



Módulo 3

Los principios que rigen el relacionamiento

1. Resumen del módulo de aprendizaje

En este tercer módulo de aprendizaje conocerás los principios para el relacionamiento con el sector privado de USAID/Colombia y las acciones de monitoreo, evaluación y aprendizaje que aportan a la toma de decisiones basada en evidencia.

2. Objetivos de aprendizaje del módulo

- Conocer los principios del relacionamiento con el sector privado.
- Identificar las acciones de monitoreo, evaluación y aprendizaje que permiten tomar decisiones sobre el relacionamiento con el sector privado basadas en evidencia.

“No hay una receta para saber cómo relacionarse con el sector privado. Sin embargo, existen principios y prácticas que ayudan a expandir y profundizar la colaboración entre actores para mejorar los resultados de desarrollo”

(USAID, Política de Relacionamiento con el Sector Privado, 2018).

USAID/Colombia está fortaleciendo capacidades locales y sistemas económicos que aportan al desarrollo del país. Esto es posible gracias a soluciones sostenibles basadas en un abordaje de sistemas de mercado, que se realizan en estrecha colaboración con el sector privado. Los procesos de fortalecimiento de capacidades también se han dado a partir de alianzas que posibilitan la inversión del sector privado y catalizan la inversión en pro del beneficio de las mujeres, personas LGBTQI+, jóvenes, personas migrantes, líderes sociales, grupos étnicos, entre otros.

Al reconocer la importancia de trabajar de manera articulada para obtener resultados sostenibles y transformadores, el sector privado se configura como un actor clave.

En línea con lo anterior, es importante destacar que las fuentes de financiación para el desarrollo han cambiado. Donde antes predominaba la financiación de cooperación internacional, ahora prevalece la proveniente del sector privado: casi el 90 por ciento de los flujos financieros para desarrollo provienen de fuentes privadas. El sector privado es el motor del desarrollo económico, y juega un rol importante en otros aspectos que impactan sus negocios, como los temas de derechos humanos, justicia y gobernanza.

Es por esto que para fomentar una mayor colaboración entre USAID y el sector privado, la Agencia lanzó su política de Relacionamiento con el Sector Privado (PSE) en diciembre de 2018, en la que se contemplan cuatro principios rectores.

En este módulo de aprendizaje, además de conocer los cuatro principios rectores, podrás acceder a una serie de prácticas que facilitan la identificación e implementación de enfoques sostenibles basados en el mercado para ampliar y fortalecer la colaboración con el sector privado y mejorar los resultados de desarrollo.

¿Cuáles son los principios de relacionamiento con el sector privado?

Principio 1. Relacionamiento temprano y continuo

- **¿Por qué es importante?**

El relacionamiento temprano y continuo entre el sector privado y USAID, ya sea directamente o a través de sus Socios Implementadores, es fundamental, pues permite alcanzar mejores resultados, ya que reconoce la importancia de un relacionamiento con actores locales e internacionales del sector privado.

Este principio permite identificar oportunidades e intereses comunes entre la Agencia y el sector privado. También permite aprovechar los aportes de los actores privados como miembros fundamentales del ecosistema de desarrollo.

- **¿Qué acciones puedes realizar para implementar este principio? Ten en cuenta estos dos pilares:**

Mantener una comunicación periódica e intercambiar información:

La comunicación periódica con actores privados facilita el acercamiento transparente, la creación de una relación de confianza y asegura la comprensión de la perspectiva del otro. Esto permite:

- Identificar las oportunidades y estrategias más acertadas para afrontar los principales desafíos de desarrollo del país y/o proponer una planificación estratégica sectorial.
- Mapear socios estratégicos potenciales y oportunidades de mercado que posibiliten el trabajo conjunto a través del cual la propuesta de valor de cada aliado aporta complementariedad.
- Flexibilizar acciones previamente definidas, teniendo en cuenta las perspectivas, intereses y prioridades del potencial aliado, al igual que las necesidades cambiantes del mercado.

Un relacionamiento sistemático con el sector privado permite entender las distorsiones o fallas del mercado, la visión de competitividad, la importancia del retorno de las inversiones, la oportunidad de realizar inversiones inclusivas que son responsables con el medio ambiente, y permite, también, innovar para abordar retos de desarrollo de manera distinta.

¿Sabes qué son distorsiones del mercado?

Las distorsiones o fallas del mercado son situaciones en las que el mercado no logra funcionar adecuadamente. De las distorsiones o fallas del mercado se derivan una serie de perjuicios que se traducen en pérdida de valor, entendida como (Rodríguez, 2013):

- Exclusión total o parcial de agentes económicos
- Beneficios extraordinarios para algunos de los agentes y no para todos.
- Asignación ineficiente de recursos.

En el marco del relacionamiento con el sector privado, USAID/Colombia y los Socios Implementadores deben evitar las distorsiones del mercado, identificando oportunamente los roles que pueden asumir y los actores con los que pueden generar alianzas estratégicas, en pro del desarrollo de los territorios y el bienestar social.

Por ejemplo, dentro de sus acciones, la Actividad de Riqueza Natural de USAID/Colombia explora las causas económicas de la deforestación y menciona las siguientes distorsiones del mercado que podrían ser evitadas por otras Actividades de USAID/Colombia, dado que dificultan la asignación de recursos de forma eficiente:

1. **Poder de mercado: Capacidad de las empresas para controlar el precio de los productos o servicios que se fijan en un mercado competitivo.** Es importante ser precavido con el control de los precios de los productos o servicios para que no se trancen por encima o por debajo del nivel del mercado.
2. **Derechos de propiedad: Oportunidad de utilizar adecuadamente los Recursos de Uso Común (RUC) que están al alcance de todos los usuarios.** Dado que estos recursos son públicos, existe mayor interés en explotar más el bien o el servicio porque no se debe pagar por hacer uso de ellos, sino que pueden consumirse de forma gratuita. No cuentan con derechos de propiedad, lo que puede conducir a una sobreexplotación o baja eficiencia en el aprovechamiento. Un ejemplo de esta situación es el uso del suelo. Se recomienda que desde los Programas de USAID/Colombia se fomente el uso cauteloso de los RUC.
3. **Externalidades: Efectos externos no intencionales que se dan a partir de las decisiones de producción o consumo generadas en terceros y que no implican una compensación.** Para que estos efectos externos no surjan es necesario evitar que un agente imponga una acción sobre otro agente y que el efecto de esa acción no sea considerado dentro del mercado. Adicionalmente, los costos y beneficios que se toman en cuenta en las decisiones privadas son diferentes a los que implican para toda la sociedad. En esas condiciones, el equilibrio del mercado no es eficiente y los recursos no se asignan de manera óptima.
4. **Información asimétrica: Información incompleta, limitada o insuficiente sobre los servicios, beneficios y sus usos, entre otros.** Además, contempla los riesgos morales que pueden presentarse cuando los actores tienen incentivos para modificar su comportamiento después de la firma de un contrato, o la selección adversa que ocurre cuando se tergiversa la información privada para recibir mayores beneficios. Evitar la asimetría es un principio esencial para que las fallas de mercado no se generen, amplíen o reproduzcan.

Construir relaciones y unificar esfuerzos

Cuando USAID/Colombia, sus Socios Implementadores, y el sector privado intercambian conocimientos, experiencias, experticia, y fortalecen una visión sistemática y la inteligencia de mercado ¹ hacen posible un relacionamiento sostenible y pertinente para los actores involucrados. La colaboración, con o sin financiación de por medio, es fundamental.

¹ Proceso que permite ampliar, a través de varias fuentes de información, el conocimiento sobre el mercado de las empresas, los clientes, el potencial de crecimiento. Esto incluye conocer qué productos y servicios se ofrecen y cuáles son las oportunidades de expandir y fortalecer la participación en la industria y el mercado.

Comprender las perspectivas, los intereses y los retos de los aliados privados nos permite generar confianza y comprensión mutua. A continuación, algunos ejemplos de relaciones y unificación de esfuerzos que se han generado en el marco del relacionamiento con el sector privado:



1. **Alianza Global para el Desarrollo (GDA) Cacao Conecta.** Cacao Conecta trabaja con las comunidades productoras de cacao para generar confianza e inclusión con el fin de mejorar la gobernanza y fomentar el desarrollo económico de mujeres y jóvenes, posicionándolos como agentes de cambios locales y líderes comunitarios. Este programa se implementa a través de una Alianza Global para el Desarrollo (GDA) con Microsoft, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y la Compañía Nacional de Chocolates (CNCH). Se ejecuta en Apartadó, Dabeiba y Turbo (Antioquia), desde mayo de 2019 hasta mayo de 2024.
2. **Consejo Asesor.** USAID/Colombia conformó un consejo asesor para discutir los desafíos del desarrollo, las lecciones aprendidas y las perspectivas con respecto a la inversión del sector privado en Colombia. Este Consejo, creado en 2014, está integrado por 16 líderes activos y apasionados de diversos negocios y sectores económicos. Este Consejo se reúne tres veces al año con los líderes de la misión.}
3. **NPI Juntos Aprendemos.** Es un Programa que busca el acceso a una educación de calidad, diversa e incluyente para niños y adolescentes de 3 a 17 años que viven en comunidades de acogida, mediante el fortalecimiento de habilidades para el aprendizaje, la participación y el mejoramiento del desempeño escolar. Con este Programa se busca incrementar el acceso y la permanencia, fortalecer la participación comunitaria y generar diálogos y prácticas alrededor de habilidades socioemocionales que aporten a la construcción de entornos seguros y libres

de discriminación. Juntos Aprendemos es un consorcio financiado por USAID, compuesto por cuatro organizaciones con experiencia técnica en el desarrollo de programas sobre desarrollo, aprendizaje, educación y migración: Partners of the Americas, Fundación Carvajal, Pro Antioquia y Parque Explora. Trabaja con actores locales y nacionales como el Ministerio de Educación, las Secretarías de Educación, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) así como con instituciones públicas y privadas, actores comunitarios y medios de comunicación. Se ha implementado desde el año 2021 y seguirá activo hasta 2026 en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Riohacha y Santa Marta.

Principio 2. Incentivar y valorar el relacionamiento con el sector privado a través del ciclo de programas:

- **¿Por qué es importante?**

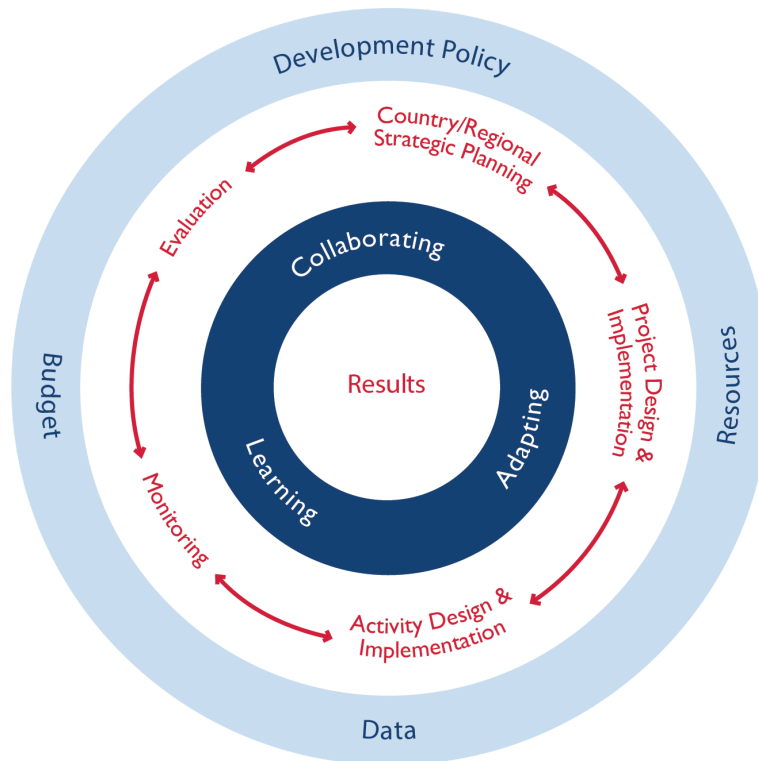
Este principio es valioso porque permite incorporar el relacionamiento con el sector privado a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de programas de USAID. Sus aportes son vitales para avanzar en la alineación de visiones de desarrollo y de negocio, además de permitir el aprovechamiento de la oferta de valor de cada actor involucrado. De esta manera, se reconoce la complementariedad de trabajar en colaboración y abordar los retos de desarrollo en conjunto. Este principio también promueve la gestión adaptativa, la flexibilidad, el aprendizaje, y la identificación de oportunidades propias de cada aliado.

Recordemos qué es el Ciclo de Programas

Es un modelo operativo utilizado por USAID para planear, implementar, evaluar y adaptar su programación para la consecución de resultados en un país o región.

En el [Ciclo de Programas](#) los resultados están en el centro. Están ubicados ahí porque guían los esfuerzos de desarrollo que se están realizando, en este caso particular, desde USAID/Colombia. Los componentes de este Ciclo son: desarrollo de política, recursos, datos y presupuesto.

Estos componentes permiten reconocer cómo el contexto influye en la implementación de los programas. La Colaboración, el Aprendizaje y la Adaptación son prácticas transversales al quehacer de la Misión y de sus Socios Implementadores, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



¿Cómo se puede incentivar el relacionamiento entre el sector privado y USAID en el marco del Ciclo de Programas?

Acciones	Descripción
Consultas y Participación	Involucrar al sector privado en consultas y diálogos antes, durante y después de los diseños de Programas, para asegurar su relevancia, identificar áreas de interés mutuo y oportunidades de colaboración.
Alianzas Público-Privadas	Promover la formación de alianzas público-privadas durante la fase de diseño de programas, involucrando a empresas y organizaciones del sector privado en la

	planificación y ejecución de iniciativas de desarrollo.
Competencias y Convocatorias	Lanzar competencias y convocatorias para empresas privadas, buscando soluciones innovadoras a desafíos específicos de desarrollo, lo que incentiva la participación del sector privado en el diseño de programas.
Capacitación y Fortalecimiento	Desarrollar programas de capacitación y fortalecimiento dirigidos al sector privado para mejorar su participación efectiva en actividades de desarrollo, lo que contribuye a la creación de asociaciones sólidas y sostenibles.
Monitoreo y Evaluación Conjunta	Colaborar con el sector privado en el monitoreo y la evaluación de programas, lo que permite una retroalimentación continua y la identificación de áreas de mejora.
Reconocimiento y Reconocimiento	Reconocer públicamente las contribuciones del sector privado al logro de objetivos de desarrollo, lo que incentiva una mayor participación y compromiso.
Incentivos Financieros y No Financieros	Establecer incentivos financieros y no financieros para motivar la participación del sector privado en actividades de desarrollo, como acceso a financiamiento preferencial o reconocimiento en eventos y publicaciones de USAID.

Al integrar activamente al sector privado a lo largo del ciclo de programas, USAID puede aprovechar el conocimiento, los recursos y la experiencia del sector privado para lograr un mayor impacto en sus iniciativas de desarrollo.

El siguiente video de Empropaz, alianza con Bancamía, la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín, ejemplifica cómo mediante el relacionamiento entre USAID y el sector privado se ha logrado fortalecer las capacidades locales e impulsar el desarrollo en los territorios a partir de la promoción del acceso a servicios y productos financieros y del apoyo a los emprendimientos rurales. En alianzas directas como esta, se trabaja conjuntamente con el sector privado: se cocrea desde el inicio identificando objetivos en común, indicadores, estrategias de comunicación y de seguimiento a la implementación.



Principio 3. Expandir los enfoques y herramientas de USAID/Colombia para desbloquear el potencial del sector privado

- ¿Por qué es importante?

En el marco de [Política de Relacionamiento con el Sector Privado](#), en este principio se hace referencia a la importancia de considerar tanto los recursos financieros como no financieros de USAID y sus Socios Implementadores, sus mecanismos de adquisición y las competencias básicas en materia de relacionamiento con el sector privado para lograr catalizar el potencial de este sector. Además de lo anterior, también se debe tener en

cuenta que para potencializar el relacionamiento con el sector privado se debe aprovechar el poder de convocatoria que tiene la Agencia y sus Socios Implementadores para contactar a actores del sector privado, cofinanciar inversiones e impulsar el uso del enfoque de mercado.

Ten presente que **USAID** dispone de muchas formas de implicar al sector privado para lograr los resultados previstos y catalizar enfoques basados en el mercado.

- ¿Qué acciones puedes realizar para implementar este principio?

Formas de relacionamiento	¿En qué consiste?	¿Cuáles son sus objetivos?	Ejemplos
Intercambio de información y alineación estratégica	Busca identificar intereses compartidos, capacidades y experiencias. No necesariamente hace referencia a inversiones de recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> → Entender los desafíos de los contextos locales. → Coordinar estrategias y aunar esfuerzos para alcanzar resultados comunes. → Identificar recursos y potenciales soluciones. → Apoyar a los actores del sector privado en la consecución de sus objetivos. 	Se realizó un estudio que establece los aportes del sector privado al desarrollo. En este se mapearon las inversiones e intereses de las compañías estadounidenses, así como las operaciones, los retos y las metas para el sector privado en Colombia para maximizar los impactos en el contexto Colombia. Conoce cuáles fueron los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, así como historias de éxito de inversión social de empresas estadounidense del “ Análisis del panorama del sector privado. Empresas estadounidenses en Colombia ”.

Aprendizaje e investigación de mercado	Busca fomentar la investigación de mercados, la identificación de buenas prácticas para el relacionamiento y la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar e implementar soluciones para superar desafíos de mercado. → Abordar las asimetrías de información. → Generar evidencia para establecer qué funciona en el relacionamiento con el sector privado. 	<p>Como parte de la construcción de paz con enfoque territorial se trabaja en la generación de oportunidades y cierre de brechas sociales y económicas en los territorios afectados por la violencia. Desde USAID/Colombia, a través de la Alianza Avancemos Bajo Cauca, se han generado vínculos entre el sector privado y público para promover la inversión en temas de desarrollo, paz e inclusión social. Como buena práctica se destaca la identificación de capacidades en las comunidades locales, especialmente en mujeres y jóvenes, para aportar al desarrollo económico local a través del emprendimiento y la generación de empleo.</p> <p>Amplía la información en este documento que describe la participación de las empresas en la construcción de paz en el departamento de Antioquia, entre 2016 y 2021.</p>
Experticia e innovación	Busca aprovechar la innovación, la tecnología, la investigación y la experiencia de la industria y/o utilizar	<ul style="list-style-type: none"> → Reconocer la experiencia de los actores del sector privado y utilizarla para solucionar los 	El Efecto Cacao es un Programa que busca el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao para

	las habilidades de los emprendedores para alcanzar resultados de desarrollo.	desafíos que se presentan en el ámbito de desarrollo económico, social y humanitario, entre otros.	<p>mejorar las condiciones de vida de los productores y las comunidades. Uno de sus componentes es la formación y el extensionismo dirigido a los productores. Este componente se apoya metodológicamente en un curso digital con el que se promueve la interacción con herramientas tecnológicas. De esta forma se contribuye a superar las brechas de alfabetización digital y afianzar la apropiación del conocimiento a partir de actividades prácticas que hacen referencia a temas relacionados con la administración y el liderazgo, administración de riesgos, costos y presupuestos, estados financieros y aspectos legales y tributarios.</p> <p>Amplía la información sobre el Programa Efecto Cacao en el siguiente documento.</p>
Movilización de recursos del sector privado	Busca aumentar los recursos del sector privado, incluyendo las iniciativas filantrópicas, para cumplir determinados objetivos y solucionar problemas específicos.	→ Enfocar los esfuerzos de los actores del sector privado en encontrar soluciones específicas a problemas relacionados con el desarrollo a	Desde USAID se han movilizado recursos para generar prácticas de ganadería sostenible en toda la cadena de suministro, tanto en Colombia como en Paraguay. Conoce el siguiente resumen de aprendizaje. En este

		<p>nivel nacional y local.</p> <p>→ Usar incentivos para atraer empresas e inversores y poner a disposición de los actores del sector privado una mayor cantidad de recursos que permitan avanzar en la consecución de metas y objetivos de desarrollo.</p>	<p>documento se presenta información sobre cómo la movilización de recursos permitió que los Programas se fortalecieran a través de la participación en nuevos mercados y la ampliación de alianzas mediante la convocatoria a otros actores del sector privado, contribuyendo así al desarrollo local tanto económico como social.</p>
Fomento de la inversión privada	<p>Busca conocer y derribar las barreras que limitan las inversiones.</p>	<p>→ Apoyar la expansión de un mayor número de empresas que generen impactos en el desarrollo.</p> <p>→ Financiar nuevos modelos y soluciones que respondan a las necesidades locales.</p>	<p>El Programa “Oportunidades sin Fronteras” fomenta la inclusión laboral de personas migrantes en organizaciones y empresas. Esto implica el fortalecimiento de capacidades personales y empresariales, el fortalecimiento de emprendimientos y el acceso a servicios financieros a partir de dos ejes: inclusión laboral y emprendimiento.</p> <p>El Programa trabaja con el sector privado para superar las barreras de entrada y participación de migrantes al mercado laboral.</p>

			Amplía la información aquí .
Fortalecimiento y generación de espacios propicios para el relacionamiento	Busca posicionar el relacionamiento como un tema sobre el cual se debe continuar fortaleciendo capacidades en los múltiples actores.	<ul style="list-style-type: none"> → Desarrollar agendas y marcos políticos en los ámbitos internacionales, nacionales y locales que reflejen los intereses de todas las partes interesadas. → Mejorar las capacidades de los países para generar ambientes habilitantes o entornos favorecedores que permitan la consecución de resultados de desarrollo. 	<p>El programa <u>Amazonía Mía</u>, que apoya al Gobierno colombiano en la reducción de la deforestación e incremento de la conservación de bosques en pro de la conservación y uso de la biodiversidad de la región a través del fortalecimiento de capacidades, desarrolla reuniones bilaterales cada 4 meses con la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemaderas).</p> <p>Estas reuniones bilaterales orientan tanto al programa como a Fedemaderas en complementar los instrumentos, de plantaciones, y generan incidencia en marcos políticos y ambientales.</p>

Principio 4. Construir y actuar con base en la evidencia sobre lo que funciona o no en el relacionamiento con el sector privado

- **¿Por qué es importante?**

Medir el impacto y los resultados inicia con identificar indicadores y objetivos básicos para verificar los progresos alcanzados por los actores que participan en el relacionamiento. Es por esto que se recomienda reforzar los conocimientos relacionados con el monitoreo y la evaluación para el aprendizaje y la adaptación con base en las siguientes acciones:

1. Definir una serie de objetivos, indicadores y puntos de referencia de forma conjunta.
2. Establecer los impactos tangibles e intangibles y los beneficios de los diferentes enfoques.
3. Identificar y documentar las lecciones aprendidas, buenas prácticas, aspectos susceptibles de mejora y adaptaciones, para maximizar los resultados de desarrollo

¿Qué acciones puedes realizar para implementar este principio?

El ejemplo desarrollado a continuación, que permite pensar acerca de cómo materializar acciones del principio, se toma de la investigación [“Mapeo del sector privado en los municipios priorizados por USAID/Colombia”](#)

Acciones	Ejemplo
Identifica herramientas que ayuden a recopilar y analizar la información para generar procesos de toma de decisiones basados en evidencia.	<p>Para el mapeo se desarrollaron las siguientes preguntas orientadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el estado del tejido empresarial local en los territorios PDET? • ¿Cuál es la naturaleza y el alcance de las relaciones comerciales existentes entre las grandes y medianas empresas, y los municipios PDET y otros municipios priorizados por USAID/Colombia? • ¿Cuáles son los principales logros y las lecciones aprendidas de las grandes y medianas empresas que pueden replicarse en los municipios PDET y

	<p>otros municipios priorizados por USAID/Colombia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los proyectos y empresas que, por su diseño, escala, impacto, volumen de inversión, entre otras características, pueden jalonar el desarrollo económico en las regiones priorizadas por USAID/Colombia? <p>Se identificaron una serie de métodos de recolección y análisis de información. Entre las herramientas se puede mencionar: encuestas dirigidas a 600 mipymes de municipios, PDET, revisión de fuentes secundarias sobre el comportamiento de empresas registradas en cámaras de comercio y consultas directas con empresas grandes y medianas con inversiones en los municipios PDET.</p>
Define qué datos se deben monitorear y cómo realizarlo	<p>Para realizar la encuesta a las mipymes se seleccionó una muestra definida a partir de las cámaras de comercio con jurisdicción en las 16 regiones PDET. Previo a esto, se caracterizó a las empresas: menos de 50 empleados, ingresos anuales inferiores a 190 mil USD, provenientes de diversos sectores económicos.</p> <p>Para el análisis de la información recopilada a través de entrevistas se construyó un libro de categorías y se realizó un proceso de codificación para identificar elementos comunes y recurrentes relacionados con los aprendizajes de cada actor privado (buenas prácticas y aspectos susceptibles de mejora). Esto derivó en la construcción de unas fichas de caracterización de 20 casos de estudios.</p>

<p>Integra indicadores para fines de monitoreo y evaluación. En general este tipo de indicadores deben aportar al seguimiento de la implementación de la actividad, y pueden guiar las adaptaciones, los costos y resultados de la misma.</p>	<p>En el caso de la investigación, se revisaron los indicadores del Observatorio de Inversión Privada, una iniciativa de Jaime Arteaga & Asociados y el Centro Internacional para la Empresa Privada, para dar cuenta del tejido empresarial en regiones PDET. Se analizaron indicadores financieros como el valor de los activos, el patrimonio y la utilidad neta. Esta información fue consultada para lograr la caracterización financiera de las empresas identificadas ante la Superintendencia de Sociedades y las cámaras de comercio.</p> <p>También se consultaron indicadores clave como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos movilizados por los aliados • Número de empleos directos o indirectos que se pretenden generar
---	---

<p>Involucra a las comunidades y personas participantes de los Programas</p>	<p>Para este estudio se definieron 20 estudios de caso de empresas que operan en Colombia. A través de estas sesiones de trabajo con las empresas se logró identificar las poblaciones priorizadas (grupos étnicos, comunidades rurales, mujeres, jóvenes entre otras) y las geografías en las que se están desarrollando planes de acompañamiento y fortalecimiento institucional y comunitario.</p>
<p>Fomenta el aprendizaje y la adaptación durante la implementación de los Programas</p>	<p>En las fichas de identificación y análisis también se indagó sobre las motivaciones de las empresas privadas frente a la inversión social en los territorios y las barreras identificadas para el desarrollo de sus operaciones así como sobre las posibles adaptaciones en términos de iniciativas o propuestas de inversión social para solucionar estos desafíos.</p> <p>Al indagar directamente sobre los aprendizajes se logró identificar, por ejemplo, que existe un reto para realizar las lecturas territoriales que incluyen las necesidades e intereses comunitarios.</p>

Te invitamos a profundizar en el siguiente apartado sobre monitoreo, evaluación y aprendizaje para la toma de decisiones basada en evidencia.

Monitoreo, evaluación y aprendizaje para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia y la colaboración con el sector privado:

El [Plan de Aprendizaje y Evidencia para el Relacionamiento con el Sector Privado de USAID](#) se enfoca en tres preguntas de aprendizaje:

- ¿Cómo y en qué medida la participación del sector privado mejora los resultados de desarrollo?
- ¿Qué factores del contexto impulsan la colaboración efectiva con el sector privado?
- ¿Qué características del relacionamiento con el sector privado influyen en los resultados?

Estas preguntas ayudan a fortalecer el relacionamiento con el sector privado y generar evidencia. USAID desarrolla acciones de aprendizaje en el marco del relacionamiento con el sector privado, teniendo en cuenta las tres preguntas de aprendizaje presentadas anteriormente.

Conoce algunas de las actividades de aprendizaje que ayudan a generar evidencia técnica para la toma de decisiones y consulta los recursos sugeridos para ampliar tus conocimientos:

Ejercicios de investigación en el marco del relacionamiento con el sector privado.

Preguntas de Aprendizaje	Ejercicios de investigación	Descripción	Información adicional para consulta
Pregunta 1 ¿Cómo y en qué medida la participación del sector privado mejora los resultados de desarrollo?	<i>Evidence Gap Map</i>	Repositorio de evidencia (investigaciones, estudios de caso, evaluaciones, reportes, etc) que resalta la propuesta de valor tanto del sector privado como de un actor de desarrollo.	https://crcresearch.github.io/usaid-pse-egm/#/list

	Evaluación de impacto	Tipo de evaluación que muestra el desempeño y los resultados de desarrollo alcanzados por los Programas que también involucran actores del sector privado.	Reporte final de la evaluación de impacto y resultados de la Iniciativas de Finanzas Rurales de USAID.
	Evaluación de resultados de medio término	Tipo de evaluación que permite conocer el desempeño de los Programas, el progreso obtenido e identificar si las acciones realizadas permiten o no el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.	Mid-term Performance Evaluation of Community Development For Licit Opportunities (CDLO)
			Mid- Term Performance Evaluation of the Colombia Human Rights Activity
Pregunta 2 ¿Qué factores del contexto impulsan la colaboración efectiva con el sector privado?	Estudio de perspectiva del sector privado	Permite identificar escenarios de colaboración entre diferentes actores del sector privado y comprender los factores que inciden en la decisión de movilizar recursos para impulsar el desarrollo y la competitividad de las regiones.	Mapeo del sector privado en los municipios priorizados por USAID/Colombia.
Pregunta 3 ¿Qué cualidades del relacionamiento con el sector privado influyen en los resultados?	Análisis de fracasos	Hace posible reconocer las acciones que no cumplen los objetivos, rastreando las causas y los contextos en los que se producen resultados no esperados. Ejercicios de este tipo constituyen en sí mismos oportunidades para mejorar en el relacionamiento con el sector privado.	Te sugerimos consultar los siguientes recursos que fomentan la reflexión acerca de cómo “los fracasos” permiten aprender, adaptar y mejorar para alcanzar los resultados esperados: Let your Failures Teach You Fail Forward Resources

	Lecciones aprendidas del relacionamiento con el sector privado	<p>Este tipo de información es útil para reflexionar sobre cómo relacionarse de mejor forma e incentivar la colaboración con el sector privado a partir de la identificación de buenas prácticas y aspectos críticos y susceptibles de mejora.</p>	Lesson from engaging the Private Sector in Latin America and the Caribbean: Alianza Forestal
--	---	--	--

Como información complementaria al ejercicio de identificación y documentación de lecciones aprendidas, compartimos algunas para fortalecer el relacionamiento con el sector privado:

- Lección 1.** Hacer uso de incentivos para generar enganche y participación. Durante el 2023, los Programas de USAID/Colombia utilizaron diferentes tipos de incentivos para fomentar las Alianzas Público Privadas. Con el uso de incentivos, las empresas pudieron implementar nuevas iniciativas en diferentes geografías, con diferentes tipos de clientes. También se ayudó a que los actores clave pudieran superar barreras y dificultades trabajando con el sector privado. Por ejemplo, el Programa Comunidades Saludables construyó espacios de colaboración entre el Ministerio de Salud y las empresas que querían invertir en asuntos de salud. Esto se tradujo en la disminución de asimetrías de información entre el sector privado y las comunidades. Finalmente, a través de los incentivos, los socios implementadores han apalancado el intercambio de información relacionado con las cadenas de valor y las perspectivas de desarrollo para mejorar las negociaciones comerciales.
- Lección 2.** Abrir espacios de cocreación. Los Programas de USAID/Colombia han manifestado que la cocreación toma tiempo, flexibilidad y transparencia. Además, permite identificar aliados adicionales y aprovechar su experiencia para alcanzar y mejorar los resultados de desarrollo. Ejemplo de ello es IPACE, un Programa en el que se promueven espacios de participación y gobernanza, así como soluciones basadas en el mercado para emprendimientos culturales de poblaciones afro e indígenas.
- Lección 3.** Generar espacios para el fortalecimiento de capacidades. El Programa Oportunidades sin Fronteras fortalece los conocimientos y las capacidades de respuesta en los procesos de contratación de personas migrantes. Como resultado, las empresas se encuentran en capacidad de ofrecer oportunidades de trabajo y entender cómo acercarse a las nuevas regulaciones migratorias. Mediante el fortalecimiento de capacidades se ha logrado crear 2200 oportunidades de empleo y se ha facilitado el acceso financiero a 9800 personas migrantes.

Ejercicio pedagógico

Has fortalecido tus conocimientos sobre los principios del relacionamiento con el sector privado. Sigue aprendiendo a partir del análisis de la siguiente actividad de aprendizaje:

¿A qué enfoque de relacionamiento corresponde?

Ubica el número del caso frente a la descripción del enfoque de relacionamiento correspondiente. Puedes revisar la *Tabla 1. Enfoques para generar y fortalecer el relacionamiento con los actores del sector privado* para recordar la información clave.

Ejemplos ilustrativos	Enfoques
<p>I. Mejorar mecanismos para fortalecer la coordinación, el intercambio de información y la gestión de conocimiento para prevenir violaciones de derechos humanos. La Actividad Derechos Humanos para la Paz, contribuirá a mejorar la paz y estabilidad en Colombia aumentando la efectividad de los sistemas y actores nacionales, regionales y locales para prevenir y dar respuesta a las violaciones de derechos humanos. La Fundación Ideas para la Paz, Fundación Paz y Reconciliación, Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz, Pastoral Social de Colombia y la Ruta Pacífica de las Mujeres trabajarán con USAID en cinco regiones del país con prevalencia de violaciones de derechos humanos: Bajo Cauca, Caquetá, Catatumbo, Norte de Cauca y Nariño. Entre los resultados previstos se destacan: a). Fortalecimiento de los sistemas de información y gestión de datos sobre derechos humanos. b). Aumento de capacidades de actores no gubernamentales para prevenir y rendir cuentas frente a las violaciones de los derechos humanos. y c). Robustecimiento de la respuesta institucional para la prevención, protección y respuesta en materia de derechos humanos.</p>	<p>Estimular la inversión privada (5)</p>

<p>2. