



El futuro
es de todos

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional



Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia

Grupo de supervisión

Ángela Ospina de Nicholls
Directora General
APC-Colombia

Ana Julieta Ruiz Giraldo
Directora de Coordinación Interinstitucional

Autores

Oscar Iván Ortiz Bohórquez
Asesor líder equipo de Alianzas Multiactor

Aleyda Marcela Bechara Córdoba
Contratista APC-Colombia

Ángela María Londoño de la Cuesta
Contratista APC-Colombia

Equipo de comunicaciones

Winy Anaya Altamar
Asesora de Comunicaciones

Carlos Martínez
Diseño y diagramación

Presentación

Aunque retadores, los desafíos que impone la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no son imposibles de alcanzar; requieren de voluntad, dedicación, pero ante todo, de la suma de esfuerzos de múltiples actores que promuevan la consolidación de alianzas orientadas a atender los retos propios del desarrollo en toda su integralidad.

Desde la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia, estamos convencidos de que esto es posible; sin embargo, también somos conscientes que no es una tarea fácil. Las experiencias en la región de América Latina y el Caribe (ALC), han demostrado que pese a que aún persisten desafíos significativos en materia de desarrollo sostenible, los flujos de cooperación internacional de carácter no reembolsable y complementario a los esfuerzos de los gobiernos nacionales, son cada vez menores.

Esta situación obedece, en parte, a que la región “es considerada desde hace al menos una década como una región de Renta Media Alta teniendo como referencia el Ingreso Nacional Bruto per cápita, que es uno de los principales criterios para la asignación de Asistencia Oficial al Desarrollo - AOD” (ENCI 2019–2022). Adicionalmente, a causa de la emergencia sanitaria derivada de la ‘COVID-19’, se ha evidenciado que las fuentes tradicionales de la cooperación internacional han enfocado sus esfuerzos en atender esta problemática dando prioridad a sus naciones y orientando gran parte de la ayuda que brindan a otros estados a enfrentar la pandemia.

Bajo este panorama, para APC Colombia es de la mayor importancia propiciar estrategias que se anticipen a enfrentar esta realidad, mediante la promoción de alianzas estratégicas entre los múltiples actores de la cooperación internacional al desarrollo, para que de manera coordinada y articulada se promuevan acciones innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible.

Por tanto, en el marco de las responsabilidades misionales e institucionales de APC Colombia, establecidas en su decreto de creación 4152 de 2011, las cuales le asignan a la Agencia la labor de “gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país [...]”, hemos construido esta Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible. Esto con la firme intención de no dejar a nadie atrás y de continuar fortaleciendo la coordinación de actores para mejorar la gestión y orientación de la cooperación que recibe y otorga el país. Por medio de esta Estrategia esperamos que el sector público, el sector privado, la sociedad civil, la cooperación internacional y la academia, sumen esfuerzos que eviten la duplicidad de acciones aisladas e independientes, mediante el desarrollo de iniciativas de alto impacto en las que todos ganan, gracias al trabajo conjunto, voluntario y colaborativo para el logro de los retos y desafíos que plantea la Agenda 2030 a todas las naciones del mundo.

Muchas gracias,

Ángela Mercedes Ospina de Nicholls

Directora APC-Colombia

Contenido

1. Introducción	4
1.1. Objetivo general	5
1.2. Objetivos específicos	5
2. Marco conceptual: ¿Qué son las Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible?	7
2.1. Sobre las Alianzas Multiactor en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	10
2.2. Sobre las Alianzas Multiactor y la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019–2022	13
2.3. Sobre las Alianzas Multiactor y el Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI)	15
3. Los múltiples actores de la Alianza	18
3.1. Sector público	19
3.2. Sector privado	22
3.3. Sociedad civil	26
3.4. Cooperación internacional	28
3.5. Academia	31
4. Dinámicas de articulación entre los múltiples actores que intervienen en las Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible	35
4.1 Modelo de intervención	38

1. INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se constituyen en un compromiso global para mejorar la calidad de vida de todas las personas en términos económicos, sociales y ambientales, con la firme determinación de no dejar a nadie atrás. No obstante, lograr el desarrollo sostenible requiere de la articulación de múltiples esfuerzos, pues los recursos de los gobiernos no son suficientes para suplir las demandas de desarrollo de la sociedad, y los recursos de la cooperación internacional, que tradicionalmente han complementado las prioridades de desarrollo, son cada vez más escasos.

Desde esta perspectiva, se hace imperativo el desarrollo de nuevas formas de cooperación al desarrollo para que, combinadas con políticas nacionales eficaces, se convoque a diferentes actores a generar soluciones innovadoras. Lo anterior implica que este tipo de intervenciones se realicen de manera colaborativa mediante la suma de esfuerzos; es decir, que no se trata de acciones independientes y aisladas, sino coordinadas y conjuntas, en la búsqueda de objetivos comunes en las que todos ganan.

Persiguiendo este fin, la presente Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia convoca al sector público, al sector privado, a la sociedad civil, a la cooperación internacional y a la academia, a sumar esfuerzos y a trabajar de manera conjunta y colaborativa, mediante el desarrollo de proyectos de alto impacto que puedan ser replicables y sostenibles en el tiempo, y que propendan por un abordaje multidimensional e intersectorial de las problemáticas sociales, tal como lo define la Agenda 2030.

La Estrategia ha sido elaborada en el marco del ODS 17 ‘Alianzas para lograr los objetivos’, el cual insta a todos los actores a “fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, entre otras”. Asimismo, este documento se sustenta tanto en la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019-2022, la cual busca dirigir la gestión de cooperación internacional que otorga y recibe Colombia hacia sus prioridades de desarrollo, como en las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, particularmente en lo que atañe al Pacto por la Equidad, Pacto por el Emprendimiento, Pacto por la Sostenibilidad, Pacto por la Construcción de Paz y Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

Esta Estrategia presenta, en primer lugar, un marco conceptual detallado sobre lo que significa una Alianza Multiactor, en el marco de la Agenda 2030, basándose tanto en aspectos teóricos como en experiencias prácticas significativas en Colombia, mediante

5

la implementación de mecanismos innovadores de financiación que han reunido diversos actores para trabajar de manera articulada y atender los desafíos del país en materia de desarrollo sostenible.

En segundo lugar, se analizan y definen los diversos sectores y actores que intervendrían en el desarrollo de Alianzas Multiactor, identificando su alcance y los incentivos que un determinado actor puede obtener al participar de una alianza. Igualmente, se enlistan una serie de acciones que generan valor agregado para todos los aliados en su conjunto, mediante el desarrollo de proyectos de alto impacto.

Una vez definidos de manera independiente los actores que hacen parte de la alianza, se proponen diferentes modalidades de articulación entre los futuros aliados y los roles a desarrollar por parte de cada uno de ellos.

Finalmente, la Estrategia presenta su modelo de intervención a través de cuatro modalidades, compuestas por cuatro fases que permiten identificar las etapas de la alianza, el momento en el cual debe sumarse cada aliado y la hoja de ruta para la implementación de cada modalidad.

1.1. Objetivo general:

Promover el desarrollo de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en Colombia.

1.1.1. Objetivos específicos:

- Definir el alcance teórico-práctico de las Alianzas Multiactor, así como el rol y la dinámica de articulación entre los múltiples actores del desarrollo.
- Diseñar e implementar proyectos de alto impacto que contribuyan a superar la fragmentación sectorial a través de un enfoque multidimensional del desarrollo.
- Fortalecer la gestión y orientación de la Cooperación Internacional que recibe y otorga el país, para mejorar la coordinación de todos los actores del desarrollo.



2. Marco conceptual: ¿qué son las Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible?

Aunque no existe una definición universalmente reconocida sobre las Alianzas Multiactor, la literatura especializada, algunas agencias de cooperación internacional, expertos en la materia y experiencias de entidades nacionales, entre otras, establecen algunas definiciones sobre las alianzas entre diversos actores que buscan trabajar de manera conjunta para lograr objetivos comunes.

Según el Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD) y *The Partnering Initiative* (2014)¹, una alianza multiactor es “una relación de largo plazo, de trabajo continuo entre diferentes actores que combinan recursos y competencias, donde los riesgos y beneficios se comparten y se logran objetivos de interés común”. Esta definición permite observar que los autores encuentran en las alianzas multiactor, las cualidades necesarias para trabajar de manera articulada y persiguiendo un objetivo compartido. Asimismo, es particularmente interesante el hecho de que los diferentes actores, involucrados en la alianza, compartan tanto los riesgos como los beneficios, ya que eso significa una apuesta de conciencia colectiva frente a los aspectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar en el desarrollo de las iniciativas; a la vez que se cumple con unos objetivos individuales sin deteriorar la relación mutua.

Por su parte, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI (2017), ha descrito las alianzas multiactor como “un esquema de cooperación voluntaria de carácter horizontal que surge entre el sector público, la empresa privada, la fuente cooperante y otros actores con el fin de desarrollar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible, permitiéndoles la distribución de responsabilidades, beneficios, riesgos y resultados”.

Aunque la APCI coincide con la definición anterior en determinar que los actores involucrados en una alianza comparten riesgos y beneficios, también agrega varios elementos significativos: En primer lugar, las alianzas son descritas como voluntarias y horizontales, lo que les da un carácter no impositivo o de no subordinación de ninguna de las partes. En segundo lugar, describe de manera exacta los actores que eventualmente podrían intervenir en la alianza multiactor.

