que desempeñan las alianzas amplias e incluyentes en la generación de resultados en materia de desarrollo. En última instancia, el desarrollo se trata de crear un impacto positivo para la sociedad en su conjunto. La inclusión en la formulación de políticas y la programación garantiza que las personas directamente afectadas ayuden a definir y supervisar las políticas y programas de desarrollo orientados a mejorar su vida.

La Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo monitorea dos compromisos de Busan sobre la inclusión: crear un entorno que permita a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) contribuir al desarrollo y promover la participación del sector privado a través del diálogo entre los sectores público y privado. Para la ronda de monitoreo 2016, 60 países entregaron información acerca de las condiciones nacionales pertinentes a la contribución del sector privado y las OSC al desarrollo (Cuadro 4.1)<sup>1</sup>. Estas evaluaciones conjuntas fueron realizadas por representantes del gobierno, las OSC, el sector privado, sindicatos y socios para el desarrollo mediante el diálogo con múltiples agentes involucrados y otros mecanismos consultivos.

#### Cuadro 4.1. **¿Cómo se miden las alianzas incluyentes en el marco de monitoreo de la Alianza Global?**

El marco de monitoreo de la Alianza Global mide los avances de las alianzas en materia de inclusión a través de los Indicadores 2 y 3 (OCDE/PNUD, 2015). Debido a que ambos indicadores son nuevos, la ronda de monitoreo 2016 establece la línea base para futuras rondas.

##### **Indicador 2: Las organizaciones de la sociedad civil actúan en un entorno que potencia al máximo su participación y su contribución al desarrollo**

Este indicador evalúa la forma en que los gobiernos y sus socios para el desarrollo contribuyen a un entorno favorable para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el modo en que estas organizaciones implementan los principios de eficacia para el desarrollo en sus propias operaciones<sup>1</sup>. Se compone de un cuestionario cualitativo de cuatro módulos a nivel de país, que cubre:

1. La disponibilidad de espacios para el diálogo entre múltiples agentes sobre las políticas nacionales de desarrollo
2. Rendición de cuentas y transparencia de las OSC
3. Cooperación oficial al desarrollo con las OSC
4. El entorno legal y normativo.

##### **Indicador 3: El diálogo entre los sectores público y privado promueve la participación del sector privado y su contribución al desarrollo**

Este indicador mide la participación del sector privado y la calidad del diálogo público-privado en un país determinado. Sus tres módulos combinan puntuaciones cuantitativas de fuentes globales e información cualitativa de fuentes nacionales:

- El Módulo 1 evalúa el entorno legal y normativo y se basa en los datos de cinco índices internacionales: índice sobre participación pública de la Encuesta de presupuesto abierto, que mide la transparencia del presupuesto y la participación pública en el proceso presupuestario; los índices de opinión y

...

rendición de cuentas, estado de derecho y control de la corrupción de los Indicadores Mundiales de Gobernanza del Banco Mundial; y el índice de participación ciudadana en la elaboración de normas del Banco Mundial.

- El Módulo 2 evalúa la preparación de cada país para organizar procesos de diálogo público-privado usando datos nacionales recopilados a través de un cuestionario cualitativo.
- El Módulo 3 (optativo) evalúa la eficacia de una plataforma público-privada determinada en el país a través de un estudio de caso.

1. Los “Principios de Estambul sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC” fueron aprobados en la Asamblea Global del Foro Abierto en septiembre de 2010, en Estambul.

### En general, hay pocos avances en la creación de un entorno favorable

El contexto de políticas, legal y normativo influye sobre el nivel de prosperidad de las alianzas inclusivas permitiendo a los agentes no estatales potenciar al máximo su contribución al desarrollo. Por ejemplo, las disposiciones y normas institucionales pueden facilitar u obstaculizar la confianza mutua entre los actores involucrados, una condición para que las alianzas funcionen. Además de los datos recopilados a nivel nacional, el proceso de monitoreo de la Alianza Global incluye datos de cinco índices mundiales (Cuadro 4.1). Si bien estas mediciones se incluyen en el Indicador 3, su análisis contribuye a una evaluación general de la inclusión del entorno normativo, legal y regulatorio de cada país para las alianzas en pro del desarrollo.

En términos generales, estos índices internacionales muestran avances limitados en la creación de un entorno favorable (Gráfico 4.1). Las siguientes son las conclusiones a partir de un análisis más detallado de cada evaluación:

- De los 40 países que disponen de datos, en 20 se informan aumentos desde niveles muy bajos de transparencia en el presupuesto gubernamental y la participación pública en el proceso presupuestario. De acuerdo con el índice de presupuesto abierto, actualmente la información presupuestaria está disponible públicamente en la mayoría de los países monitoreados. Entre las regiones, África y Asia son los que más han avanzado; cerca de la mitad de los países asiáticos mencionan logros en este ámbito.
- Como mediciones generales de la gobernanza, en los índices compuestos del Banco Mundial sobre el estado de derecho y opinión y rendición de cuentas más del 65% de los 60 países muestran mejoras mínimas o nulas desde 2006. Este dato es confirmado por un estudio independiente dirigido por la Alianza para la Eficacia del Desarrollo (CPDE), en paralelo a la ronda de monitoreo 2016, donde se muestra que a pesar del amplio reconocimiento constitucional de estos derechos en los países participantes, pocos han logrado plena aplicación en la práctica y siguen existiendo distintos grados de restricciones inaceptables (CPDE, 2016: 9-10).
- El avance en la lucha contra la corrupción también es insuficiente. En 25 de los 59 países participantes (42%) que disponen de datos sobre este indicador la puntuación se ha mantenido inalterada desde 2006 e incluso ha disminuido en 14 países. En términos comparativos, los países de Asia y el Pacífico obtuvieron relativamente mejores resultados que los de otras regiones.
- La participación ciudadana en la elaboración de normas es otra área donde el desempeño es bajo. Los gobiernos de la mayoría de los países que presentaron información no avanzaron ni mostraron tendencias negativas en cuanto a las consultas públicas cuando se trata de elaborar reglamentos que afectan a los ciudadanos y a la comunidad empresarial.

Gráfico 4.1. **Tendencias generales en el entorno favorable para el desarrollo incluyente**  
Cantidad de países



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933423804>

## Indicador 2. Las organizaciones de la sociedad civil trabajan en un entorno que aprovecha al máximo su participación y su contribución al desarrollo

En cuanto al entorno legal y normativo para las organizaciones de la sociedad civil<sup>2</sup>, la mayoría de los 59 países que presentan información sobre el Indicador 2 cuentan con políticas y regulaciones que reconocen y respetan la libertad de asociación, reunión y expresión de las OSC, y facilitan la formación, el registro y el funcionamiento de dichas organizaciones. Sin embargo, en casi 30% de los países que presentan información, las OSC reciben poco o ningún apoyo gubernamental y las regulaciones que limitan la financiación de las OSC por parte de socios para el desarrollo van en aumento (CPDE, 2016: 10; Duduy, Ron y Prakash, 2016). Además, en más del 20% de los países que presentan información, algunas organizaciones de la sociedad civil son marginadas por leyes y reglamentos que no las respaldan ni reconocen sus derechos<sup>3</sup>. Esto es particularmente cierto en el caso de las organizaciones abocadas a defender los derechos humanos, incluidos los derechos de las mujeres, el medioambiente, el género y las minorías sexuales, y también de los derechos laborales y de la tierra (CPDE, 2016: 16). No obstante, los últimos estudios sugieren que es mucho más probable que las asignaciones de los socios para el desarrollo canalicen las contribuciones a través de OSC y no del gobierno en países que han sido expuestos por ONG internacionales por no garantizar plenamente las libertades cívicas (Dietrich y Murdie, 2014).

### Los gobiernos deben involucrar a la sociedad civil en forma más sistemática

La mayoría de los países participantes señala que sus gobiernos cuentan con procedimientos de consulta y diálogo en torno a sus propios planes de desarrollo (Gráfico 4.2). Sin embargo, aunque casi el 90% indica que consulta a las OSC sobre el diseño, la implementación y el monitoreo de las políticas nacionales de desarrollo, la calidad del compromiso varía. Los factores que disminuyen la eficacia de las consultas para influir en las políticas nacionales incluyen contextos políticos difíciles o polarizados, fragilidad y conflicto, mecanismos de consulta *ad hoc* y falta de mecanismos de coordinación para asegurar la representación amplia de las OSC. Las OSC que participaron en estos procesos indican que, para que tenga eficacia, el diálogo debe estar institucionalizado, lo que debería incluir procedimientos claros para la participación de las OSC, la selección transparente y representativa de dichas organizaciones y la creación de mecanismos adecuados para la entrega de retroinformación (CPDE, 2016: 14).

*Ejemplo de buena práctica: El Gobierno de Kenia junta a las OSC con muchos otros socios para el desarrollo en reuniones mensuales sobre la eficacia de la cooperación al desarrollo (CPDE, 2016: 14).*

Gráfico 4.2. **Apoyo del gobierno al diálogo de múltiples agentes sobre políticas nacionales de desarrollo**

Porcentaje de países

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933423819>

Si bien la gran mayoría de los países señala que los derechos de las OSC de acceder a información gubernamental están plasmados en leyes y reglamentos, las evaluaciones sugieren que la calidad de la legislación varía y el alcance de la información accesible suele ser limitado o selectivo. Entre las razones se incluye la debilidad de las leyes que garantizan acceso a información, y su escasa aplicación; y la entrega de información parcial u obsoleta en respuesta a solicitudes. Al respecto, la CPDE observa que en algunos contextos nacionales se mira con desconfianza a las organizaciones de los medios de comunicación, a pesar de la importante función que cumplen en la difusión de información (CPDE, 2016: 16).

El 40% de los países que han presentado información apunta a la falta de recursos y oportunidades de formación de capacidades entre los agentes como un obstáculo clave para el diálogo. Esto se debe principalmente a la falta o la disponibilidad fragmentada de recursos financieros, pero también a la poca prioridad que asignan los gobiernos a la inversión en el fortalecimiento de capacidades. Estos desafíos son particularmente importantes para las OSC locales, ya que la recaudación de fondos es más difícil para ellas que para las ONG internacionales (Banks, Hulme y Edwards, 2015; CPDE, 2016: 17).

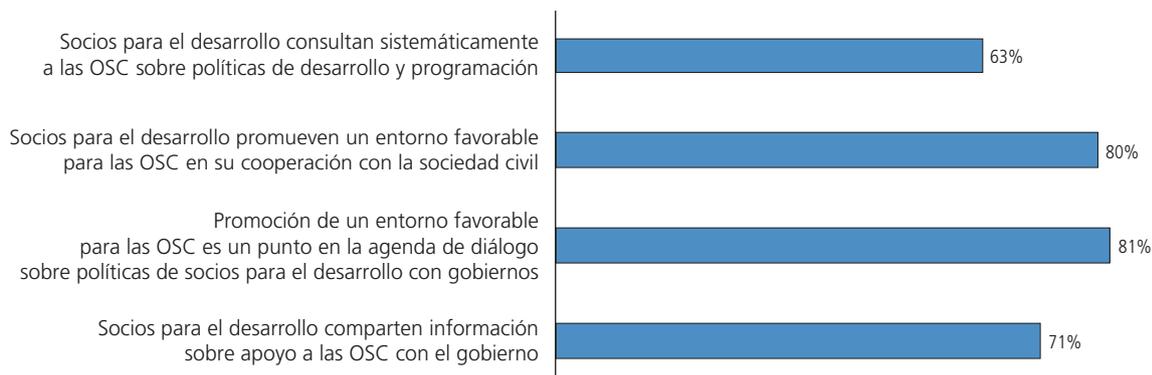
### Los socios para el desarrollo son más eficaces a la hora de entregar apoyo a las OSC

