



PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

(PROGRAMA FINANCIADO POR EL GOBIERNO DE CANADÁ - ASUNTOS MUNDIALES CANADÁ)



PROGRAMA DE PARTENARIADOS MUNICIPALES CON INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Tenemos el agrado de presentar la “*Guía para el diseño y gestión de alianzas público privadas*”, con el fin de contribuir a promover el desarrollo, identificar nuevas formas de articulación y lograr un impacto positivo para el bien público. Desde el Programa de Partenariados Municipales con Innovación para el Desarrollo Económico Local Inclusivo (PMI-DEL) nos proponemos a contribuir con el sistema asociativo municipal y los gobiernos locales en Bolivia, para que asuman un rol relevante para el desarrollo humano y, sabemos que en ese sentido, el gobierno central, los gobiernos departamentales, los gobiernos municipales, las empresas y, la sociedad civil deben encontrar nuevas formas de interacción para avanzar de manera eficiente y conjunta en las soluciones a los problemas sociales, económicos y políticos más estructurales.

Con este objetivo, el PMI-DEL, conjuntamente con entidades representativas del Sistema Asociativo Municipal boliviano y nuestros gobiernos municipales beneficiarios, se unieron para trabajar en conjunto sobre esta guía, la cual presenta una serie de recomendaciones prácticas para impulsar iniciativas de asociación público privada y profundizar el conocimiento en esta materia.

Es una gran alegría para todo el equipo del PMI-DEL Bolivia presentar esta propuesta, que no dudamos, contribuirá a extender el conocimiento sobre los distintos modos de sumar esfuerzos para el desarrollo y con la certeza de que habilitará un proceso innovador que sea respuesta eficaz frente de las demandas de nuestras comunidades.

ANTECEDENTES PROGRAMA

Bolivia es uno de los siete países que se benefician de la implementación del Programa Partenariados Municipales para la Innovación Municipal en Desarrollo Económico Local que es impulsado por la Federación Canadiense de Municipalidades FCM, con recursos y financiamiento del Gobierno de Canadá (Asuntos Globales Canadá). Programa con una extensión de vida de cinco años (2016 – 2020).

Gobiernos Autónomos Municipales (AMDES), más la de ciudades capitales de departamento AMB y la de Concejalas ACOBOL) para dirigir el desarrollo económico local dentro de sus municipios miembros. Otros dos componentes se centrarán en la “Difusión y participación” y tendrán por finalidad promover una participación canadiense, regional e internacional más fuerte de los socios en Canadá y en el extranjero.

De los dos ejes temáticos, se puede anticipar qué: el primero plantea la “Promoción de Entornos Propicios para el Desarrollo Económico Local DEL” que posibilite que las Asociaciones Departamentales de Gobiernos Municipales (AGLs) contribuyan de manera significativa a promover políticas favorables a la actividad empresarial (a nivel local), a contar con un marco regulatorio y de apoyo (a nivel nacional) y al acceso al capital, así como al desarrollo de programas y herramientas de fortalecimiento de capacidades en apoyo al Desarrollo Económico Local DEL, incluyendo procesos de planificación estratégica y participativa.

La estrategia del Programa PMI-DEL para lograr el objetivo enunciado está centrada en fortalecer la capacidad y el liderazgo de los Gobiernos Municipales (GLs) en Desarrollo Económico Local (DEL), en fomentar la participación del sector privado y en promover inversiones, lo que conlleva a ofrecer la mejor asistencia técnica disponible en materia de fortalecimiento de la capacidad de las Asociaciones de gobiernos municipales departamentales (AGLs) y de los propios Gobiernos municipales (GLs) seleccionadas.

CONTENIDO

I.	EL CONTEXTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN BOLIVIA	4
II.	ALIANZAS PÚBLICO PRIVADA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO	4
III.	FASES DEL PROCESO EN PROCURA DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE:	6
IV.	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS:	10
V.	PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	10
VI.	PROCESO DE CONCERTACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE LA MESA TEMÁTICA O MESA MUNICIPAL:	12
VII.	HERRAMIENTAS PARA DETALLAR LOS LOGROS DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	12
VIII.	VENTAJAS DE IMPULSAR LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	14

I EL CONTEXTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN BOLIVIA

El concepto de desarrollo económico local ha ido variando en la medida en que se profundiza el proceso de descentralización. Lo que partió con un programa muy profundo de apertura a la participación ciudadana y de municipalización, evolucionó hacia una concepción de la acción municipal como un instrumento clave en el alivio a la pobreza y el desarrollo local.

La situación hoy es que, por las demandas de las comunidades locales, el municipio estaría siendo llamado a transformarse en promotor de la reactivación económica, para que por su intermedio se creen empleos locales que mejoren la situación de pobreza de la población y contribuyan al desarrollo local de forma integral, razón está que los Gobiernos Municipales por normativa deben redactar y construir sus Planes de Desarrollo Territorial Integra (PTDI).

Estos Planes de Desarrollo territorial Integral, enumeran claramente la generación de empleos y la promoción de actividades económicas, como también de escenarios viables y orientadas a mejorar los servicios y a enfrentar situaciones de desigualdad y exclusión, como con los grupos llamados comunidades originarias, mujeres, jóvenes, etc. Los actores que se seleccionan y la política de saneamiento de títulos de la tierra, apuntan a una actitud pro-activa respecto a los grupos vulnerables.

II ALIANZAS PÚBLICO PRIVADA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo son un instrumento para integrar la iniciativa privada a los esfuerzos del sector público, las asociaciones de la sociedad civil, la academia, organismos internacionales y otros actores para lograr objetivos de desarrollo municipal, compartiendo recursos, conocimientos y, sobretudo, el compromiso de contribuir al bienestar de la sociedad civil.

La experiencia muestra una amplia variedad de formas como surgen las alianzas para el desarrollo o alianzas multi-actor, como también son conocidas. Pueden ser promovidas por agencias de cooperación, ministerios, organismos internacionales, bancos de desarrollo u otras instituciones e inclusive el propio Gobierno Municipal; cubren un amplio margen en cuanto a tamaño, tipo, forma y estructura como están constituidas.

La financiación de las Alianzas público privadas puede variar; algunas sólo incluyen el sector privado; otras son multisectoriales donde se nota una participación efectiva y presupuestaria del Gobierno Municipal; algunas sólo ofrecen financiación; otras ofertan asistencia técnica, capacitaciones y acceso a ciertos bienes y servicios; algunas integran todos estos aspectos y promueven mesas de trabajo; otras se centran en proyectos pequeños, o en la promoción de pequeñas y medianas empresas; y finalmente, otras engloban a sectores completos para reformar determinadas políticas.

Por las razones expuestas, se concluye que una de las estrategias lógicas de promover el desarrollo económico local en un municipio es a través y con el empuje de alianzas público privadas.

Para efectos de esta guía, se hará una diferenciación en lo que son las Alianzas público privadas (APP) y las Alianzas público privadas de desarrollo sostenible (APPDS), y se recoge interpretaciones de otros autores y que están reflejadas en el siguiente cuadro:

DIFERENCIAS ENTRE APP Y APPDS

ASPECTOS	APP	APPDS
¿Cuáles son sus objetivos?	Es una modalidad de ejecución de contratos para infraestructuras públicas o servicios públicos.	Objetivos de desarrollo definidos conjuntamente. - Vinculación con el sector de la Cooperación Internacional para el desarrollo. - Fomenta la participación del sector privado para conseguir impactos adicionales en desarrollo.
¿Cuáles son los principales actores?	Es una alianza de provisión de servicios / bienes entre el Sector Privado Empresarial (proveedor) y el Sector Público (cliente).	Todo tipo de actores pueden participar en una APPDS, y se mantiene una relación colaborativa: sector público + fuentes cooperantes + sector privado / empresas + ONGs + Academias.
¿En qué sectores operan?	Orientado a desarrollar infraestructuras y servicios públicos (vial, educativa, salud, etc.).	Se desarrollan en una diversidad de sectores, normalmente relacionados con mejora de las condiciones de vida de la población vulnerable, tecnología, gestión del conocimiento, sostenibilidad ambiental, fomentos de pymes y mis pymes.
¿Qué se mide para comprobar que los resultados esperados se logran?	Se mide el cumplimiento de los contratos, la calidad, eficiencia y eficacia en la ejecución de la obra o servicio.	Se miden los resultados de mejora de la calidad de vida de la población o el impacto logrado en los objetivos de desarrollo perseguidos.
¿Cuál es el carácter de elaboración?	Obligación de cumplimiento de un contrato establecido.	Son colaboraciones voluntarias reguladas normalmente por convenios, pactos, alianzas y otro tipos de entendimientos.
¿Cómo se realiza la gestión de responsabilidades?	Rendición de cuentas unilateral: Sector Privado rinde cuentas al Sector Público.	Rendición de cuentas multilateral: todos los actores se rinden cuentas entre sí, existe una corresponsabilidad, comparten beneficios, riesgos y responsabilidades.

