

# PROTOCOLO AECID PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD)

---



cooperación  
española

**NIPO: 502-13-054-0**

**Disponible en: <http://www.aecid.es>**

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2013  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera  
Departamento de Cooperación Sectorial

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del copyright.  
Coordinación y elaboración: Unidad de Empresa y Desarrollo

Para cualquier comunicación relacionada con este trabajo diríjase a:  
*Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo*  
*Avda. Reyes Católicos, 4*  
*28040 Madrid*

# ÍNDICE

<b>Definición de APPD</b>	<b>... 04</b>
<b>Origen de la APPD</b>	<b>... 05</b>
<b>Procedimiento interno desde la presentación del Formulario Preliminar hasta la firma del Memorando de Entendimiento</b>	<b>... 06</b>
<b>Formularios para la creación y diseño de APPD:</b>	<b>... 08</b>
• Formulario Preliminar	
• Formulario Definitivo	
<b>Requisitos de participación</b>	<b>... 012</b>

*Con el presente protocolo se pretende ordenar la fase de creación y diseño de APPD. La fase de creación y diseño se inicia con la presentación del Formulario Preliminar para la Creación de APPD y discurre hasta la firma del Memorando de Entendimiento.*

# I. DEFINICIÓN DE APPD

---

**La AECID entiende por Alianza Público Privada para el Desarrollo una relación voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo, y en la que se definen conjuntamente las responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros.**

Esta definición excluye las siguientes relaciones:

- Relaciones cliente – contratista (pago por parte de la AECID para la prestación de servicios, para el suministro de bienes, para la realización de obras o para la ejecución del todo o de una parte de un proyecto). Aunque estas relaciones implican relación con el sector privado empresarial, se limitan a una participación del sector privado en desarrollo, sin constituir una alianza.
- Las relaciones con el sector privado empresarial enmarcadas en un contrato de gestión o de concesión por parte de la AECID o de una institución pública socia. Estas relaciones se denominan, normalmente, como Partenariado Público Privado.
- Las relaciones estratégicas entre la AECID y actores privados empresariales y sociales en los que no quede demostrado desde el inicio su impacto en desarrollo, aunque compartan objetivos, responsabilidades, riesgos y beneficios. En este caso, estaríamos ante una Alianza Público Privada, sin el efecto en Desarrollo, aspecto que será clave para la adhesión de la AECID.
- Las formas de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil (ONGD) a través de subvenciones para alcanzar objetivos de desarrollo a través de convenios, programas y proyectos.

## 2. ORIGEN DE LA APPD

---

**La iniciativa de una APPD en la que pueda participar la AECID podrá surgir de la propia Agencia, de las administraciones públicas de los países socios, de uno o varios actores del sector privado empresarial (empresas u organizaciones empresariales) o de uno o varios actores de la sociedad civil de España o del país socio.**

En cualquier caso, el actor del que surja la iniciativa (entidad promotora), tras un diálogo inicial que recoja el interés de todas o algunas de las partes en valorar la propuesta de APPD, deberá elaborar el Formulario Preliminar para la creación de APPD, exponiendo los primeros planteamientos de trabajo.

El mencionado documento contendrá un perfil de la futura Alianza destacando los aspectos clave de la misma, lo que permitirá tanto a la AECID como a los demás actores efectuar una valoración sobre el interés y la oportunidad de participar o no en la nueva Alianza y, en su caso, dar los siguientes pasos en el proceso.

En todo caso, para que sea posible la participación de la AECID en una APPD debe poder demostrarse, desde un inicio, que el proyecto cumple tres requisitos básicos:

1. El impacto en desarrollo de la Alianza.
2. El alineamiento con la planificación o la estrategia de la AECID (general, país y sectorial).
3. El cumplimiento de los requisitos mínimos por parte de todos los actores o entidades (tanto promotoras como participantes). Ver punto 5.

### 3. PROCEDIMIENTO DESDE LA PRESENTACIÓN DEL FORMULARIO PRELIMINAR HASTA LA FIRMA DEL MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

---

**El actor del que surge la iniciativa (entidad promotora) deberá elaborar y presentar a la dependencia de la AECID con la que se ha mantenido el diálogo inicial (Dirección AECID, Direcciones o Departamentos, Oficinas Técnicas de Cooperación, Centros de Formación...) el Formulario Preliminar para la Creación de APPD.**

Este Formulario Preliminar será estudiado internamente por la AECID en un proceso que prevé varias valoraciones (geográfica, sectorial, metodológica, de actores...).

Tras estas valoraciones, en el caso en el que se decida seguir adelante, se realizará un Taller de Diseño de la APPD. Será convocado por la Dirección de la AECID que coordina el proceso y liderado por la entidad promotora, con la intervención de todas las instancias de la AECID que han participado en el proceso de valoración así como de todas las entidades socias que se considere oportuno, con el fin de preparar el Formulario Definitivo para la Creación de APPD a la luz de las valoraciones y aportaciones generadas en la fase anterior y de los resultados del taller.

El taller podrá tener lugar en el país socio, convocado por la Oficina Técnica de Cooperación.

Tras la celebración del Taller, la entidad promotora deberá elaborar el Formulario Definitivo para la Creación de APPD en coordinación con la Dirección de la AECID que coordina el proceso, a la que se presentará el documento definitivo.

Tras esta presentación, la AECID estudiará el formulario y aprobará o no su participación en la Alianza.

## 4. FORMULARIOS PARA LA CREACIÓN DE APPD<sup>1</sup>:

~ FORMULARIO PRELIMINAR

~ FORMULARIO DEFINITIVO

---

### 4.1 FORMULARIO PRELIMINAR

#### **1\_TEMÁTICA Y ÁMBITO DE DESARROLLO**

Describir de la manera más sintética posible la temática que pretende abordar la APPD, señalando la problemática sobre la que se incidirá. Incluir datos significativos sobre la relevancia de esa problemática. Relacionar dicha temática con políticas públicas locales / nacionales de desarrollo, con los contenidos del Plan Director de la Cooperación Española, del Marco de Asociación País y del Plan de Actuación Sectorial correspondientes.

#### **2\_MARCO DE RESULTADOS PRELIMINAR DE LA APPD**

Indicar los propósitos que la APPD pretende lograr. Vincular esos propósitos al marco de resultados derivado del Marco de Asociación País en el que se plantea la alianza.

#### **3\_ZONA DE ACTUACIÓN**

Precisar el área de actuación de la APPD de forma concreta (local, nacional, internacional).

#### **4\_IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE COLECTIVOS BENEFICIARIOS**

Realizar una primera descripción de los colectivos beneficiarios de la APPD, efectuando aproximaciones sobre su número, principales características y nivel organizativo, entre otros, así como una primera descripción del impacto positivo que la alianza supondrá para los mismos.

#### **5\_ENTIDAD(ES) PROMOTORA(S):**

Describir las características de la(s) entidad(es) promotora(s) de la alianza, precisando las motivaciones que justifican la propuesta.

#### **6\_POTENCIALES ENTIDADES SOCIAS Y APORTACIONES A LA APPD**

Debe realizarse un listado de todas las posibles entidades socias, indicando sus capacidades, así como las potenciales aportaciones que pueden ser utilizadas en la futura APPD. Se sugiere cumplimentar un cuadro como el siguiente:

<sup>1</sup>Basados en el Manual para la gestión de alianzas público privadas para el logro de resultados de desarrollo. CIDEAL. Manuel Gómez Galán y Héctor Sainz Ollero.

SOCIOS POTENCIALES (INDICANDO NACIONALIDAD Y FORMA JURÍDICA)	CAPACIDADES	POTENCIALES APORTACIONES

### **7\_ PROPUESTA DE ENTIDAD FACILITADORA**

Proponer la entidad que servirá de apoyo en las relaciones entre los distintos actores de la alianza y que dinamizará las tareas que ésta debe emprender. Podrá ser una de las entidades promotoras o una entidad tercera contratada expresamente para tal fin. Deberá indicarse la entidad facilitadora que se sugiere, señalando sus fortalezas y debilidades para este cometido. Actuará como Secretaría Técnica de la APPD.

### **8\_ ESTIMACIÓN INICIAL DE PRESUPUESTO**

Plantear de manera aproximada el presupuesto que la APPD deberá manejar para alcanzar los resultados propuestos. Puede ser admisible que ese presupuesto se presente estableciendo una horquilla entre valores máximos y mínimos.

### **9\_ ESTIMACIÓN INICIAL DE LA DURACIÓN PREVISTA DE LA APPD**

Plantear la duración prevista de la APPD para alcanzar los resultados que se proponen. De nuevo, se podrá establecer una horquilla entre una duración mínima y una duración máxima.

## **4.2 FORMULARIO DEFINITIVO**

### **1\_TEMÁTICA Y ÁMBITO DE DESARROLLO**

Describir de la manera más sintética posible la temática que pretende abordar la APPD, señalando la problemática sobre la que se incidirá. Incluir datos significativos sobre la relevancia de esa problemática. Relacionar dicha temática con políticas públicas locales / nacionales de desarrollo, con los contenidos del Plan Director de la Cooperación Española, del Marco de Asociación País y del Plan de Actuación Sectorial correspondientes.

### **2\_MARCO DE RESULTADOS DE LA APPD**

Indicar los propósitos que la APPD pretende lograr. Ordenar esos propósitos en un marco de resultados que establezca los principales productos, resultados e impactos esperados. Ese marco de resultados debe estar claramente alineado con el marco de resultados del MAP correspondiente. Incorporar indicadores concretos que permitan valorar el logro de los resultados e impactos esperados. Esos indicadores deben estar directamente vinculados con los que aparecen en el MAP.

Se entiende como Resultado el efecto positivo esperado de una estrategia de cambio, es decir los cambios observables en la situación de un grupo humano determinado, sea como cambios en las conductas o en el desempeño de las organizaciones. A su vez, se entiende como Marco de Resultados la lógica que explica la forma en la que deberá lograrse el resultado de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.

### **3\_ZONA DE ACTUACIÓN DE LA APPD**

Precisar el área de actuación de la APPD de forma concreta (local, nacional, internacional).

### **4\_ASPECTOS INNOVADORES**

Expresar los elementos inéditos que la alianza aportará al proceso de desarrollo en que se inserta, así como a las relaciones entre las diferentes entidades socias.

### **5\_PRESUPUESTO**

Indicar el presupuesto total de la alianza. Ese presupuesto debe establecerse por productos y resultados. Calcular los costes de gestión de la alianza. Incorporar en ese presupuesto las aportaciones que cada una de las entidades socias realizará para el logro de cada uno de los productos establecidos.

### **6\_ENTIDADES SOCIAS Y APORTACIONES DE LAS MISMAS**

Las entidades socias son aquellas que adquieren un compromiso sólido con los fines y procedimientos de la APPD. Las entidades socias asumen funciones estratégicas y operativas, se comprometen a hacer aportes y a generar productos y compartirán los logros de la Alianza. Son las firmantes del Memorando de Entendimiento. Debe realizarse un listado de todas las entidades socias, indicando sus características y su interés en participar en la APPD.

Incorporar un cuadro en el que se precisen las aportaciones que cada una de las entidades socias se compromete a realizar dentro de la APPD. Esas aportaciones podrán ser monetarias o en especie (realizar valorizaciones). Se sugiere cumplimentar un cuadro como el siguiente:

ENTIDADES SOCIAS	APORTACIONES
ENTIDAD 1	
ENTIDAD 2	
TOTALES	

## 7\_PRODUCTOS QUE DEBE ALCANZAR CADA ENTIDAD SOCIA

Dentro del marco de resultados concreto que se ha establecido en el seno de la APPD, indicar la responsabilidad que cada una de las entidades socias asumen en el logro de los productos establecidos<sup>2</sup>.

## 8\_MOTIVACIONES Y DIFICULTADES PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA APPD

Indicar las motivaciones o intereses concretos que muestran cada una de las entidades socias para promover su participación en la alianza. Esas motivaciones pueden vincularse con los objetivos de sus respectivas estrategias, con la mejora de su imagen, con su relación con otras entidades, etc. Indicar, igualmente, qué dificultades ha debido superar cada una de las entidades socias para incorporarse a la APPD y en qué medida la propia APPD ha establecido medidas correctoras para limitar esos obstáculos.

ENTIDADES SOCIAS	MOTIVACIONES	DIFICULTADES
ENTIDAD 1		
ENTIDAD 2		
ENTIDAD "N"		

## 9\_ENTIDAD FACILITADORA

Proponer la entidad que servirá de apoyo en las relaciones entre los distintos actores de la alianza y que dinamizará las tareas que ésta debe emprender. Podrá ser una de las entidades promotoras o una entidad tercera contratada expresamente para tal fin. Deberá indicarse la entidad facilitadora que se sugiere, señalando sus fortalezas y debilidades para este cometido. Actuará como Secretaría técnica de la APPD.

## 10\_DESCRIPCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS COLECTIVOS DESTINATARIOS

Describir los colectivos beneficiarios de la manera más precisa posible. Número aproximado, principales características, nivel de organización, etc.

Describir con detalle el impacto positivo que la alianza supondrá para los colectivos beneficiarios.

Indicar qué mecanismos se han establecido para garantizar la participación de los colectivos beneficiarios en la preparación y en la implementación de la APPD.

<sup>2</sup> Según la Gestión Orientada a Resultados, se entiende por Producto los efectos entregables de las intervenciones. Constituyen el nexo de unión entre lo que se hace -las intervenciones- y lo que se pretende lograr -los resultados-.

## **11\_POTENCIALES ENTIDADES COLABORADORAS**

Se entiende como entidades colaboradoras aquellas que podrán sumarse a la Alianza vinculándose a algún componente o iniciativa concreta. Presentar un listado de las principales que se han identificado.

## **12\_ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO**

Describir la estructura de funcionamiento de la APPD, indicando la composición de sus instancias de gobierno, la periodicidad de sus reuniones, la Secretaría técnica, etc.

## **13\_FUNCIONES DE CADA ENTIDAD (SOCIAS, COLABORADORAS Y FACILITADORA)**

De manera complementaria al epígrafe anterior, indicar cuáles son las funciones que asume cada una de las entidades participantes en la APPD. Para ello, puede rellenarse una sencilla tabla como la que sigue:

<b>ENTIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>ENTIDAD 1</b>	
<b>ENTIDAD 2</b>	
<b>ENTIDAD 3</b>	

## **14\_PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, DE SEGUIMIENTO Y DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Indicar qué procedimientos de trabajo tiene previstos la APPD, cómo se realizará el seguimiento y la comunicación interna entre las distintas entidades socias y cual será la periodicidad de los informes y comunicados que la APPD deberá generar.

## **15\_MARCO DE TRABAJO. PLAN OPERATIVO AÑO 1. PERSPECTIVAS AÑO 2 Y SIGUIENTES**

Proponer un plan operativo detallado para el año 1 de la alianza, que incluya un cronograma, y añadir algunas orientaciones generales para los siguientes periodos.

## **16\_CRITERIOS BÁSICOS PARA LAS CONVOCATORIAS Y LICITACIONES (EN SU CASO)**

En caso de que se considere conveniente recurrir a convocatorias y/o licitaciones para la realización de determinadas iniciativas, precisar cómo se llevarán a cabo esos procesos y qué criterios fundamentales establecerá la APPD para la realización de las convocatorias y la selección de los candidatos.

## **17\_SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. PROCESOS DE APRENDIZAJE**

Describir qué sistemas de monitoreo y evaluación establecerá la APPD, indicando las modalidades a las que se recurrirá. Indicar cómo se utilizarán los hallazgos realizados para generar procesos de aprendizaje.

## **18\_SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

Indicar qué mecanismos se pondrán en marcha para comunicar los logros y avances alcanzados

en el seno de la APPD. Establecer responsables para la realización de esas tareas.

**19\_DURACIÓN PREVISTA:**

Indicar la duración estimada de la APPD, indicando los años en los que está previsto que las entidades socias colaboren para el logro de los resultados establecidos.

**20\_PROPUESTA DE MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO**

Adjuntar la versión inicial de memorando de entendimiento donde se establecen los acuerdos a los que se comprometen las entidades socias de la APPD.

## 5. REQUISITOS DE PARTICIPACIÓN

---

**Para que se pueda dar la participación de la AECID en una APPD, cualquier tipo de participación y a cualquier nivel, deben cumplirse unos requisitos mínimos tanto en relación al proyecto como en relación a todos los actores o entidades que van a participar en la alianza.**

### 5.1. PARA LAS ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO EMPRESARIAL

Los requisitos mínimos en relación a las entidades empresariales, que son de aplicación tanto para las socias como las participantes. Se dividen en excluyentes y valorativos.

#### CRITERIOS EXCLUYENTES

La AECID no podrá en ningún caso establecer alianzas con entidades que lleven a cabo las siguientes prácticas<sup>3</sup>:

1. La fabricación, compra y venta de armas así como la financiación de actividades relacionadas.
2. La utilización directa o indirecta de trabajo infantil, de trabajo forzado o en régimen de esclavitud.
3. Prácticas antisindicales.
4. Actuaciones tipificadas como soborno y corrupción.
5. Actuaciones contra el medio ambiente.

#### CRITERIOS VALORATIVOS

No son de cumplimiento obligatorio pero se valorará muy positivamente por parte de la AECID:

1. La adopción o adhesión por parte de las empresas de los siguientes principios y directrices reconocidos internacionalmente<sup>4</sup>:
  - Convenios fundamentales de OIT.
  - Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.
  - 10 Principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
  - Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de las Empresas.
  - Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT.
  - Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

<sup>3</sup>Se trata de los mismos criterios utilizados por la propia AECID en la Convocatoria Abierta y Permanente de Cooperación Empresarial – 2011.

<sup>4</sup>Se trata de los principios y directrices que la Comisión Europea anima a incorporar a las empresas en su comunicación COM, (2011)681 final. Estrategia Renovada de la Unión Europea para 2011 – 2014 sobre Responsabilidad Social de las Empresas.

II. La presentación por parte de las empresas de la memoria de sostenibilidad e informes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)<sup>5</sup>.

## **5.2. PARA LAS ENTIDADES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Los requisitos con relación a las entidades de la sociedad civil (ONGD) tendrán únicamente carácter valorativo.

Son los siguientes y se aplican solamente a las ONGD españolas:

1. Ser ONGD calificada por AECID.
2. Haber firmado el Código de Conducta de la CONGDE.
3. Contar con el sello de transparencia de la CONGDE.
4. Contar con un mínimo de experiencia demostrable en país y ámbito de actuación.
5. Haber realizado un mínimo de proyectos con AECID.

Para las ONGD de los países socio o de terceros países se podrán establecer criterios específicos en cada caso, en función de la legislación o las prácticas de cada país.

<sup>5</sup> El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), en reunión plenaria celebrada en mayo de 2011, aprobó un documento sobre transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad que recoge los temas y subtemas fundamentales en los que pueden reportar las empresas, y que gira en torno a cuatro bloques temáticos: A) Derechos Humanos, B) Medioambiente. C) Derechos y Políticas Laborales, D) Buen Gobierno.