Las políticas y las prácticas de los socios para el desarrollo también tienen un impacto en la capacidad de las OSC para operar con eficacia. La ronda de monitoreo 2016 muestra que, en general, los socios están tomando medidas que apoyan la contribución de las OSC al desarrollo. Más del 80% de los países monitoreados promueven un entorno favorable en su cooperación con la sociedad civil (Gráfico 4.3). Además, casi el 80% afirma que el diálogo sobre políticas entre los socios para el desarrollo y el gobierno incluye la promoción de un entorno propicio para las OSC como punto de discusión. Por último, en más del 70% de los países los socios para el desarrollo participan en procesos de consulta y están creando mecanismos de retroinformación para asegurar que se consideren los aportes de las OSC en sus políticas de cooperación al desarrollo, tanto en la sede central como sobre el terreno.

Aunque el panorama general es positivo, en el 30% de los países es necesario hacer esfuerzos más sistemáticos de coordinación con las OSC, manteniéndolas informadas sobre la programación y la política de desarrollo. Además, cuando se realizan consultas, estas suelen no ser suficientemente incluyentes. En algunos casos, la organización del proceso no permite identificar los aportes de las consultas que sí se aceptan para definir políticas de desarrollo. Por último, la tercera parte de los países no cuentan con información suficiente sobre el apoyo que brindan los socios para el desarrollo a las OSC o a través de ellas, lo cual impone una dificultad más a la coordinación general de los esfuerzos.

*Ejemplo de buena práctica: Las Hojas de Ruta de la Unión Europea para el Compromiso con las OSC se consideran una experiencia de consulta muy positiva por parte de las propias OSC (CPDE, 2016: 26).*

Gráfico 4.3. **Cooperación de los socios oficiales para el desarrollo con las OSC**  
Porcentaje de países



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933423829>

### Las organizaciones de la sociedad civil están mejorando la coordinación, la rendición de cuentas y la transparencia

Un área muy importante del buen desempeño de las OSC es la coordinación mutua de sus actividades y también con otros agentes del desarrollo. La presencia de redes y plataformas que convocan a OSC a nivel nacional promueven un compromiso más eficaz con iniciativas de transparencia y responsabilidad mutua. Más del 90% de los países monitoreados indican que cuentan con estructuras de coordinación de las OSC que facilitan su participación en los procesos nacionales de diálogo (Gráfico 4.4). En más del 80% de los países, también hay mecanismos que facilitan la coordinación de la programación, tanto entre las OSC como con otros socios para el desarrollo.

Gráfico 4.4. **Adherencia de las OSC a los principios de eficacia del desarrollo relacionados con coordinación, rendición de cuentas y transparencia**  
Porcentaje de países



StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933423834>

Se acaban de lanzar diversas iniciativas globales para fortalecer la rendición de cuentas de las OSC, como el Proyecto de Documentación sobre Responsabilidad de las OSC de la CPDE, para levantar un mapa de los mecanismos de rendición de cuentas de la sociedad civil en diversos contextos (CPDE, 2014) y el estándar mundial para la rendición de cuentas de las OSC<sup>4</sup>. El Estatuto Internacional sobre Rendición de cuentas de las ONG, en el marco del cual 25 de las OSC más grandes del mundo entregan su información anualmente, también está impulsando la responsabilidad de las OSC (CPDE, 2016: 20). Estos esfuerzos internacionales estimulan a las OSC y los sindicatos locales a implementar parámetros similares de transparencia y rendición de cuentas a nivel nacional.

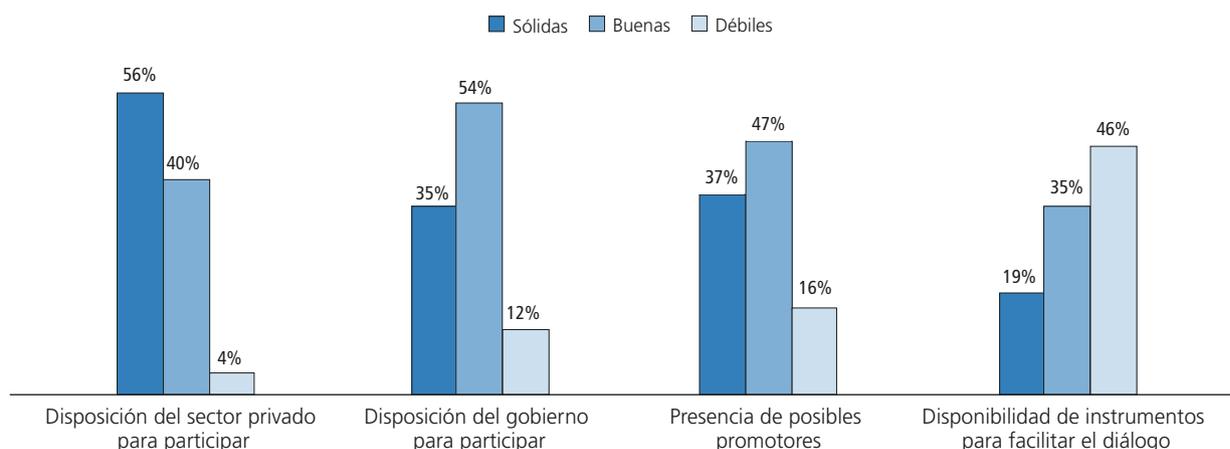
En aproximadamente el 40% de los países monitoreados, aún queda espacio para mejorar la declaración de información al gobierno y promover la implementación de los principios de eficacia del desarrollo de las OSC. Las deficiencias en estos ámbitos suelen estar relacionadas con tres causas comunes: 1) la falta de una plataforma única o mecanismo de coordinación que represente a todas las OSC; 2) la necesidad de mejorar la colaboración y fomentar la confianza entre el gobierno y las OSC; y 3) la falta de fondos para mejorar la efectividad de las operaciones de las OSC. También es importante que las OSC nacionales y las ONG internacionales sigan forjando una labor conjunta, ya que cada una tiene ventajas comparativas que son esenciales para la eficacia del desarrollo<sup>5</sup>.

*Ejemplo de buena práctica: Las ONG de Camboya comparten con el gobierno información sobre financiación y actividades dos veces al año (CPDE, 2016: 24). Los datos son de acceso público.*

### Indicador 3. El diálogo público privado promueve el compromiso del sector privado y su contribución al desarrollo

El buen diálogo entre el sector público y el sector privado depende de varios factores: la disposición de involucrarse y de interactuar; la presencia de promotores que faciliten los encuentros y la disponibilidad de instrumentos de apoyo (logísticos, financieros, formación de capacidades). En la gran mayoría de los 55 países monitoreados, el sector privado y el gobierno expresan buena voluntad o al menos la intención de comprometerse e interactuar. Sin embargo, como muestra el Gráfico 4.5, la posibilidad de entablar un diálogo público-privado se ve afectada por la falta de líderes que lo faciliten (en 63% de los países) y la escasez de instrumentos y recursos de apoyo (en 81% de los países).

Gráfico 4.5. **Condiciones y potencial para el diálogo público-privado**  
Porcentaje de países



StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933423841>

La presencia de un liderazgo fuerte y de facilitadores para poner en marcha e impulsar instrumentos eficaces para el diálogo público-privado es fundamental<sup>6</sup>. En todos los países que evaluaron la calidad del diálogo público-privado, la presencia de posibles promotores es más común cuando ambas partes –pero en particular el gobierno– expresan confianza y disposición para participar. Del mismo modo, los instrumentos y la logística son menos complicados cuando el sector privado apoya especialmente el proceso<sup>7</sup>.

Los participantes atribuyen la falta de disposición para participar en el proceso de diálogo a polarización política o ideológica, percepción de evasión fiscal, actitudes que buscan el beneficio propio de los representantes del sector privado al momento de acercarse al gobierno y supuesta corrupción gubernamental o captura o cooptación por parte del Estado. Otros factores importantes que se mencionan como obstáculos son los vínculos, reales o aparentes, entre los líderes empresariales y los representantes de los partidos de oposición, o viceversa, así como las experiencias negativas en procesos de diálogo anteriores. La escasa capacidad para llevar adelante procesos de diálogo eficaces también desalienta la participación.

### Las lecciones que arroja la experiencia ayudan a crear un diálogo fructífero entre los sectores público y privado

La naturaleza cualitativa de la información proporcionada sobre el diálogo público-privado facilita el análisis comparativo de los agentes con mejor y peor desempeño, lo que a su vez revela factores positivos comunes:

- **La coordinación bien organizada y los mecanismos institucionales permiten al sector privado expresar y canalizar sus opiniones y necesidades.** Estos mecanismos suelen establecerse por sector (por ejemplo, asociaciones empresariales, grupos de exportadores y colegios profesionales); sin embargo, también hay instancias generales formadas por representantes de diversos intereses privados (por ejemplo, comisiones nacionales de productividad), así como por entidades gubernamentales y trabajadores organizados. En la mayoría de los países participantes, las pequeñas y medianas empresas normalmente no forman parte de estas plataformas, lo que significa que faltan voces importantes en la conversación. Sin embargo, algunos gobiernos y asociados en el desarrollo las están apoyando para mejorar su representatividad, puesto que participación es fundamental para asegurar que los efectos del diálogo reflejen todas las inquietudes del sector privado.

*Ejemplo de buena práctica: En República Dominicana, una alianza entre el gobierno y las universidades estableció “centros de servicio” en apoyo de la pequeña y mediana empresa. También se lanzó la Iniciativa Presidencial para el Apoyo y Promoción de las Medianas y Pequeñas Empresas y hay un grupo de trabajo dedicado a este segmento que incluye a representantes del gobierno y del sector privado.*

- **Los temas de interés común y beneficio mutuo ofrecen un punto de entrada para forjar la confianza y el diálogo productivo.** Los países participantes mencionan que el diálogo sobre temas de interés común para todos los agentes brechas en educación, formación de habilidades profesionales, falta de productividad, mitigación de impactos exógenos de la economía globalizada, falta de infraestructura y entrega de apoyo al desarrollo del sector privado– permite organizar la cooperación sin desacuerdos ideológicos ni partidarios.
- **El liderazgo a alto nivel señala alta prioridad.** Las plataformas, iniciativas o disposiciones para el diálogo público-privado suelen contar con el patrocinio presidencial o del primer ministro o, por lo menos, de algún ministro clave. Esto aporta influencia política y visibilidad a la plataforma y señala que se trata de una prioridad para el gobierno. También pueden surgir promotores a primer nivel en el sector privado, en particular en los países donde este sector está bien organizado en instancias globales de coordinación.

- **Establecer un diálogo de calidad toma su tiempo.** Los buenos ejemplos de diálogo público-privado mencionados por los países participantes por lo general son estructuras y acuerdos que se crearon cinco o 10 años antes de la encuesta. El buen desempeño señalado puede ser el resultado de una larga trayectoria en la que se fueron venciendo varios desafíos.
- **Las plataformas y los espacios de diálogo son adecuados a su propósito.** Son comunes las coincidencias entre las características y las necesidades de diferentes participantes del sector privado (más o menos informales, empresas más grandes o más pequeñas, empresas nacionales o extranjeras, sectores tradicionales o emergentes) y las plataformas y espacios provistos por el gobierno en los casos que se indican como ejemplos positivos de influencia sobre las políticas, las regulaciones y las decisiones estratégicas.

Cuadro 4.2. **Una evaluación comparativa de plataformas eficaces para el diálogo público – privado en Colombia, Etiopía y Filipinas**

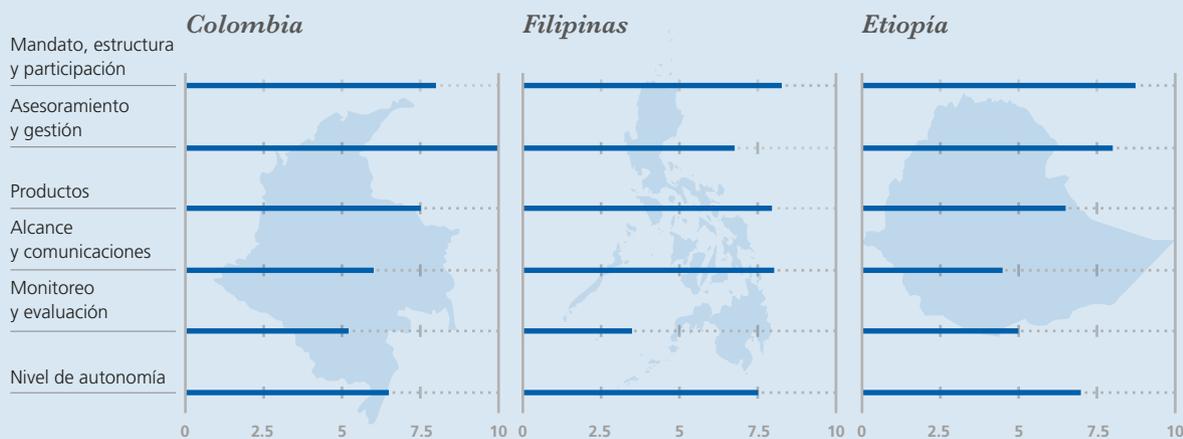
Mejorar las condiciones para el surgimiento de plataformas de diálogo público-privado es un paso crucial para el desarrollo incluyente, pero generar plataformas eficaces y sostenibles sigue siendo todo un desafío en muchos países. Una nueva investigación (Herzberg y Wright, 2006) destaca seis componentes muy importantes que comparten las plataformas de diálogo público-privado de alto desempeño:

1. claridad sobre el mandato, la estructura y la participación
2. asesoramiento y gestión que ayuden a orientar la plataforma
3. autonomía financiera y administrativa que permita a la plataforma mantenerse como un foro neutro
4. productos claros que resulten útiles a los miembros de la plataforma
5. disposiciones de monitoreo y evaluación que faciliten el seguimiento del impacto de las medidas normativas y que nutran los debates
6. buena labor de extensión y comunicaciones que faciliten la traducción de los debates complejos en torno a distintas políticas a un lenguaje simple.

Una evaluación comparativa de plataformas de diálogo público-privado bien establecidas en tres países participantes –Colombia, Etiopía y Filipinas– subraya la importancia de estas seis dimensiones (Gráfico 4.6). En los tres países, las plataformas evaluadas comparten una claridad excelente en términos de mandato, estructura y participación, establecidos a través de leyes gubernamentales formales. En Etiopía, el mandato define claramente la estructura y la participación en la plataforma, así como las funciones y las responsabilidades del gobierno y ofrece un proceso bien definido para el debate y la solución de problemas específicos. Los tres países también comparten puntuaciones relativamente altas en todas las demás dimensiones, a excepción de las disposiciones de monitoreo y evaluación, que están en su etapa incipiente en los tres casos.

Un análisis más detallado revela las características y prácticas específicas que impulsan el desempeño de cada plataforma. El Consejo Nacional Competitivo de Filipinas destaca en materia de productos y extensión y comunicación, ya que prepara y difunde con eficacia los documentos de políticas que se discuten hacia la comunidad en general. En términos de autonomía, aparecen diferentes modelos: la plataforma filipina es financiada por socios para el desarrollo y la plataforma colombiana por el gobierno local.

...

Gráfico 4.6. **Las seis dimensiones de las plataformas público-privadas**

Colombia se destaca en asesoramiento y gestión y su Cámara de Comercio cumple una función importante en la conducción de la plataforma, la que tiene una excelente reputación entre la comunidad empresarial local.

**Fuentes:** OCDE (2014a), "Public-private dialogue country profiles: Colombia interim report"; OCDE (2014b), "Public-private dialogue country profiles"; OCDE (2015), "Global Partnership indicator on private sector participation in public policies country profile – Ethiopia".

### El diálogo y la consulta inclusiva toma diversas formas

La ronda de monitoreo 2016 ofreció una oportunidad única para poner a prueba el concepto de diálogo de múltiples agentes involucrados como un mecanismo para formar consenso nacional incluyente en torno a prioridades de desarrollo específicas. En los países que presentaron informes sobre los dos indicadores de inclusión abarcados en este capítulo, los representantes de OSC, sindicatos, el sector privado y los socios para el desarrollo tuvieron la oportunidad de analizar las respuestas presentadas por su gobierno nacional y expresar su nivel de acuerdo.

Si bien existen disparidades entre los países, hay un nivel generalmente alto de consenso entre los agentes respecto de las respuestas finales: más del 85% de cada grupo está de acuerdo con las respuestas finales de los países. El mayor desacuerdo se relaciona con constatar si el entorno legal y normativo margina a determinados grupos y si se dispone de instrumentos logísticos, financieros y de formación de capacidades para apoyar el diálogo entre los sectores público y privado.

Un estudio comparativo de 11 países participantes concluyó que estas naciones efectuaban consultas usando varios enfoques,<sup>8</sup> entre ellos:

- Procesos de diálogo a fondo entre múltiples agentes involucrados a través de estructuras y redes disponibles
- Sesiones informativas *ad hoc* de múltiples actores involucrados con una selección de OSC, socios para el desarrollo y otros interesados en el proceso de recopilación y revisión de datos
- Encuestas en línea y otros métodos para recopilar las opiniones de las partes consultadas.

Se menciona que establecer procesos de diálogo incluyente entre múltiples agentes involucrados resulta particularmente complejo, como lo demuestran los ejemplos del Cuadro 4.3.

### Cuadro 4.3. **Lecciones para el buen funcionamiento de las plataformas de diálogo multi-actor**

La comunidad internacional depende cada vez más de las disposiciones entre múltiples agentes para promover enfoques incluyentes hacia los procesos de desarrollo, como los mecanismos nacionales que considera cada país para el seguimiento nacional y la revisión de los ODS. Sin embargo, trabajar incluyendo a todos los agentes no es precisamente simple y debe haber ciertas condiciones para que las disposiciones rindan buenos resultados.

Al comparar la experiencia de la ronda de monitoreo de la Alianza Global 2016 con otros estudios detallados que se efectúan en paralelo en países participantes (CPDE, 2016; TT-CSO, próximamente; Fowler y Biekart, 2016), aparecen varios factores que aseguran un diálogo fructífero entre múltiples agentes:

- Un **contexto político, legal y normativo adecuado** facilita el diálogo entre múltiples agentes involucrados; los cambios de gobierno, leyes y regulaciones pueden ser o una oportunidad o una amenaza para su promoción.
- Un **proceso claro, bien guiado e institucionalizado, con un cronograma apropiado**, es fundamental para establecer, conducir y mantener el diálogo entre múltiples agentes involucrados, con objetivos claros y funciones y responsabilidades definidas para cada una de los participantes. Es importante dejar tiempo suficiente para “institucionalizar” el diálogo; esto incluye nombrar a una persona u organización que se encargue de organizar reuniones, orientar las actividades y fomentar la difusión/implementación de decisiones. Cuando sea posible, el proceso debe basarse en los foros para múltiples interesados que ya existen.
- **Involucrar a las personas correctas** también es importante. Deben ser individuos y organizaciones capaces de representar o hablar en nombre de un grupo de interesados, incluso a nivel local. Para que el proceso sea fructífero, los interesados deben sentir confianza mutua o pueden involucrar a una tercera parte independiente para moderar y facilitar el debate. Es fundamental que todas las partes participen en forma activa en el diálogo –quizás algunas personas necesiten entrenamiento y formación de capacidades para desempeñar sus labores con eficiencia.
- La **dotación adecuada de recursos** es crucial para establecer un diálogo entre múltiples agentes involucrados. Más allá de las inversiones iniciales, también es necesario contar con una estructura de financiación que permita sostener la plataforma en el tiempo, o al menos hasta que haya logrado su propósito principal.

**Fuentes:** CPDE (2016), “GPEDC Indicator Two: Civil society operates within an environment that maximises its engagement in and contribution to development – An assessment of evidence”, <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/07/GPEDC-Indicator-Two.pdf>; TT-CSO (próximamente), “Global Partnership Initiative 12: Stock-take of indicator two monitoring”, <https://taskteamcso.com>; Fowler, A. y K. Biekart (2016), “Comparative studies of multi-stakeholder initiatives: Extended summary”, <https://taskteamcso.files.wordpress.com/2015/01/extended-summary-comparative-studies-of-msis2.pdf>.

En general, los participantes de la ronda de monitoreo 2016 expresaron su aprecio por la naturaleza variada del ejercicio. Los coordinadores sugeridos por las redes globales de OSC, como la CPDE, desempeñaron un papel importante en estimular la participación de estas organizaciones y en fortalecer su capacidad de comprometerse de manera significativa con el proceso. En ocasiones, las OSC también ayudaron a organizar consultas en torno a la evaluación nacional del entorno favorable. Muchas OSC participantes consideraron que la experiencia fue pertinente y expresaron que era posible mejorar el compromiso en futuras rondas de monitoreo (TT-CSO, próximamente). Aunque la participación de representantes del sector privado fue diversa

en cuanto a metodología y alcance, la labor de los coordinadores ayudó en muchos casos a facilitar el diálogo. La mayoría de los gobiernos monitoreados también evaluaron la participación de los representantes de OSC y del sector privado en su proceso nacional de monitoreo de “buena” a “sólida”<sup>9</sup>.

*Ejemplo de buena práctica: La Competitive Cashew Initiative, creada en 2009, se financia principalmente con fondos del Ministerio Federal Alemán para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (GIZ) y la Fundación Bill & Melinda Gates. GIZ lidera la implementación, trabajando en forma estrecha con sus socios en la ejecución: FairMatch Support, una ONG holandesa que trabaja en vínculos sostenibles para las cadenas de suministro y la ONG de Estados Unidos TechnoServe, que ofrece asistencia técnica a los procesadores locales; otras empresas nacionales e internacionales aportan recursos y conocimientos. La iniciativa ayudó a mejorar la calidad de los anacardos o castañas de cajú y a aumentar el ingreso neto anual de los agricultores en cinco países africanos: Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana y Mozambique. El organismo directivo que toma las decisiones está constituido por los socios principales. El programa se considera altamente sostenible con resultados positivos durables y se espera que las relaciones comerciales forjadas a lo largo de la cadena de suministro sigan existiendo después de finalizado el proyecto.*

## El camino hacia el futuro de las alianzas incluyentes para el desarrollo

Las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado son socios fundamentales en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Sus contribuciones en todas las fases de consulta, formulación de políticas, planificación y ejecución de los esfuerzos de desarrollo son esenciales para garantizar que todos los recursos y los asociados se comprometan a alcanzar los ODS. Para esto, es urgente eliminar los obstáculos que impiden su participación eficaz y ampliar y fortalecer los espacios para el diálogo sobre políticas y el trabajo conjunto. Solo de esta manera se podrán materializar procesos incluyentes e integrales para el desarrollo.

La ronda de monitoreo 2016 de la Alianza Mundial ofrece la oportunidad de evaluar la situación en cuanto a la creación de un entorno favorable para aprovechar al máximo las contribuciones de la sociedad civil y el sector privado a los procesos nacionales de desarrollo. El proceso permite llegar a varias conclusiones generales sobre lo que se necesita para avanzar con rapidez y eficacia:

- **Sigue siendo necesario mejorar el entorno legal y reglamentario y las prácticas operacionales para que las OSC puedan maximizar su contribución al desarrollo.** Los países y los socios para el desarrollo ya comenzaron a formalizar acuerdos para consultar y comprometer a las OSC en la definición de sus políticas de desarrollo. Sin embargo, para que estos avances se traduzcan realmente en un compromiso eficaz, los gobiernos todavía deben garantizar mejor la libertad de expresión y de asociación, trabajar por una selección transparente y representativa de las OSC y mejorar las regulaciones que facilitan el funcionamiento de estas organizaciones sin que se margine ningún grupo social. Las OSC pueden aumentar la eficacia del desarrollo mejorando la coordinación de sus actividades y reforzando la entrega de información al respecto. En general, se concluyó que el escaso intercambio de información representa un desafío transversal que impide aumentar el compromiso de todos los socios: OSC, gobiernos y socios para el desarrollo.
- **El beneficio mutuo es motor poderoso para enfocar el diálogo público – privado y mejorar su calidad.** La evidencia sugiere que para tener éxito, el diálogo público-privado debe abordar temas de beneficio mutuo para el sector privado y el gobierno, y atraer representación de alto nivel. Estas condiciones constituyen puntos de entrada cruciales para elaborar una agenda de trabajo conjunta entre los sectores público y privado con una orientación hacia los resultados. Las plataformas incluyentes para el diálogo organizadas de acuerdo con las necesidades específicas del sector pueden servir de base para las estrategias nacionales y las políticas sectoriales, con más evidencia y mejor comprensión de las alternativas de políticas. Por último, garantizar la participación de la pequeña y mediana empresa y de los productores es una piedra angular del diálogo incluyente.

- **Fortalecer e institucionalizar los mecanismos de participación es vital para consolidar las relaciones con las OSC y el sector privado.** Los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado suelen estar dispuestos a participar en el diálogo sobre políticas, y en varios países esto se ha traducido en acción. Sin embargo, existen limitaciones organizacionales para que emerja un compromiso significativo: las actuales estructuras y mecanismos institucionales de participación y diálogo con las OSC y el sector privado suelen carecer de instrumentos, logística, circuitos de retroinformación y facilitadores para lograr compromiso sistemático, significativo y orientado a los resultados. Para avanzar en la agenda de la inclusión, los socios para el desarrollo deben apoyar el fortalecimiento de los mecanismos de diálogo y mejorar la función de líderes y facilitadores entre la sociedad civil y el sector privado.
- **Compartir mejores prácticas es fundamental para replicar los buenos resultados y ampliar los enfoques de múltiples agentes hacia la implementación de los ODS.** Existe gran convergencia en torno al objetivo principal de permitir que todos los sectores de la sociedad contribuyan con eficacia al desarrollo nacional, pero los mecanismos y procesos de participación del sector privado y la sociedad civil a nivel nacional varían ampliamente entre los países. Como no existen modelos universales sobre la mejor forma de interactuar con agentes no estatales, conocer las mejores prácticas y la experiencia de un país puede servir para acelerar el progreso en otro. Puesto que se han creado grandes expectativas de que las alianzas de múltiples interesados sean un factor clave para conseguir los ODS antes de 2030, es fundamental facilitar el intercambio de experiencias. Gracias a su naturaleza liderada por los países y de múltiples agentes involucrados, la Alianza Global está en buena posición para apoyar el intercambio entre los países y los agentes involucrados que ayuden a difundir y replicar las estrategias que arrojen los mejores resultados.

## Notas

1. De los 60 países que entregaron información sobre los indicadores 2 y 3, 54 informaron sobre ambos indicadores y seis prefirieron hacerlo solo en relación a uno; 59 países entregaron información sobre el indicador 2 y 55, sobre el indicador 3.
2. Datos del Indicador 2, Módulo 4.
3. De acuerdo con las directrices sobre monitoreo de la Alianza Global, “entre las personas marginadas que con frecuencia experimentan diferentes formas de marginación o exclusión se encuentran sindicatos, organizaciones de derechos de la mujer, organizaciones de derechos humanos, organizaciones de pueblos indígenas, organizaciones ambientales o de defensa de la tierra, organizaciones de personas lesbianas, gais, bisexuales y transgénero, personas con discapacidades, etc.” (OCDE/PNUD, 2015).
4. El Estándar Mundial sobre la Responsabilidad de las OSC es una iniciativa de nueve redes bien establecidas para la rendición de cuentas de la sociedad civil en diferentes continentes. En la actualidad, más de 1.500 OSC participan activamente probando los parámetros del Estándar y difundiéndolos a otras OSC en sus respectivos países. Para mayor información, ver: <https://icscentre.org/area/global-standard>.
5. En concreto, las OSC de los países en desarrollo tienen comparativamente más capacidad de extensión y mejores conocimientos a nivel de base, mientras que las ONG internacionales por lo general contribuyen con más experiencia técnica y acceso a recursos (Banks, Hulme y Edwards, 2015).
6. *El Informe de la OCDE sobre Cooperación al Desarrollo 2016* indica que las empresas deben invertir en desarrollo sostenible: “Las empresas que incorporan la sostenibilidad en sus modelos de negocio son rentables y exitosas, con rentabilidades positivas del capital en términos de reducción del riesgo, diversificación de mercados y carteras, aumento de ingresos, reducción de costos y mejor valor de los productos. Cada vez más, las inversiones en los países en desarrollo, e incluso en los países menos adelantados, se consideran oportunidades de negocios, a pesar de los riesgos que implican. Por otro lado, las empresas ofrecen empleo, infraestructura, innovación y servicios sociales, entre otros” (OCDE, 2016: 17). El informe analiza cinco “vías” para “hacer realidad el enorme potencial del sector privado como socio para la implementación de los ODS”: atraer inversión extranjera directa, utilizar financiación mixta, monitorear y medir el efecto movilizador de las intervenciones del sector público en la inversión privada, promover la inversión en impacto social y seguir los principios y normas de conducta empresarial responsable.
7. Las respuestas cualitativas proporcionadas para los diferentes subcomponentes del Indicador 3 respaldan esta conclusión. También hay estrecha correlación entre las puntuaciones sobre la “disposición del sector público” y la “existencia de líderes/facilitadores” (0.65), y en las puntuaciones relativas a la “disposición del sector privado” y la disponibilidad de “instrumentos y apoyo logístico” (0.63).
8. Las directrices para el monitoreo 2015-2016 de la Alianza Global sugieren a los países organizar procesos de diálogo entre múltiples actores involucrados utilizando coordinadores que representen a diferentes grupos en cada país, así como las estructuras y las plataformas de diálogo que ya estén instaladas.
9. Tras finalizar la ronda de monitoreo 2016, se realizó una encuesta de salida. Los gobiernos del 70% de los países evaluaron la participación de las OSC en el proceso como buena a sólida; el 46% de los países evaluó la participación del sector privado de manera similar.

## Bibliografía

- Banco Mundial (2016a), sitio web de Indicadores Globales o Regulación de la Financiación?\*, <http://rulemaking.worldbank.org>.
- Banco Mundial (2016b), sitio web de Indicadores mundiales del gobernanza, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.
- Banks, N., D. Hulme M. Edwards (2015), “NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort?”, *World Development*, No. 66, pp. 707-718, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
- CPDE (2016), “GPEDC Indicator Two: Civil society operates within an environment that maximises its engagement in and contribution to development – An assessment of evidence”, Grupo de trabajo de la CPDE en entornos favorables para las OSC y el Grupo de trabajo de la CPDE en eficacia del desarrollo de las OSC, <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/07/GPEDC-Indicator-Two.pdf>.
- CPDE (2014), “CSO accountability documentation project”, Grupo de trabajo de la CPDE en eficacia del desarrollo de las OSC, Voluntary Action Network India, CSO Partnership for Development Effectiveness, <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2016/01/CSO-Accountability-Project-edited-2.pdf>.
- Dietrich, S. y A. Murdie (2014), “Spotlight for bypassing: The effect of human right shaming on aid allocation decisions”, Universidad de Heidelberg, Heidelberg, Alemania, [www.uni-heidelberg.de/md/awi/peio/dietrichmurdie\\_8.01.2014.pdf](http://www.uni-heidelberg.de/md/awi/peio/dietrichmurdie_8.01.2014.pdf).

Dupuy, K., J. Ron y A. Prakash (2016), "Hands off my regime! Governments' restrictions on foreign aid to non-governmental organizations in poor and middle-income countries", *World Development*, No. 84, pp. 299-311, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.02.001>.

Foro para la Eficacia del Desarrollo de las OSC (2010), *Principios de Estambul sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC*, aprobados en la Asamblea Global del Foro, Estambul, 28-30 de septiembre de 2010, [http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/final\\_istanbul\\_cso\\_development\\_effectiveness\\_principles\\_footnote\\_december\\_2010-2.pdf](http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/final_istanbul_cso_development_effectiveness_principles_footnote_december_2010-2.pdf).

Fowler, A. y K. Biekart (2016), "Comparative studies of multi-stakeholder initiatives: Extended summary", Equipo de tareas sobre eficacia del desarrollo de las OSC y entorno favorable, marzo, <https://taskteamcso.files.wordpress.com/2015/01/extended-summary-comparative-studies-of-msis2.pdf>.

Herzberg, B. y A. Wright (2006), *The PPD Handbook: A Toolkit for Business Environment Performers*, Grupo Banco Mundial, Washington, DC, [www.publicprivatedialogue.org/tools/PPDhandbook.pdf](http://www.publicprivatedialogue.org/tools/PPDhandbook.pdf).

International Budget Partnership (2016), sitio web de la Encuesta de Presupuesto Abierto, <http://survey.internationalbudget.org/#home>.

OCDE (2016), *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>.

OCDE (2015), "Global Partnership indicator on private sector participation in public policies country profile – Ethiopia", OCDE, París.

OCDE (2014a), "Public-private dialogue country profiles: Colombia interim report", OCDE, París.

OCDE (2014b), "Public-private dialogue country profiles: The Philippines", OCDE, París.

OCDE (2011), "Busan Partnership for Effective Development Co-operation", Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busan, 29 de noviembre - 1 de diciembre de 2011, [www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf).

OCDE/PNUD (2015), "Monitoring guide: Monitoring effective development commitments", Equipo de apoyo conjunto PNUD-OCDE para la Alianza Global, [http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/2015-Monitoring-Guide\\_-final1.pdf](http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2015/10/2015-Monitoring-Guide_-final1.pdf).

TT-CSO (próximamente), *Global Partnership Initiative 12 Stock-take of Indicator Two Monitoring*, Jacqueline Wood con la colaboración de Adinda Ceelen, Equipo de tareas sobre eficacia del desarrollo de las OSC y entorno favorable, <https://taskteamcso.com>.



**From:**  
**Making Development Co-operation More Effective**  
**2016 Progress Report**

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264266261-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD/United Nations Development Programme (2017), “Alianzas incluyentes para un desarrollo eficaz”, in *Making Development Co-operation More Effective: 2016 Progress Report*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264276789-7-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).