Fuente: Elaborado por MEPyD-VIMICI, Proyecto Fortalecimiento Capacidades APPD.

Se opta por las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) por que va acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 17 de la Agenda 2030 plantea fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por la alianza entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas, tecnologías y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los ODS.

La Agenda 2030 también alienta y promueve la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.

Asimismo, la Agenda Patriótica 2025 del Estado Plurinacional de Bolivia establece 13 pilares los mismos que serán alcanzados con la participación de actores públicos como privados.

En consecuencia, los pasos que se enuncian en párrafos siguientes, hacen a la implementación de las Asociaciones público privadas de desarrollo sostenible.

III FASES DEL PROCESO EN PROCURA DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE:

3.1. Caracterización de los actores sociales y económicos del municipio

Es levantar la información sobre el panorama organizacional e institucional dentro el municipio y para ello se puede hacer uso de la siguiente planilla:

Institución / Organización / Empresa	Ámbito jurídico	Función / área	Sector Económico
Gobierno Autónomo Municipal...	Público	Gestión del desarrollo	Terciario
Asociación de productores...	Privado	Economía / productiva	Primario
Empresa de Cereales...	Privado	Producción / Transformación	Secundario

de los planes de desarrollo con la participación efectiva de la población y que aseguran un proceso de retroalimentación entre el Estado y la Sociedad, asegurando también la sostenibilidad y equidad de las inversiones.

Otra necesidad de la gestión municipal es la de integrar las zonas/regiones/distritos que reúnen potencial económico, sus particularidades socio-culturales, físico-espaciales (usos del suelo y formas de ocupación del territorio) y ambientales, así como sus articulaciones al interior del municipio y con otros municipios, consolidando el proceso de distritación y la conformación de mancomunidades municipales.



La gráfica detalla los cinco globos que hacen a las alianzas público de desarrollo sostenible APPDS.

“ESTA INFORMACIÓN DEBE SER OPERADA POR LA UNIDAD DE DESARROLLO, LLÁMESE SECRETARÍA MUNICIPAL DE DESARROLLO, AGENCIAD DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)O LA UNIDAD DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (UDEL)”

Es a partir de estos datos generados que se pueden priorizar los sectores con mayores demandas y quienes pueden ser parte de una alianza público privadas.

3.3. Principios para una Alianza público privada de desarrollo sostenible

1. Valor añadido de cada actor y sinergia entre los actores

Estos hacen referencia a la capacidad efectiva de las instancias involucradas en la alianza para sumar elementos sustanciales al interés colectivo de bienestar, favoreciendo relaciones de doble vía, de intercambio y conocimiento, generando un resultado de desarrollo mayor que el que lograría cada parte actuando individualmente. El principio sería que el resultado de la suma de los esfuerzos comunes resulte mayor a los resultados individuales sin colaboración.

2. Sostenibilidad, impacto y escalabilidad

Significa que la alianza tenga unos resultados probados y resulten sostenibles. La sostenibilidad combinada con el impacto permite aspirar a que los frutos de la alianza perduren, multiplicando el número de personas beneficiadas, con lo cual se supera la lógica de soluciones puntuales y limitadas a problemas que son de largo alcance.

3. Participación activa de las partes y combinación de recursos invertidos

Que cada entidad involucrada participe en la alianza de manera efectiva, aportando sus experiencias y capacidades, especialmente, aquellas en que sea más fuerte o tenga mayor conocimiento. Esto es un rasgo distintivo relevante en las APPDS, que las distingue de otras formas tradicionales de colaboración entre

sector privado empresarial y sector público o sociedad civil; se busca, verdaderamente, generar una combinación de esfuerzos que vaya más allá de tradicionales apoyos económicos; y se trabaja, conjuntamente, por un objetivo de desarrollo que afecta, implica y mueve a todas las partes.

4. Visión común de desarrollo, respetando los intereses de las partes

Esto se materializa buscando, por consenso, resultados concretos que respondan a líneas estratégicas comunes a todas las entidades involucradas en la alianza; sabiendo, igualmente, que a largo plazo el éxito de esta residirá en que se respete y consiga atender los intereses representados por las partes.

5. Eficiencia y eficacia en la solución de desarrollo derivada de la alianza

Esto tiene sentido en la medida en que la puesta en marcha de una alianza tiene costos de transacción asociados, que se justifican siempre y cuando la solución propuesta resulte eficiente al evaluar los costos versus los beneficios, y sea eficaz logrando mejores resultados de desarrollo para alcanzar los propósitos sociales.

Estos principios que permitieron implementar alianzas exitosas son propuestas en la presente guía para que a través de su revisión y enfoque se pueda estipular y desarrollar las mismas de acuerdo al contexto.

3.4. Establecimiento de la Alianza público privada de desarrollo sostenible:

Toda vez que se realiza la identificación de actores del municipio, una inmediata labor comprende la priorización de esenarios de desarrollo (Ejemplo: salud, educación, turismo, desarrollo productivo, desarrollo humano, reactivación económica, etc.), priorizados los esenarios se convocarán e invitarán a los actores por sector priorizado y en conjunto se establecerán por un lado las estrategias a encarar, los responsables, recursos y otros aspectos que hagan posible la ejecución de actividades, el control y seguimiento.

Otro momento que se puede dar, es que uno o varios actores del mismo sector de la economía municipal, con el Gobierno Municipal decidan implementar un programa o proeyecto que beneficie al sector y por ende a la población del municipio (como ejemplo el Intituto Tecnológico con los estudiantes de la carrera de química junto con el Gobierno Autónomo Municipal de Pailón, concretan una alianza para trabajar en beneficio de los habitantes de ese municipio y que se refiere en la dotación de elementos de bioseguridad para atenuar los efectos de la COVID-19).

En ambos casos se deberá celebrar la firma del acuerdo para sentar presedentes y legalidad a la alianza público privadas de desarrollo sostenible.

IV METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS:

Se puede optar la metodología D.A.F.O. (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar.	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades destacadas.	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar.	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas.	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas.

V PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

a) Se informa a los convocados públicos y privados del sector, cuál es el objeto de la alianza y el beneficio para el municipio.

b) Entonces, son los participantes de este diálogo quienes conforman una mesa temática o mesa municipal:

“Concertar, promover y formular la institucionalización de estrategias productivas económicas y sociales con enfoque integral que orienten los roles institucionales y sociales a nivel municipal, con base en el PTDI y POA’s, buscando que su

impacto influya a la reducción de la pobreza, en el marco de la interculturalidad, equidad e inclusión social”.

Objetivos específicos de la mesa temática o mesa municipal:

- » Con el enfoque integral, lograr articular efectivamente las temáticas sociales con las económico-productivas.
- » En el proceso de sistematización, incorporar en los planes municipales las dimensiones transversales de interculturalidad, género, generacional y medio ambiente.
- » Promover la participación democrática de todos y cada uno de los actores involucrados.
- » Desarrollar metodologías innovadoras, participativas y viables para la formulación de Estrategias Productivas Integrales Municipales.

Resultados esperados de la mesa temática o mesa municipal:

(Ejemplos)

- » Identificación y priorización de productos y/o negocios.
- » Identificación de potencialidades y limitaciones en función de productos y/o negocios priorizados.
- » Estrategias Productivas formuladas y concertadas en función de productos y/o negocios priorizados.
- » Establecimiento de roles institucionales y de organizaciones sociales, en función de las Estrategias Productivas.
- » Concertación de propuestas para las Mesas Departamental y Nacional.
- » Concertación de Propuestas para el Ajuste del Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI).
- » Firma de un Pacto Productivo de la Mesa Municipal.
- » Sistematización de la mesa temática o municipal.

VI PROCESO DE CONCERTACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE LA MESA TEMÁTICA O MESA MUNICIPAL:

Los objetivos y resultados esperados de la mesa municipal requieren un enfoque de concertación y negociación entre los actores público privadas, que permita obtener los mismos en un clima de entendimiento y consenso. Para el efecto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- » **Todas las propuestas se deberán aprobar por consenso**, es decir: productos y/o negocios priorizados; formulación de potencialidades y limitaciones; formulación de la Estrategias Productivas (por Producto y/o Negocio Priorizado); roles institucionales y de organizaciones sociales, concertación de lineamientos para el ajuste del PTDI y la firma de un Pacto Productivo Municipal.
- » Si y sólo sí, existiera conflicto con relación a la aprobación de alguna de las propuestas y habiéndose agotado todas las posibilidades de consensuar y concertar la decisión, se procederá a cuantificar posiciones, donde la instancia pública y las organizaciones sociales tendrán paridad, es decir, que cada uno de ellos tiene potestad con el 50% de peso proporcional ponderado, al margen del número de participantes y representantes de otras instituciones y organizaciones sociales.

“El Gobierno Municipal por ser el facilitador y promotor del desarrollo económico local apoyara al trabajo de la mesa temática o mesa municipal que es la base de la alianza público privadas de desarrollo sostenible con un moderador y sistematizador, quienes se encargaran de la coordinación y el registro”.

VII HERRAMIENTAS PARA DETALLAR LOS LOGROS DE LA ALIANZA PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Antes de detallar los logros alcanzados, se deberá nominar los criterios para la priorización de productos y/o negocios con el uso de la siguiente tabla:

Identificación de productos y / o negocios	Grado de consenso	P y / o N Priorizado en el diálogo	Cobertura de unidades productivas	Grado de innovación	Antecedentes del PTDI	Puntaje Total

NOTA: Valoración: 3 Influencia Alta, 2 Influencia Media, 3 Influencia baja

Se debe registrar los logros obtenidos dentro de la APPDS, y para ello el sistematizador (Personal del Gobierno Municipal) hará uso de la siguiente plantilla:

ACTORES PÚBLICO PRIVADAS	INICIATIVA	DESCRIPCIÓN

Otra forma de registro de los logros alcanzados por medio de la Alianza Público Privadas es:

ACTORES PÚBLICO PRIVADAS	ETAPA (TIEMPO)	ANTECEDENTES	LOGROS

VIII VENTAJAS DE IMPULSAR LAS ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El acercar los intereses de las instituciones/organizaciones/empresas con los objetivos de desarrollo municipal, permiten unir esfuerzos y maximizar impactos positivos. Las ventajas serían las siguientes:

En términos de recursos, las APPDS:

- » Evitan duplicidades: se pueden ahorrar recursos y optimizar impactos.
- » Contribuyen al apalancamiento de recursos.
- » Maximizan los recursos disponibles.

En términos de innovación, creación de valor y competitividad, las APPDS:

- » Constituyen un marco de cooperación y coordinación: se plantean soluciones a problemas no resueltos, aportándose competencias estratégicas complementarias, por intermedio de los actores claves del desarrollo económico local.
- » Son un mecanismo efectivo para construir capacidades, compartir experiencias y promover estrategias de negocios: facilitan la innovación, funcionan como plataformas de creatividad, y fomentan la generación de redes de conocimiento.
- » Potencian los intereses de los diversos actores sociales: facilitan que estos comprendan que, amén de sus diferencias, pueden existir áreas comunes que, incluso, estén acordes con sus propios intereses estratégicos.

En términos de gobernabilidad, cohesión social y desarrollo sostenible, las APPDS:

- » Mejoran la gobernanza de los procesos de desarrollo: optimizan la implementación de las estrategias más adecuadas y eficaces para el logro de los objetivos de bienestar.
- » Son un instrumento para lograr una sociedad más integrada y cohesionada: proporcionan un espacio donde los actores interesados tengan voz, se promueva su participación, aumente la confianza, se fortalezcan las instituciones, y haya un mayor entendimiento del valor, principios y cualidades de cada sector; finalmente, ayudan a lograr una sociedad integrada y estable.
- » Multiplican el impacto positivo a largo plazo de los objetivos de desarrollo: propician la cooperación entre sectores, lo que permite a las organizaciones lograr un impacto de mayor escala, y con ello, contribuir a la sostenibilidad de los procesos de mejora social.

Las APPDS para los gobiernos municipales, pueden ser una fuente adicional para la obtención de recursos técnicos, financieros y de conocimientos; aportan apoyo técnico y material a la sociedad civil. Al sector privado, le permiten compartir la gestión de riesgos y expectativas, acceder a nuevos contratos, desarrollar productos y servicios orientados a la base de la pirámide social.

Es importante tener en cuenta que las alianzas para el desarrollo no son la panacea de este, sino que son una herramienta útil para impulsar objetivos concretos; por eso, no deben ser planteadas como un fin en sí mismo, sino como un proceso para conseguir resultados positivos en los objetivos de desarrollo sostenible.

“Los Gobiernos Municipales deberán definir en forma más rigurosa el diseño y la administración de las intervenciones, para que contribuyan eficazmente a mejorar las Alianzas Público privadas de desarrollo Sostenible y se realicen en un contexto de cordialidad y respeto mutuo”.