Un poco más reciente, las Naciones Unidas (2019) han señalado a las alianzas multiactor como “iniciativas de múltiples partes interesadas emprendidas voluntariamente por gobiernos, organizaciones intergubernamentales y otras partes interesadas, cuyos esfuerzos contribuyen a la implementación de objetivos y

1. Información tomada del documento de Leticia Corbellini (2018) “Las alianzas multiactor en Colombia en el marco de la Agenda 2030. La vinculación del pacto global en la nueva arquitectura post 2015, la responsabilidad social empresarial y la cooperación internacional”

8

compromisos de desarrollo acordados intergubernamentalmente”. Al igual que en la definición anterior, las alianzas son referidas como voluntarias y se basan en las fortalezas de los actores involucrados. Asimismo, coincide con la primera descripción en tanto que las alianzas buscan trabajar de manera conjunta persiguiendo un objetivo común acordado entre las partes.

Al observar estas tres definiciones, se evidencia que, aunque diferentes, existen puntos de encuentro entre ellas. Los aportes de sus autores dejan sobre la mesa elementos tales como la voluntad en la persecución de objetivos comunes, así como el valor agregado de la articulación de esfuerzos al compartir riesgos y beneficios.

Por otra parte, en el contexto nacional se han desarrollado experiencias que han convocado a diversos actores para trabajar de manera articulada, de cara al desarrollo sostenible del país. Estas experiencias han contribuido a la adaptación de mecanismos innovadores de financiamiento a la realidad colombiana mediante la vinculación de socios del sector privado nacional e internacional, el sector público, una fuente cooperante, la sociedad civil, entre otros actores. Tal es el caso de la Financiación Basada en Resultados, mediante la cual el cooperante se condiciona al logro de unos resultados previamente establecidos. En Colombia se han venido implementando dos modalidades de este mecanismo: los Bonos de Impacto Social (BIS) y el Apoyo Presupuestario (AP) de la Unión Europea².

Los Bonos de Impacto Social (BIS) se constituyen en un mecanismo de financiación en el cual uno o varios operadores reciben el capital inicial de uno o varios inversionistas para la implementación de su intervención. Solo si los resultados esperados son alcanzados, y una vez un tercero independiente los haya verificado, uno o varios pagadores de resultados desembolsan los fondos pactados a los inversionistas, que son quienes asumen el riesgo.

Este mecanismo ha sido apoyado por el gobierno de Suiza, a través de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) y el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab), y se ha implementado en dos oportunidades en el país desde 2017: el BIS I denominado “Empleando Futuro” y el BIS II denominado “Cali Progresa con Empleo”. Actualmente, con el fin de promover su sostenibilidad y escalabilidad en Colombia, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social gestó, en diciembre de 2019, un Fondo de Pago por Resultados, que partió con la creación de un patrimonio autónomo.

Por su parte, el Apoyo Presupuestario (AP) de la Unión Europea es un mecanismo que apoya el logro de las metas previstas en las políticas públicas por parte de los gobiernos.

2. Para mayor información sobre estos Mecanismos Innovadores de Financiación, se sugiere revisar el documento “Mecanismos innovadores de cooperación internacional: Bonos de Impacto Social y Programa de Apoyo Presupuestario de la Unión Europea” (2020), que la APC-Colombia elaboró en la materia.

En Colombia se ha implementado esta modalidad de cooperación con los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo; Agricultura y Desarrollo Rural; y Ambiente y Desarrollo Sostenible, en políticas de desarrollo rural, competitividad y productividad y desarrollo sostenible. También se encuentra aprobado y próximo a iniciar un AP con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, relativo a la política de reincorporación social y económica de exintegrantes de las FARC-EP.

Basados en lo anterior, es posible observar que tanto la teoría como la práctica identifican las alianzas como la suma coordinada de esfuerzos entre múltiples actores que unen sus capacidades para lograr objetivos comunes. También cabe destacar que el actual escenario económico y social por el que atraviesa el mundo, y del que Colombia no es ajeno, obliga a pensar las alianzas como un mecanismo que impulse el desarrollo y la materialización de acciones que promuevan un cambio sistémico, desde un enfoque intersectorial y multidimensional. Intersectorial en tanto debe propender por superar la fragmentación sectorial y fomentar acciones holísticas desde diversos sectores de la sociedad y multidimensional, ya que debe contemplar las dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo sostenible.

Por tanto, tomando como base lo anterior, este documento entiende las Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible como:

Un mecanismo que vincula a diferentes actores del desarrollo para articular capacidades y esfuerzos hacia objetivos comunes, asumiendo un rol protagónico por medio de su actuar colaborativo, voluntario y transformador; en el que comparten riesgos y beneficios en procura de iniciativas de alto impacto, sostenibles en el tiempo y con un enfoque multidimensional e intersectorial que atienda los desafíos del desarrollo sostenible.

Esto implica trascender las acciones independientes y aisladas, propendiendo por acciones coordinadas y conjuntas en la búsqueda de logros comunes donde todos ganan. Es decir, un nivel de compromiso en el que los aliados juegan un rol protagónico y asumen de forma equitativa riesgos y beneficios, que materialicen las alianzas en la forma de proyectos de alto impacto

3. Esta Estrategia entiende a los proyectos de 'alto impacto', como aquellos proyectos escalables, sostenibles, innovadores, que tienen un impacto global al contribuir al logro de los retos que nos plantea la Agenda 2030. Además, nacen del potencial colectivo de actores multidisciplinares que comparten intereses y unen esfuerzos para perseguir objetivos comunes.

10

2.1 Sobre las Alianzas Multiactor en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴, se reafirmó el compromiso mundial hacia una nueva visión de desarrollo que implica crecimiento económico, inclusión social y protección al medio ambiente, en un marco de paz y alianzas estratégicas.

De acuerdo con las Naciones Unidas (2015) “se trata de un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia”. Es decir, para que una acción orientada al desarrollo sea sostenible, debe abordarse desde un enfoque holístico de desarrollo que implica un cambio en la forma en la que tradicionalmente se han estructurado y ejecutado las políticas, sus procesos de implementación y articulación, abogando por un abordaje intersectorial e interinstitucional que dé respuesta a la multidimensionalidad de los problemas. Todo esto con el propósito de ‘no dejar a nadie atrás’.

4. Aunque los ODS son la columna vertebral de la Agenda 2030, es importante mencionar que éstos no representan la Agenda en su totalidad. De acuerdo con las Naciones Unidas, los ODS “no son un resumen de la Agenda, sino más bien ámbitos de intervención necesarios para alcanzar un desarrollo sostenible. Los 17 objetivos deben considerarse piezas indispensables de un gran rompecabezas lleno de complejidades. Para comprender realmente la Agenda, es preciso observar el rompecabezas como un todo pero, al mismo tiempo, sin estas piezas es imposible armarlo” (UNSSC: 2019).



Figura 1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Fuente: Naciones Unidas, 2019.

12

En este sentido, la Agenda 2030 invita a los países a promover y facilitar sinergias, generando alianzas de colaboración entre todos los sectores de la sociedad; entendiendo que los seres humanos debemos asumir un compromiso frente al avance de los ODS y que esto no es una tarea que sea competencia exclusiva de los gobiernos.

Para ello, la Agenda 2030 adopta como principios: la universalidad (beneficios del desarrollo para todos, responsabilidad de todos los países); indivisibilidad (abordaje conjunto de los ODS); integralidad (tres dimensiones del desarrollo sostenible) y se define como una agenda civilizatoria en la medida que busca erradicar la pobreza extrema como imperativo ético, reconociendo la dignidad e igualdad de las personas, y poniéndolas en el centro del desarrollo sostenible. Es también transformadora, pues resalta la necesidad de adoptar aproximaciones alternativas a la forma habitual de hacer las cosas (CEPAL, 2018).

No obstante, alcanzar el cumplimiento de la Agenda 2030 no es un tema menor. Si bien en el país aún se cuenta con el respaldo y actividad de varios socios cooperantes que apuestan por financiar e implementar programas y proyectos de cooperación al desarrollo (reembolsable y no reembolsable), es un hecho que con la entrada de Colombia a la OCDE, y al ser catalogado como un País de Renta Media Alta, las posibilidades de contar con Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) irán disminuyendo. A esto se suma la emergencia sanitaria causada por la COVID-19 que impone el desafío de hacer frente a esta problemática y de desarrollar acciones de reactivación económica post-pandemia atendiendo las propias necesidades internas.

Por lo anterior, se hace imperativo la puesta en marcha de alianzas multiactor, en las que el sector público se constituye en el responsable primario y “los actores no gubernamentales, tales como la sociedad civil, el sector privado y la academia, tienen un rol vital que cumplir complementando los esfuerzos del Gobierno nacional y los gobiernos locales” (ENCI 2019–2022).



La Agenda 2030 planteó este desafío como un eje transversal, especialmente en su ODS 17 “Alianza para lograr los objetivos” en el que convoca a la sociedad en su conjunto a trabajar mediante alianzas para el desarrollo sostenible; tomando en consideración que ni el sector público, ni la cooperación internacional, ni el sector privado por sí solos podrán responder adecuadamente a los desafíos globales.

Específicamente en la meta 17.17 de este objetivo se insta a “fomentar y promover 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 alianzas”.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de alianzas multiactor ha de realizarse en el marco de los postulados de la Agenda 2030 y sus involucrados deberán apuntarle a objetivos orientados a alcanzar los desafíos del desarrollo sostenible en todos sus componentes.

Se trata entonces de invitar a múltiples actores a sumar esfuerzos que generen soluciones innovadoras, adecuando y optimizando instrumentos, mecanismos y modelos frente a los nuevos desafíos que el entorno mundial impone. En consecuencia, articular este tipo de alianzas, exige la responsabilidad de construir los marcos, principios y lineamientos normativos que permitan la eficaz implementación de los instrumentos de la cooperación (APCI, 2017).

2.2. Sobre las Alianzas Multiactor y la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019 – 2022

La Estrategia Nacional de Cooperación Internacional ENCI 2019–2022⁵, se constituye en el instrumento técnico base para el diseño de cualquier tipo de alianzas multiactor, en tanto busca dirigir la gestión de cooperación internacional que otorga y recibe Colombia hacia sus prioridades de desarrollo, respondiendo a los retos y oportunidades del país en el escenario internacional.

Para su construcción, este instrumento realizó un diagnóstico participativo con entidades nacionales y territoriales, sobre sus prioridades de demanda y oferta de cooperación internacional, así como su percepción sobre el relacionamiento entre los actores de la cooperación en el nivel local. De esta manera, identificó una serie de desafíos que enfrentan estos actores en su gestión, siendo la gobernanza de la cooperación internacional, uno de ellos.

5. Documento disponible en www.apccolombia.gov.co

14

En este aspecto la ENCI señala la “ausencia de lineamientos e instrumentos claros en torno al relacionamiento entre los actores, que faciliten la definición de roles, alcances y responsabilidades en las diferentes fases del ciclo de gestión de la cooperación internacional”.

Este instrumento se fundamenta en:

1. *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Como se observó, la Agenda 2030 se constituye en una apuesta global para mejorar la calidad de vida de todas las personas en términos económicos, sociales y ambientales, en el marco de la paz y cooperación internacional.
2. *Lineamientos del PND 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”*. El PND 2018-2022 fue construido de manera participativa y busca generar un cambio social, dinamizar el crecimiento económico y alcanzar el desarrollo del país y de sus regiones.
3. *Lineamientos de política exterior en Colombia para la Cooperación Internacional*. En materia de política exterior, se establecen temas altamente significativos que sitúan a Colombia no solo como un país receptor, sino también como país oferente de cooperación internacional.
4. *Esquemas e instrumentos innovadores de financiación para el desarrollo*. Para maximizar los beneficios de la cooperación para el desarrollo es necesario que el país explore nuevas herramientas de financiamiento que favorezcan la canalización de recursos adicionales y la diversificación de las fuentes. Entre estos instrumentos innovadores se identifican: Financiación Basada en Resultados (FBR); Bonos de Impacto Social; *Blended Finance* o financiamiento mixto; Inversión de impacto; *Matching Funds* o fondos de contrapartida y Mecanismos de Desarrollo Limpio.

Con base en estos fundamentos, la ENCI identifica cinco líneas temáticas de demanda priorizadas para la cooperación internacional en Colombia:

1. *Estabilización territorial*: promueve la cultura de la legalidad, la seguridad, la justicia y la convivencia en el país.
2. *Desarrollo rural*: establece la hoja de ruta definida por el Gobierno Nacional para fortalecer el desarrollo rural del país.
3. *Conservación y sostenibilidad ambiental*: busca que Colombia sea un país comprometido con la gestión ambiental y la mitigación del cambio climático, con

una institucionalidad ambiental moderna, donde la biodiversidad se conserva y genera nuevas oportunidades de ingreso.

4. Emprendimiento y Economía Naranja: el emprendimiento y la productividad asegurarán la viabilidad de las políticas modernas de equidad con inclusión productiva.
5. Fenómeno migratorio: el fenómeno migratorio, proveniente de Venezuela, ha alcanzado proporciones sin precedentes, representando un desafío para el gobierno colombiano.

Partiendo de lo anterior, la ENCI toma en cuenta la dimensión de los retos que se enfrentan en materia de cooperación internacional, y reconoce las responsabilidades y capacidades diferenciadas de los distintos actores del desarrollo, por lo que establece que se favorecerá y fomentará la creación de alianzas multiactor en pro del desarrollo sostenible.

Es así que para contribuir al logro de las metas definidas por la Agenda 2030, dando respuesta a las prioridades identificadas por la ENCI 2019–2022, las alianzas multiactor deben velar por la armonización de las herramientas y actores de la cooperación al desarrollo, de tal manera que la gestión de la cooperación internacional sea más innovadora, basada en resultados y responda a las principales necesidades identificadas por el país (ENCI 2019–2022).

2.3. Sobre las Alianzas Multiactor y el Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI)

El Gobierno nacional incluyó en las bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, la creación del Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI) como estrategia para la orientación y coordinación de las entidades del ámbito nacional, departamental, distrital y municipal, así como del sector privado y no gubernamental, para alcanzar la mayor alineación, pertinencia y eficacia de la cooperación internacional no reembolsable y técnica (Bases del PND, p. 130). Asimismo, la política exterior del país contempla la cooperación internacional (CI) como herramienta clave para el posicionamiento geoestratégico de Colombia, por lo que, la coordinación de actores para lograr una mejor gestión, contribuye al cumplimiento de los objetivos de dicha política.

Por tanto, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia), en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), estructuraron los elementos de funcionamiento y operación de dicho sistema, concebido como un mecanismo de coordinación de actores, que favorezca el cumplimiento de los objetivos de política exterior, la priorización acertada de demandas y ofertas de cooperación internacional, la gestión pertinente, así como la transparencia en la información y la rendición de cuentas mutua.

En ese sentido, el SNCI juega un rol determinante en el desarrollo de alianzas multiactor, al facilitar la articulación de actores de distinta naturaleza, la gestión de conocimiento e información, el fortalecimiento de capacidades, la comunicación doble vía, entre otros.

Asimismo, el SNCI permitirá la articulación de esfuerzos en gestión de CI, tanto desde el ámbito nacional como desde el territorial, lo que le da a las alianzas la característica de articular sus iniciativas desde un enfoque nación-territorio que atienda sus necesidades particulares.



3. Los múltiples actores de la Alianza

Los actores que pueden intervenir en el desarrollo de alianzas multiactor son diversos. Por tanto, la estrategia que aquí se plantea ha agrupado a los actores en los siguientes sectores: i. Sector Público; ii. Sector Privado; iii. Sector de la Sociedad Civil; iv. Sector de la Cooperación Internacional; y, v. Sector de la Academia. De esta manera, será posible identificar tanto los incentivos que se pueden obtener al participar de una alianza, como su rol dentro de la misma.

Figura 2. Sectores y sus respectivos actores



La clasificación por sectores, que aquí se propone, es apenas una aproximación a los actores con potencial para participar de una alianza porque su diversidad hace que puedan quedar por fuera otros cuya actividad no esté claramente identificada. Esto no significa que todos los actores que hacen parte de un mismo sector sean iguales, sino que comparten características similares para la implementación y puesta en marcha de un proyecto particular derivado de una alianza multiactor⁶. Con esa claridad será posible analizar posteriormente las dinámicas de articulación entre los múltiples actores de la alianza que tienen como propósito la resolución de una problemática de desarrollo definida.

6. Es de anotar que para el desarrollo de un proyecto pueden hacer parte uno o varios actores del mismo sector, todo dependerá de la modalidad diseñada para materializar el proyecto (ver capítulo 4 sobre dinámica de articulación entre los múltiples actores)

3.1. Sector público

El sector público se encuentra organizado en cinco bloques temáticos correspondientes a las ramas del poder público: Legislativa, Ejecutiva y Judicial; los órganos autónomos e independientes; el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición; la organización electoral y los organismos de control, los cuales contribuyen al cumplimiento de las funciones del Estado⁷.



3.1.1. Actores:

- **Ramas del poder público:** la Rama Ejecutiva, está representada por el presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. En los territorios, por las autoridades locales y asociaciones de departamentales y municipales. La Rama Legislativa, por su parte, está representada por el Congreso de la República. Finalmente, la Rama Judicial, a la cual le corresponde administrar justicia.
- **Órganos autónomos e independientes:** Son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la Constitución Política o la ley, dada la especialidad de sus funciones. Entre los órganos autónomos se encuentran el Banco de la República, las Corporaciones Autónomas Regionales, la Comisión Nacional del Servicio Civil y entes Universitarios (según la ley, en este último se vinculan las universidades públicas, pero para los fines de esta Estrategia se abordarán en el sector de la Academia).
- **Organización Electoral:** es el conjunto de entidades encargadas de la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identificación de las personas. Este grupo lo componen la Registraduría del Estado Civil y el Consejo Nacional Electoral.
- **Organismos de control:** son aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal. No están adscritos ni vinculados a las ramas del poder público. En esta categoría se encuentran entidades como la Procuraduría General de la Nación, Defensoría del Pueblo, personerías distritales y municipales, Contraloría General de la Nación y territoriales, y Auditoría General de la República.

⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), "Manual de Estructura del Estado Colombiano"

- Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición: representado por la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado y la Jurisdicción Especial para la Paz.

3.1.2. Incentivos del sector público en una Alianza Multiactor

Más allá de la creación o fortalecimiento de marcos normativos y políticas públicas, el sector público tiene la responsabilidad de promover la generación de espacios de diálogo entre actores y generar procesos de innovación pública, para lo que es necesario el aporte de conocimientos y experiencias.

Por tanto, dentro de los principales incentivos para el sector público se encuentra la oportunidad de atraer recursos privados y de la cooperación internacional hacia sus programas y articular diferentes sectores a sus políticas de desarrollo y metas de gestión institucional. Adicionalmente, a través de las Alianzas Multiactor, las entidades públicas pueden adquirir capacidades técnicas y experiencia, e incorporar elementos dinamizadores e innovadores en el marco de sus planes, programas y proyectos. El sector público es además el responsable de crear marcos de incentivos apropiados (normativos, financieros, impositivos, etc.) que promuevan el involucramiento de los distintos actores y les permitan el pleno desarrollo de sus capacidades.

3.1.3. Roles en las Alianzas Multiactor

Para identificar los potenciales roles del sector público en una Alianza Multiactor, es necesario analizar experiencias previas en la materia, e identificar las entidades que pueden beneficiarse o que pueden aportar algún recurso a la Alianza, de acuerdo con el sector o temática en la que se quiera desarrollar un proyecto. Por tanto, se debe recopilar información sobre si existen leyes que regulen las iniciativas en las que se desea intervenir o incentivos que promuevan las alianzas vía reducciones fiscales, reconocimiento público o cofinanciación.

Dentro de los roles del sector público en una alianza multiactor se identifican:

- Aportar información oficial y su conocimiento en cuanto a las dinámicas y contexto de lo público.
- Crear ambientes habilitantes para la participación de los múltiples actores en los esfuerzos de implementación del desarrollo sostenible, incluso mediante la creación de marcos de diálogo multiactor debidamente institucionalizados.

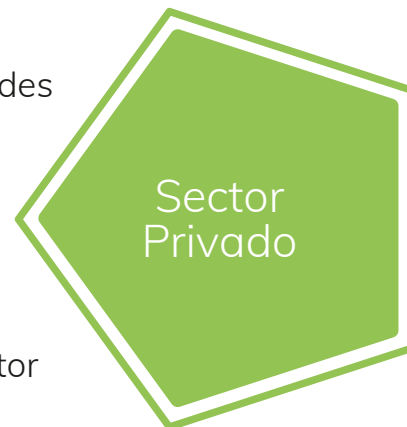
- Contribuir con aportes técnicos y/o financieros para el desarrollo de las alianzas.
- Promover la sostenibilidad técnica y financiera de cualquier tipo de iniciativa (estrategias/programas/proyectos) que se definan en el marco de las alianzas.
- Asumir la responsabilidad de que las acciones se encuentren alineadas con los retos nacionales de desarrollo sostenible y planes de reducción de la pobreza.
- Garantizar la rendición de cuentas tomando en cuenta las definiciones de los roles, responsabilidades y compromisos adquiridos por los socios (ej. aporte de recursos), y de los objetivos y resultados previstos. En las alianzas multiactor, aunque el Gobierno tiene un rol predominante en la rendición de cuentas, existe una responsabilidad compartida entre los socios de la alianza (para que contribuyan según lo acordado), así como hacia los grupos de interés (para dar a conocer los avances y resultados).

3.1.4. Rol de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC Colombia, desarrollará un rol de coordinador y articulador de las Alianzas Multiactor puesto que como entidad del Gobierno Nacional encargada de “Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la Cooperación Internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de Cooperación Internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo” (Decreto 4152 de 2011), cuenta con capacidad de relación e influencia en varios sectores, lo que contribuye al enfoque intersectorial de las alianzas multiactor. Por otra parte, APC Colombia se relaciona con las Agencias y los organismos multilaterales de la cooperación internacional; lo que le permite contar con información sobre los intereses, necesidades, recursos, entre otros, de cada uno de los actores involucrados en la alianza.

3.2. Sector privado

El sector privado está compuesto por actores cuyas actividades económicas desempeñan un papel fundamental en la economía de los países, no solo por la generación de ingresos tributarios que coadyuvan en el financiamiento de la infraestructura social y económica, sino además porque es motor de crecimiento económico y creador de empleos, brinda bienes y servicios, desarrolla soluciones innovadoras que ayudan a abordar los desafíos del desarrollo y es un actor central en la acción contra el cambio climático.



Es así como las empresas están cada vez más preocupadas por generar ganancias, crecer, aumentar su rendimiento y su rentabilidad, pero mejorando las condiciones sociales, económicas y ambientales de su entorno, a lo largo de toda su cadena de valor. Esto se asocia con el concepto de Valor Compartido, que implica que la empresa entienda que “está haciendo un negocio y, sin olvidarse que debe seguir generando ingresos, consolidarse con esta visión más amplia que involucra lo social, ambiental y un desarrollo económico más incluyente para la sociedad, lo que obliga a la empresa a innovar”⁹.

Asimismo, la creación de fundaciones empresariales hace que la inversión social privada esté dirigida a alcanzar logros que satisfagan necesidades de comunidades particulares, posicionándolas como un actor de desarrollo significativo para las naciones.

Así pues, cada vez son mayores los miembros del sector privado que se cuestionan su modelo de negocio basado exclusivamente en el ánimo de lucro, separado de los beneficios sociales o ambientales que también puedan generar. Lo anterior, conduce a que hoy en día se hable de “Empresas tipo B” (Benefit Corporations) que utilizan el poder del mercado para proponer soluciones ambientales y sociales¹⁰. Otra discusión, que se ha dado a este respecto, es la relacionada con la creación de un “cuarto sector”, en el que se incluyen empresas “for benefit”, que articulan su producción con valores que le aporten a la sostenibilidad¹¹. Por todas estas razones, el sector privado se constituye en un actor fundamental en el desarrollo de alianzas multiactor para atender los desafíos del desarrollo sostenible.

9. El Valor Compartido con Beneficios para el Entorno. Grupo Bancolombia. Consultado en:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/beneficios-valor-compartido>

10. Consultado en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>

11. Consultado en: https://elpais.com/economia/2017/09/14/actualidad/1505382755_626931.html y

<https://www.triquels.com/blog/cuarto-sector-empresas-quieren-cambiar-mundo>

23

3.2.1. Actores:

- Empresa privada (multinacional, nacional, grande, mediana, pequeña y micro): organización con fines de lucro, propiedad de inversionistas particulares y dedicadas a la producción, distribución y/o venta de bienes o servicios.
- Cámaras de comercio: organización compuesta por los titulares de comercios o negocios y empresas, cuya actividad confluye en una determinada región geográfica y que tiene por objetivo velar por los intereses que afectan a su sector.
- Asociaciones empresariales: organizaciones de carácter privado basadas en acuerdos entre empresas o empresarios miembros que se unen formal y públicamente para promover el logro de condiciones favorables para el conjunto, para apoyarse entre ellas y para defender intereses comunes.
- Fundaciones empresariales: entidades sin ánimo de lucro, constituidas por decisión de una empresa y financiadas, principalmente, mediante los aportes de una única compañía o grupo empresarial, o a través de los dividendos de acciones aportadas por la empresa fundadora.

3.2.2. Incentivos del sector privado en una Alianza Multiactor

Los incentivos para que una organización del sector privado haga parte de una alianza multiactor pueden ser de dos tipos:

I. Incentivo misional

Logro directo de objetivos estratégicos

Empresa: generar utilidades a través de nuevas oportunidades de negocio o asegurar una cadena de suministro sostenible. Ampliar el impacto de su intervención sumándose a otras acciones

Fundación empresarial: proporcionar financiación y/o asistencia técnica, y/o ejecutar programas para cumplir los objetivos de la fundación, generar sostenibilidad en el mediano plazo de sus intervenciones y ampliar el impacto su intervención sumándose a otras acciones.

Filantropía: financiar proyectos de impacto social, ya sea directamente a los gobiernos, a una ONG, a programas implementados por las Naciones Unidas; generar sostenibilidad en el mediano plazo de sus intervenciones y ampliar el impacto de su intervención sumándose a otras acciones.

II. Incentivo organizacional

Al conformar una alianza multiactor, las empresas y las fundaciones empresariales pueden encontrar diferentes incentivos de carácter organizacional en los siguientes aspectos:

a) Aprovechamiento de los recursos

Las ganancias de recursos pueden incluir ganancias financieras en forma de financiamiento o ahorro de costos que se pueden hacer, por ejemplo, compartiendo servicios. Las organizaciones también podrían recibir ganancias materiales no financieras, como contribuciones en especie de bienes, servicios o voluntarios.

b) Ganancias indirectas e intangibles

Estas ganancias podrían incluir, por ejemplo, capital social o político, redes y conexiones, mayor legitimidad, beneficio reputacional, influencia y posicionamiento, conocimientos y creación de capacidad, innovación en el pensamiento, retención de los empleados.

3.2.3. Rol en las Alianzas Multiactor

Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD: 2020), alcanzar los ODS requerirá una inversión anual de entre cinco billones y siete billones de dólares¹², de manera que la contribución del sector privado es determinante para el logro de la Agenda 2030 en toda su integralidad. En ese sentido, tomando en cuenta sus conocimientos y experticias particulares, los aportes del sector privado en las alianzas multiactor, comprenden un amplio espectro de posibilidades que adicionalmente contribuyen a la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo.

Empresa, cámaras de comercio y asociaciones empresariales:

- Contribuciones financieras y en especie.
- Conocimiento basado en el mercado y en la creación de valor
- Poder de la marca.
- Experiencia en marketing.
- Publicidad y comunicaciones.
- Acceso directo e influencia sobre los clientes y empleados.
- Productos y servicios ofrecidos (incluidos los productos financieros como los micro-préstamos).

12. Consultado en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals>

25

- Investigación, innovación técnica y tecnológica.
- Eficiencia y gestión administrativa.
- Influencia directa dentro de sus cadenas de valor, incluidas las decisiones de compra.
- Infraestructura y logística.
- Capacidades de asumir riesgos.
- Enfoque orientado a resultados.
- Acceso a clientes, empleados, proveedores, empresas pares, inversores, proveedores de formación.
- Sostenibilidad de las iniciativas en el largo plazo.
- Bases de datos relevantes para el diseño y toma de decisiones de políticas públicas.

Fundaciones empresariales:

- Ser fuente de financiación (a menudo con menos restricciones asociadas, que otras fuentes de financiación).
- Servir de relacionamiento y articulación entre diferentes actores.
- Fungir como potencial de asistencia técnica.
- Aportar experiencias y conocimiento en gestión institucional complementarios a los que posee la gestión pública.
- Servir de vínculo con la organización “padre” ya sea empresarial o familiar.

3.3. Sociedad civil

La sociedad civil hace referencia a la diversidad de personas con categoría de ciudadanos, que actúan generalmente de manera organizada y colectiva para tomar decisiones en el ámbito público de su sociedad fuera de las estructuras gubernamentales. Por tanto, se constituye en el espacio desde el cual los ciudadanos participan – a través de la palabra y la acción – de la construcción de un destino común de vida (Gamio: 2004, Vásquez: 2014).



3.3.1. Actores:

- Organizaciones No Gubernamentales – ONG: aquí se agrupan todas las organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional, sin ánimo de lucro, que trabajan en temas tan diversos como los derechos humanos, derechos de grupos vulnerables, cultura política, ciudadanía, crédito agrícola, medicina alternativa, asistencia técnica, capacitación, educación, alfabetización, entre muchos otros. Por lo general, no cuenta con recursos propios, por lo que el *fundraising* es una de sus principales actividades.
- Grupos sociales: comprende todos los actores pertenecientes a grupos sociales que se unen para luchar por sus derechos o por los intereses nacionales, no necesariamente bajo la figura de una personería jurídica. Incluye a las mujeres, estudiantes, jóvenes, ecologistas, étnias, periodistas, sindicatos, vecinos, tercera edad, amas de casa, familiares de desaparecidos, deportistas, entre otros.
- Personas naturales: son aquellos que no necesariamente se encuentran asociados en grupos sociales o personas jurídicas sin ánimo de lucro. Incluye a obreros, campesinos, maestros, estudiantes, cooperativistas y pobladores, entre otros.
- Beneficiarios finales: personas individuales o colectivas que se constituyen en el sujeto principal y razón de ser para el establecimiento de las alianzas, independientemente de su modalidad.

3.3.2. Incentivos de la sociedad civil en una Alianza Multiactor

La experticia de la sociedad civil en el trabajo con la comunidad, la legitimidad y el conocimiento que poseen las organizaciones de base, hacen que este actor juegue un papel determinante en un enfoque multiactor que propende por la unión de esfuerzos para alcanzar objetivos comunes de desarrollo sostenible. Por tanto, dentro de los incentivos identificados para trabajar con este sector, se identifican:

- Aportar a la iniciativa definida dentro de la alianza sus conocimientos sobre las necesidades primarias de las comunidades.
- Apoyar procesos de fortalecimiento de capacidades.
- Incentivar las iniciativas que tengan en curso y en las que otros actores puedan sumarse.
- Capacidad de relacionamiento e innovación.
- Mayor capacidad de incidencia en el territorio, especialmente en comunidades de base.
- Acceso directo a información y datos de los que disponen estos actores.
- Financiar proyectos de impacto social, ya sea directamente o mediante asociaciones con otros sectores.
- Generar sostenibilidad de sus intervenciones en el mediano plazo .
- Ampliar el impacto de su intervención sumándose a otras acciones.

3.3.3. Rol en las Alianzas Multiactor

El rol de la sociedad civil al sumar esfuerzos con diversos actores, dirigidos a la materialización de un proyecto particular que promueva el desarrollo sostenible, no está necesariamente relacionado con el aporte de recursos económicos. Esto obedece a que, por lo general, la sociedad civil no cuenta con recursos propios disponibles, por lo que el *fundraising* es una de sus principales actividades. Por tanto, y de acuerdo con sus características particulares, el rol de la sociedad civil en el marco de una alianza multiactor deberá estar orientado a:

- Aportar desde su conocimiento y experticia en el trabajo con la comunidad para la formulación de proyectos bajo un enfoque 'de abajo hacia arriba', que permita dar respuesta a las necesidades particulares de las comunidades en materia de desarrollo sostenible.
- Facilitar el diálogo entre el gobierno y la comunidad.
- Facilitar la participación de las poblaciones y grupos vulnerables en los debates alrededor de las iniciativas.
- Promover los derechos humanos, la equidad, el desarrollo social y ambiental.
- Actuar como guardianes del bien público, promoviendo la veeduría y seguimiento a las acciones adelantadas en el marco de las alianzas.
- Fungir, en los casos que las características del proyecto lo establezcan, como aliados implementadores del proyecto.
- Contribuir a la sostenibilidad de las iniciativas.

3.4. Cooperación internacional

Este sector está compuesto por los actores de la cooperación internacional para el desarrollo, en los que se encuentran los organismos bilaterales, multilaterales y agencias de desarrollo.



3.4.1. Actores:

- Sur Global: países del sur oferentes de cooperación (Cooperación Sur-Sur y Cooperación Técnica), países socios receptores de cooperación y países socios de la Cooperación Triangular.
- Organismos bilaterales: países desarrollados que ofrecen a otros países en desarrollo cooperación financiera y técnica.
- Organismos multilaterales: integrados por varios países que ejecutan cooperación al desarrollo, bien con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros para programas concretos. Combina el apoyo con recursos financieros y la asistencia técnica para la implementación de proyectos.
- Agencias de cooperación para el desarrollo: toda aquella organización que impulse, desarrolle o ejecute acciones de cooperación para el desarrollo o humanitarias en países del Sur Global, así como cualquier otro país donde se declare una situación de emergencia humanitaria, con independencia de la financiación, pública o privada, de esos proyectos.
- Filantropía: la filantropía se convierte en un actor no oficial de la cooperación

internacional conformado por personas naturales o jurídicas que realizan acciones que repercuten en beneficio para la humanidad en su conjunto o una parte de ella, motivadas por el único deseo de realizar un bien y sin esperar beneficio a cambio de ellas.

3.4.2. Incentivos de la cooperación internacional en una Alianza Multiactor

Dentro de los principales incentivos que promueven el involucramiento de los actores de la cooperación internacional en un esquema de alianzas multiactor, se encuentran:

- Apoyar, de manera complementaria los esfuerzos del Gobierno Nacional en materia de desarrollo sostenible, contribuyendo al logro de la Agenda 2030.
- Contribuir, a través de la alineación de los proyectos derivados de las alianzas, con las estrategias nacionales de cooperación internacional vigentes.
- Posicionarse como referentes técnicos considerando su experticia, tecnologías y conocimientos a nivel regional y global.
- Orientar sus esfuerzos presupuestales y técnicos para que sean complementados, obteniendo mayores impactos y garantizando su sostenibilidad.
- Participar en nuevos proyectos que les permitan seguir fortaleciendo su relacionamiento con el sector privado, con el valor agregado que genera la vinculación del gobierno en las iniciativas.
- Promover el desarrollo económico y social sostenible a nivel internacional
- Promover la coherencia, eficacia y efectividad de la cooperación.
- Financiar proyectos de impacto social, ya sea directamente a los Gobiernos, a una ONG, a programas implementados por las Naciones Unidas, o mediante asociaciones con el sector privado .
- Generar sostenibilidad de sus intervenciones en el mediano plazo .
- Ampliar el impacto de su intervención sumándose a otras acciones.

3.4.3. Rol en las Alianzas Multiactor

El sector de la cooperación internacional es un actor fundamental para la creación de alianzas multiactor, gracias a que a través de sus aportes financieros y técnicos complementan los esfuerzos de las naciones frente a los retos y desafíos del desarrollo sostenible. Es así como su rol se ha visto reflejado en el fortalecimiento de capacidades institucionales, de la sociedad civil, del sector privado, entre otras; así como en procesos de integración global, permitiendo la unión de esfuerzos que redunden en el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Por tanto, a continuación se resaltan algunos de los principales roles de este sector:

- Contribuir con recursos financieros que complementen las prioridades de desarrollo del Gobierno en todos sus niveles.
- Facilitar el diálogo entre actores nacionales y externos de la cooperación internacional.
- Identificar puntos de encuentro entre sus experticias y capacidades con las demandas y prioridades en la agenda de diferentes actores (en los niveles nacional y territorial) que permitan desarrollar acciones conjuntas en beneficio del país receptor.
- Aportar sus capacidades técnicas y mejores prácticas para la formulación e implementación de proyectos de desarrollo.
- Propiciar el apoyo a modalidades de Cooperación Sur-Sur y Triangular que promuevan la implementación de Alianzas Multiactor con países en similares condiciones de desarrollo.
- Participar en la implementación de mecanismos de financiación innovadores en torno a temas estratégicos para el desarrollo del país.

3.5. Academia

Reúne a diversas instituciones educativas o culturales, y de generación de conocimientos e ideas. De acuerdo con Ramírez (2007), “en su misión constante de conservar, difundir, adaptar y generar conocimiento, cultura y tecnología aplicados a las realidades del contexto, [la academia] se debe considerar como un actor local fundamental para el Desarrollo”. Por esta razón, en el marco de esta Estrategia, la Academia es considerada un sector independiente, con características particulares que determinan la relevancia de su participación en las alianzas multiactor.



3.5.1. Actores:

- Universidades (públicas y privadas): instituciones académicas de enseñanza superior e investigación que otorgan títulos académicos en diferentes disciplinas.
- Instituciones de enseñanza técnica: instituciones académicas de enseñanza técnica que otorgan títulos académicos en diferentes disciplinas.
- Centros de transferencia tecnológica: portal para la difusión y reutilización de soluciones técnicas (servicios, desarrollos, infraestructuras, normativa, activos semánticos, etc.) de interés para el desarrollo de la administración electrónica.
- Centros de pensamiento y de investigación: centros de investigación cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política pública, estrategia política, economía, militar, tecnología o cultura.

3.5.2. Incentivos de la academia en una Alianza Multiactor

Para lograr una activa participación de la academia, en el marco de una Alianza Multiactor, se han identificado los siguientes incentivos:

- Afianzar el rol de la academia como un actor de desarrollo y transformación social de cara a su contribución con la Agenda 2030 en toda su integralidad.
- Atraer recursos públicos y privados y de la cooperación internacional hacia sus programas y proyectos educativos y de investigación.
- Posicionar nacional e internacionalmente la institución y sus cuerpos profesionales .
- Reputación y visibilización.

3.5.3. Rol en las alianzas multiactor

De acuerdo con las Naciones Unidas (2020), la Academia tiene un número significativo de roles en las Alianzas Multiactor, relacionados con:

- Realizar análisis de contexto, proporcionando información clave y datos esenciales a la alianza.
- Apoyar los procesos de seguimiento y evaluación.
- Elaboración de estudios de casos de aprendizaje e investigación sobre el desarrollo de las alianzas y las temáticas desarrolladas.
- Empoderar a los ciudadanos hacia el logro de la Agenda 2030 y los ODS.
- Generación, procesamiento y sistematización de datos.
- Aportar conocimiento para la innovación de los proyectos adelantados.
- Hacer uso de las redes regionales y mundiales en materia académica.

3.6. Valor agregado para todos los aliados

Adicional a los incentivos señalados anteriormente, de los cuales pueden beneficiarse los diferentes actores al participar de una alianza, a continuación se enlista una serie de acciones que generan valor agregado para todos los aliados en su conjunto:

Proyectos de alto impacto y con un enfoque holístico del desarrollo sostenible:

Posibilidad de participar en alianzas que promuevan el desarrollo de proyectos de alto impacto, orientados a lograr un cambio sistémico que es entendido como el abordaje multidimensional e intersectorial de los desafíos que imponen la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Articulación entre todos los actores involucrados: identificación de políticas, programas y proyectos del sector público, que se complementen con las acciones del sector privado, la cooperación internacional, la academia y la sociedad civil; articulación entre entidades de gobierno pertenecientes a los sectores competentes frente a retos específicos del desarrollo; seguimiento a las alianzas materializadas en proyectos de alto impacto para garantizar su apropiación y sostenibilidad; conocimiento del comportamiento, mecanismos y formas de relacionamiento con los cooperantes y socios de la Cooperación Sur-Sur y posibilidad de brindar apoyo para gestionar la vinculación de los aliados a proyectos de cooperación internacional que se encuentren en curso.

Visibilidad y posicionamiento: presencia en espacios internacionales donde se puede generar diálogos y gestionar alianzas en los temas de interés de los diferentes actores; visibilidad a través de los canales de comunicación de todos los involucrados.

Participar del portafolio “Saber Hacer Colombia” de APC Colombia: sistematizar las experiencias exitosas de Alianzas Multiactor y compartirlas con países del Sur Global.

Sostenibilidad: fortalecimiento de capacidades de las comunidades beneficiarias; vinculación con la política pública a través del relacionamiento con los sectores involucrados en la alianza y apropiación de buenas prácticas.



4. Dinámicas de articulación entre los múltiples actores que intervienen en las Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible

Como se ha expuesto a lo largo de este documento, la Estrategia de Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible de APC Colombia, se origina como respuesta a un escenario que demanda el desarrollo de alianzas entre diversos actores, si se quiere contribuir al logro de los desafíos que nos plantea la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dicho escenario nos señala que en la actualidad los recursos, tanto de los Gobiernos como de la cooperación internacional, son insuficientes para suplir las necesidades de desarrollo de los países; por lo que la articulación con nuevos actores del desarrollo, como el sector privado, la sociedad civil y la academia, entre otros socios cooperantes constituye una oportunidad única para potencializar los esfuerzos orientados a dar respuesta a problemas de desarrollo específicos.

Figura 3. Esquema de las Alianzas Multiactor



Teniendo en cuenta que el Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCI) busca ser un instrumento para facilitar la coordinación de esfuerzos para una mejor gestión de la cooperación internacional, esta estrategia plantea que la articulación de actores se realice desde un enfoque horizontal y escalonado: horizontal en tanto promueve un rol protagónico y no antagónico entre todos los actores que la conforman y escalonado porque los actores pueden ingresar, en diferentes momentos, durante el proceso de ejecución de las alianzas.

Es importante mencionar que no es requisito indispensable que todos los sectores hagan presencia en las alianzas, y los actores que los componen pueden ser uno o más de uno. En ese sentido, la Estrategia Multiactor entiende que los actores pueden jugar diferentes roles, por lo que a continuación se describen cada uno de ellos:

- **Coordinador:** actor encargado de coordinar las alianzas y articular los múltiples actores que intervienen en ellas. En el marco del Sistema Nacional de Cooperación Internacional, este rol será ejercido por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia como entidad líder, en articulación con el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Co-financiadores:** no necesariamente comparten la financiación mediante intervenciones económicas. La cofinanciación en una alianza multiactor se entiende como la manera en la que los actores le aportan a la alianza, la cual puede estar dada en recursos económicos (dinero), en especie (bienes y servicios), o de sostenibilidad (compromiso para apoyar a los beneficiarios al final del proyecto; por ejemplo, proyectos diseñados para fortalecer la empleabilidad, entre otros).
- **Aliados:** todos los actores que desempeñan un rol específico dentro de una alianza multiactor.
- **Co-implementador:** normalmente una entidad del sector público que apoya la implementación de un proyecto, dadas su misionalidad y rectoría en un sector particular.
- **Gestor:** aquellos actores que presentan las iniciativas para el desarrollo de proyectos de alto impacto.
- **Implementador:** es el encargado de implementar los proyectos. En algunos casos seleccionado a partir de una convocatoria abierta.
- **Mesa Técnica:** Conformada por todos los actores de la Alianza. Es la máxima instancia de coordinación entre las partes, encargada de hacer seguimiento y monitoreo a los proyectos, dirimir inconvenientes en la marcha y, en algunos casos, de la formulación e implementación de los proyectos. Es coordinada por APC-Colombia y su secretaría técnica podrá estar a cargo de cualquiera de los actores que conforman la alianza.
- **Board estratégico:** entre los actores iniciales de la alianza (gestor, co-financiador y coach) se constituye el board estratégico. Este grupo es de nivel directivo y define la estructura de conducción de la agenda, diferenciando los esquemas de concertación en dos niveles: el estratégico y el técnico, con sus respectivas funciones. La estructura de conducción facilitará la reflexión y la coordinación intersectorial bajo el liderazgo de APC-Colombia.
- **Coach:** actor que asesora al Board Estratégico en la toma de decisiones, que permita dar una mirada integral a los problemas que se quieren atender, entre otros.

- **Carta de Compromiso:** Instrumento mediante el cual las partes realizan acuerdos de voluntad para la implementación de proyectos de alto impacto de cara al desarrollo sostenible.

4.1. Modelo de intervención:

La Estrategia promueve un modelo de intervención a través de cuatro modalidades:

1. Iniciativas sector público
2. Iniciativas sociedad civil
3. Iniciativas cooperación internacional y/o sector privado
4. Iniciativas conjuntas

Bajo estas diferentes modalidades de alianza, los aliados suman esfuerzos para atender las dinámicas y desafíos particulares del desarrollo sostenible. Asimismo, cada modalidad cuenta con cuatro fases que permiten identificar tanto las etapas de la alianza como el momento en el cual debe sumarse cada aliado:

- a. Alistamiento
- b. Formulación
- c. Implementación (seguimiento y monitoreo) y
- d. Evaluación

De la misma manera, esta estrategia insta a los actores involucrados a considerar la implementación de proyectos de alto impacto mediante el uso de nuevos mecanismos de financiación.

En ese sentido, la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (ENCI) 2019-2022, señala que para maximizar los beneficios de la cooperación para el desarrollo, es necesario que el país explore nuevas herramientas de financiamiento que favorezcan la canalización de recursos adicionales y la diversificación de las fuentes.

Entre estos instrumentos innovadores se identifican: Financiación Basada en Resultados (FBR); Bonos de Impacto Social; *Blended Finance* o financiamiento mixto; Inversión de impacto; *Matching Funds* o fondos de contrapartida; y, Mecanismos de Desarrollo Limpio¹³.

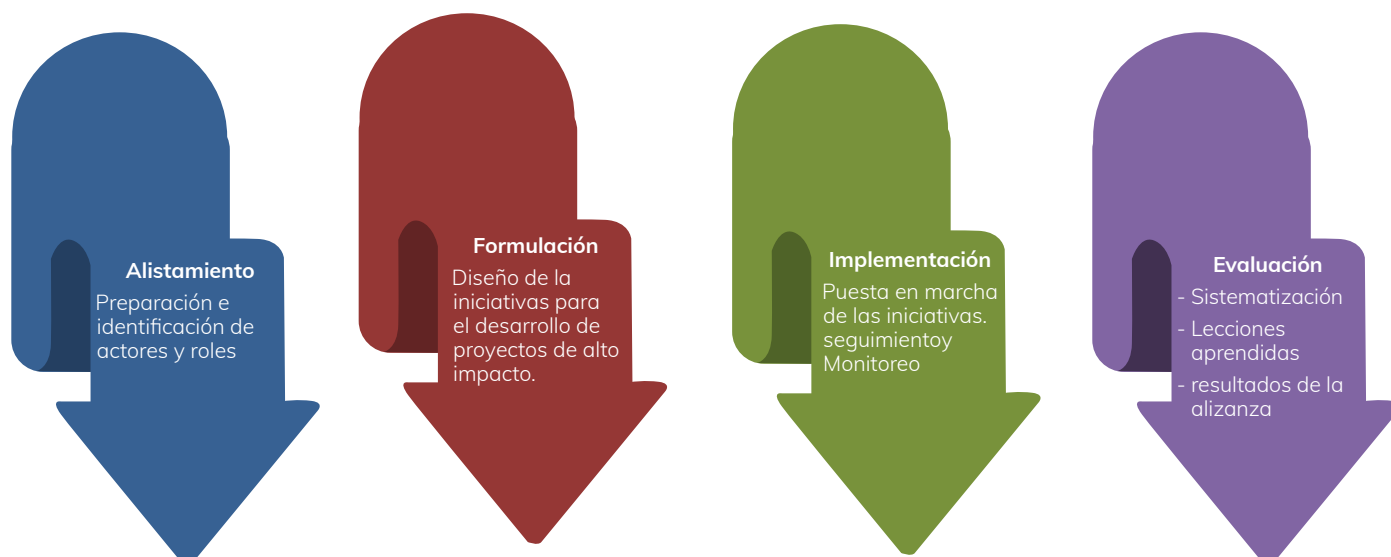
13. Para mayor información sobre estos Mecanismos Innovadores de Financiación, se sugiere revisar el documento "Mecanismos innovadores de cooperación internacional: Bonos de Impacto Social y Programa de Apoyo Presupuestario de la Unión Europea", que la APC-Colombia elaboró en la materia.

1. Iniciativas Sector Público

2. Iniciativas Sociedad Civil y Academia

3. Iniciativas Cooperación Internacional y/o Sector Privado

4. Iniciativas Conjuntas



Alianza Multiactor

A continuación se define cada modalidad de alianza propuesta por esta estrategia y se plantea la hoja de ruta para su implementación; identificando los actores en el marco de las fases descritas. Es de anotar, que si bien se encuentra definida una hoja de ruta, cada alianza es particular por lo que podrán realizarse ajustes específicos en cada fase, en el marco del trabajo articulado desde la Mesa Técnica.

Modalidad 1: Iniciativas sector público

Esta modalidad se ocupa de la definición e implementación de proyectos para el desarrollo sostenible que generen un alto impacto, en los que el sector público juega un rol fundamental como gestor de las iniciativas. En este sentido, los actores del sector público presentan sus propuestas basadas en su experiencia y atendiendo a las prioridades del país en materia de desarrollo. Bajo esta modalidad se buscarán aliados co-financiadores e implementadores con capacidad y experiencia. Los actores y sus respectivos roles se definen a continuación:

a. Alistamiento

- **Agencia Presidencial de Cooperación Internacional – APC Colombia**
 - La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia, examina posibles temáticas susceptibles de generar proyectos de alto impacto por parte del sector público y que se encuentren en el marco de las prioridades establecidas, en la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019–2022 o la estrategia que se encuentre vigente; también en las prioridades de desarrollo del país identificadas en el Plan Nacional de Desarrollo.
 - Con base en la información contenida en su sistema de información, APC-Colombia realiza un mapeo de las líneas programáticas de trabajo de los actores de la cooperación internacional en Colombia y los intereses del sector privado en materia de inversión social y desarrollo sostenible, con el fin de identificar puntos de encuentro entre ellos.
 - APC-Colombia realiza acercamientos con entidades del sector público interesadas en desarrollar proyectos que promuevan el trabajo conjunto de diferentes actores con un propósito común, que partan de un enfoque intersectorial y que aborden las dinámicas del desarrollo sostenible desde su multidimensionalidad.
 - Una vez identificada una entidad y la(s) temática(s), APC-Colombia realiza acercamientos con posibles co-financiadores interesados.
 - APC-Colombia creará y coordinará el Board Estratégico como instancia directiva para la toma de decisiones e invita a un actor a desempeñarse como coach.

- **Sector público**

- La(s) entidades del sector público presentan al Board Estratégico su propuesta de proyecto de alto impacto.
- La(s) entidad(e)s del sector público presenta(n) su voluntad para cofinanciar con recursos propios parte del valor total del proyecto.

- **APC-Colombia, sector público, sector privado, cooperación internacional**

- El Board Estratégico crea la Mesa Técnica como máxima instancia para la coordinación y articulación entre los aliados. APC-Colombia la coordinará.
- La Mesa Técnica presenta comentarios y retroalimentación al proyecto propuesto por la(s) entidad(es) del sector público, en un plazo no mayor a siete días calendario.
- El sector público presenta el proyecto con los ajustes a los que haya lugar.
- Cada uno de los aliados firma una carta de compromiso en la que adoptan un rol específico en el marco del proyecto. Este puede ser como financiador con recursos económicos, como financiador en especie, como coordinador de la alianza, como co-implementador, entre otros.
- La Mesa Técnica define la mejor opción para la implementación de las iniciativas (convocatorias, selección directa u otro mecanismo en el marco de la normatividad aplicable).
- En caso de optar por la figura de la convocatoria, la Mesa Técnica realiza la formulación de lineamientos para la apertura de la misma:
 - La Mesa Técnica realiza la apertura de la convocatoria por medio de Facebook Live (u otro medio digital que haga sus veces) y se encarga de su posterior divulgación en las páginas oficiales de los diversos aliados.

b. Formulación

- **Sociedad civil, academia, sector privado**

- De acuerdo con la opción definida para la implementación de las iniciativas, los sectores de la Sociedad Civil, y/o Sector Privado y/o Academia serán invitados a participar, bajo el entendido de que sus conocimientos, experticia y legitimidad en el trabajo de campo, los convierten en aliados fundamentales para la implementación de proyectos.
- Se busca que los proyectos estén formulados teniendo en cuenta acciones innovadoras para el desarrollo sostenible, de acuerdo con la temática señalada en los lineamientos previamente definidos.

- APC-Colombia, sector público, sector privado, cooperación internacional
 - La Mesa Técnica revisa las propuestas, basados en criterios claros establecidos previamente al interior de la Mesa Técnica.
 - APC-Colombia envía carta a ganador con la mejor propuesta.

c. Implementación

- Sociedad civil, academia, sector privado
 - El implementador pasa a ser parte de la Mesa Técnica y su directivo hará parte del Board Estratégico.
 - El implementador realizará la implementación del proyecto.
 - El implementador presenta a la Mesa Técnica los avances del proyecto.
 - El implementador realizará un boletín mensual de información a la ciudadanía sobre los avances del proyecto.
- Todos los aliados
 - Los aliados realizan visitas a campo, de acuerdo con las fechas y cronograma establecidos en la Mesa Técnica.
 - Los aliados realizarán seguimiento y monitoreo a los avances del proyecto.

d. Evaluación

- Todos los aliados
 - Se promueve una evaluación de medio término que permita identificar los avances en la implementación de los proyectos derivados de las alianzas.
 - Al concluir el proyecto, la Mesa Técnica identificará un nuevo actor del sector de la sociedad civil, la academia o el sector privado encargado de realizar una evaluación ex-post de la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Modalidad 2: Iniciativas Sociedad Civil y Academia

Esta modalidad se ocupa de la definición e implementación de proyectos para el desarrollo sostenible que generen alto impacto, en los que el sector de la sociedad civil juega un rol fundamental como gestor de las iniciativas. A diferencia de la Modalidad 1, en esta la Sociedad Civil es la encargada de proponer el proyecto, con base en los lineamientos establecidos por la Mesa Técnica. La intención es que se promueva el diseño de proyectos mediante un enfoque ‘de abajo hacia arriba’, como mecanismo para incorporar “en todo el proceso a los actores del territorio, de tal forma que los mismos se transforman en sujetos creadores de la política pública y simultáneamente en objeto de la misma” (Diez, 2013:201)¹⁴. Los actores y respectivos roles de esta modalidad se definen a continuación:

a. Alistamiento

- **Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia**
 - La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia, examina temáticas susceptibles de generar proyectos de alto impacto que se encuentren en el marco de las prioridades establecidas en la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI 2019 – 2022), o la Estrategia que se encuentre vigente, y en las prioridades de desarrollo del país identificadas en el Plan Nacional de Desarrollo.
 - Con base en la información contenida en su sistema de información, APC-Colombia realiza un mapeo de las líneas programáticas de trabajo de los actores de la cooperación internacional en Colombia y los intereses del sector privado en materia de inversión social y desarrollo sostenible, para lograr un punto de encuentro.
 - APC-Colombia realiza acercamientos con posibles co-financiadores interesados en promover proyectos que permitan el trabajo conjunto de diferentes actores hacia un objetivo común, orientando esfuerzos al desarrollo de proyectos con un enfoque intersectorial que aborde las dinámicas del desarrollo sostenible desde su multidimensionalidad.
 - APC-Colombia crea y coordina el Board Estratégico como instancia Directiva para la toma de decisiones, e invita a un actor a desempeñar el rol de coach.

14. Diez, José Ignacio, et al (2013). “¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina”. Argentina: Universidad Nacional del Sur, pp. 199-235.

b. Formulación

- **APC-Colombia, sector público, sector privado, cooperación internacional**
 - El Board Estratégico crea la Mesa Técnica como máxima instancia para la coordinación y articulación entre los aliados. APC-Colombia la coordinará y los aliados definirán la secretaría técnica.
 - La Mesa Técnica estará conformada por APC-Colombia, junto con los actores del sector privado y la cooperación internacional que hayan manifestado su interés en ser parte de la alianza. Asimismo, se convocará a la(s) entidad(es) cabeza(s) del sector que haya(n) sido definida(s).
 - Los aliados de la alianza firman una carta de voluntad en la que adoptan un rol específico en el marco del proyecto. Este puede ser como financiador con recursos económicos, como financiador con bienes y servicios y como coordinador de la alianza; entre otros.
 - Los aliados realizan la formulación de lineamientos para la apertura de la convocatoria en la que se invita al sector de la sociedad civil y a la academia a participar con proyectos innovadores de acuerdo con la temática identificada.
 - La Mesa Técnica realiza la apertura de la convocatoria por medio de Facebook Live (u otro medio digital que haga sus veces) y posterior divulgación en las páginas oficiales de los diversos aliados.
- **Sociedad civil y/o academia**
 - Los sectores de la sociedad civil, y/o sector privado y/o academia serán invitados a participar de las convocatorias; bajo el entendido de que sus conocimientos, experticia y legitimidad en el trabajo de campo, los convierten en aliados fundamentales para la implementación de proyectos.
 - Las propuestas deberán ser presentadas teniendo en cuenta acciones innovadoras para el desarrollo sostenible, de acuerdo con la(s) temática(s) señalada(s) en los lineamientos de la convocatoria y bajo un abordaje multidimensional e intersectorial de las problemáticas sociales.
 - Se analizará de manera satisfactoria las alianzas entre estos dos actores para la presentación de únicas propuestas.

- APC-Colombia, sector público, sector privado, cooperación internacional
 - Los aliados evalúan las propuestas basados en criterios claros establecidos previamente al interior de la Mesa Técnica.
 - Los aliados envían carta a ganador.

c. Implementación

- Sociedad civil y/o academia
 - El ganador de la convocatoria pasa a ser parte del Board Estratégico y de la Mesa Técnica.
 - El ganador de la convocatoria implementa el proyecto.
 - El ganador de la convocatoria informa a la Mesa Técnica sobre los avances del proyecto.
 - El ganador de la convocatoria realizará un boletín mensual de información a la ciudadanía sobre los avances del proyecto.
- Todos los aliados
 - Los aliados realizan visitas a campo, de acuerdo con las fechas y periodicidad establecidas en las decisiones tomadas en la Mesa Técnica.
 - Los aliados realizan seguimiento y monitoreo a los avances del proyecto.

d. Evaluación

- Sociedad civil, academia y sector privado
 - Se promueve una evaluación de medio término que permita identificar los avances en la implementación de los proyectos derivados de las alianzas.
 - Al concluir el proyecto, la Mesa Técnica identificará un nuevo actor del sector de la sociedad civil, la academia o el sector privado encargado de realizar una evaluación ex-post de la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Modalidad 3: Iniciativas Cooperación Internacional y Sector Privado

Esta modalidad se ocupa de la definición e implementación de proyectos para el desarrollo sostenible que generen alto impacto, en los que el sector de la cooperación internacional y el sector privado juegan un rol fundamental como gestores de las iniciativas. Los actores y sus respectivos roles se definen a continuación:

a. Alistamiento

• APC-Colombia, cooperación internacional y sector privado:

- Para proyectos que están siendo -o vayan a ser desarrollados- y cuentan con apoyo de la cooperación internacional, APC-Colombia apoya el acercamiento con uno o más actores que fortalezcan el proyecto, mediante cooperación financiera o técnica, entre otros.
- Para proyectos que están siendo -o vayan a ser desarrollados- y cuentan con apoyo del Sector Privado, APC-Colombia apoya el acercamiento con uno o más actores que fortalezcan el proyecto, mediante aportes de capital, cooperación técnica, entre otros. En el caso de las alianzas con actores del sector de la cooperación internacional, se promueve con base en los propios mecanismos con los que cuentan algunos de ellos para suscribir alianzas con el sector privado.
- APC-Colombia crea la Mesa Técnica como máxima instancia para la coordinación y articulación entre los múltiples actores. La misma podrá ser coordinada por la fuente cooperante o el sector privado directamente, según sea el caso.
- Los aliados firman una carta de voluntad en la que adoptan un rol específico en el marco del proyecto. Este puede ser como financiador con recursos económicos, como financiador en especie y como coordinador de la alianza, entre otros.
- Cuando se trate de iniciativas nuevas que desean desarrollarse en la forma de alianzas multiactor, la Mesa Técnica definirá la mejor manera para identificar al actor implementador. Aunque cada alianza es específica, se sugiere considerar el uso de convocatorias abiertas.
- En caso de optar por la convocatoria, el proceso aplicará conforme a la Modalidad 2 "Iniciativas sociedad civil y academia".

Modalidad 4: Iniciativas conjuntas

Esta modalidad se ocupa de aquellas iniciativas en las que varios actores se unen para plantear una alianza en conjunto. Las iniciativas pueden ser nuevas o estar en ejecución, pero tienen el potencial necesario para convertirse en una alianza multiactor. Los actores y sus respectivos roles se definen a continuación:

a. Alistamiento

• Actores que plantean la iniciativa y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia

- Los actores que plantean la iniciativa presentan, a la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia, el proyecto que se piensa adelantar o se está adelantando.

- La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, APC Colombia, examina si la(s) temática(s) se encuentra en el marco de las prioridades establecidas en la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI 2019–2022), o la estrategia que se encuentre vigente, y en las prioridades de desarrollo del país identificadas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- APC-Colombia realiza acercamientos con posibles co-financiadores interesados en hacer parte de la alianza, orientando esfuerzos al desarrollo de proyectos con un enfoque intersectorial que aborde las dinámicas del desarrollo sostenible desde su multidimensionalidad.
- APC-Colombia crea y coordina el Board Estratégico como instancia Directiva para la toma de decisiones, e invita a un actor a desempeñar el rol de coach.
- El Board Estratégico crea la Mesa Técnica como máxima instancia para la coordinación y articulación entre los aliados. APC-Colombia la coordinará.

● Todos los aliados

- La Mesa Técnica presenta ante sus directivos del Board Estratégico, sus comentarios y retroalimentación al proyecto en un plazo no mayor a siete días calendario.
- Cada uno de los aliados firman una carta de compromiso en la que adoptan un rol específico en el marco del proyecto. Este puede ser como financiador con recursos económicos, como financiador en especie, como coordinador de la alianza o como co-implementador, entre otros.
- En los casos que se necesite, la Mesa Técnica define la mejor opción para la implementación de las iniciativas (convocatorias, selección directa, u otro mecanismo en el marco de la normatividad aplicable).

Nota: si los proyectos ya están formulados o siendo implementados y no requieren de este paso, se pasará a la etapa de implementación.

- En caso de optar por la figura de la Convocatoria, la Mesa Técnica realiza la formulación de lineamientos para su apertura.
- La Mesa Técnica realiza la apertura de la convocatoria por medio de Facebook Live (u otro medio digital que haga sus veces), y se encarga de su posterior divulgación en las páginas oficiales de los diversos aliados.

b. Formulación

- **Sociedad civil, academia, sector privado**
 - De acuerdo con la opción definida para la implementación de las iniciativas, y en los casos en los que aplique, los sectores de la sociedad civil, y/o sector privado y/o academia serán invitados a participar; bajo el entendido de que sus conocimientos, experticia y legitimidad en el trabajo de campo, los convierten en aliados fundamentales para la implementación de proyectos.
 - Se busca que los proyectos estén formulados teniendo en cuenta acciones innovadoras para el desarrollo sostenible, de acuerdo con la temática señalada en los lineamientos previamente definidos.
- **APC-Colombia, sector público, sector privado, cooperación internacional**
 - La Mesa Técnica revisa las propuestas, basados en criterios claros establecidos previamente al interior de la Mesa Técnica.
 - APC-Colombia envía carta al ganador con la mejor propuesta.

c. Implementación

- **Todos los actores**
 - Si dada la naturaleza del proyecto no ha sido necesario realizar el proceso de formulación, la implementación seguirá el curso normal con los ajustes propios que sean necesarios si nuevos aliados hacen parte.
 - Si el proyecto surtió la fase de formulación, el implementador pasa a ser parte de la Mesa Técnica y su directivo hará parte del Board Estratégico.
 - El implementador realizará la implementación del proyecto.
 - El implementador presenta a la Mesa Técnica los avances del proyecto.
 - El implementador realizará un boletín mensual de información a la ciudadanía sobre los avances del proyecto.
 - Los aliados realizan visitas de campo, de acuerdo con las fechas y cronograma establecidos en la Mesa Técnica.
 - Los aliados realizarán seguimiento y monitoreo a los avances del proyecto.

d. Evaluación

- Todos los aliados
- Se promueve una evaluación de medio término que permita identificar los avances en la implementación de los proyectos derivados de las alianzas.
- Al concluir el proyecto, la Mesa Técnica identificará un nuevo actor del sector de la sociedad civil, la academia o el sector privado encargado de realizar una evaluación ex–post de la implementación y puesta en marcha del proyecto.

5. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores y Departamento Nacional de Planeación (2019), “Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2019 – 2022”

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC Colombia, Ministerio de Relaciones Exteriores y Departamento Nacional de Planeación (2020), “Sistema Nacional de Cooperación Internacional - SNCI”

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC Colombia (2020), “Mecanismos innovadores de cooperación internacional: Bonos de Impacto Social y Programa de Apoyo Presupuestario de la Unión Europea”

Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI (2017), “Las Alianzas Multiactor de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible: Marco Conceptual”. Lima, Perú.

Cancino, Zorobabel - Programa Iberoamericano para el fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (2019), “Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Oportunidades de Innovación en Iberoamérica”

Corbellini, Leticia (2018), “Las alianzas multiactor en Colombia en el marco de la Agenda 2030. La vinculación del pacto global en la nueva arquitectura post 2015, la responsabilidad social empresaria y la cooperación internacional”

Darian Stibbe and Dave Prescott: The Partnering Initiative and UNDESA (2020), “THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals”

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), “Manual de Estructura del Estado Colombiano”

Ramírez, Marco Antonio (2007), “El papel actual de la academia como actor fundamental del desarrollo local y regional”. Universidad La Gran Colombia. Sophia, núm. 3, pp. 11-20. Quindío, Colombia

UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development (2015), “La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Bonn, Germany.

Enlaces web:

<http://centrors-ca.org/proyectos/1f20b86595aa2cb4eff912ede11bed91xappd-gui%CC%81a-final.pdf>

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/beneficios-valor-compartido>

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-son-las-empresas-tipo-b-y-cual-es-su-proposito-529740>

https://elpais.com/economia/2017/09/14/actualidad/1505382755_626931.html

<https://www.triquels.com/blog/cuarto-sector-empresas-quieren-cambiar-mundo>

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-17-partnerships-for-the-goals>



**El futuro
es de todos**

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional

Visite nuestra página
www.apccolombia.gov.co

Carrera 10 No. 97A 13
Torre A - Piso 6
Edificio Bogotá Trade Center
Telefax: (571) 601 24 24



@APC Colombia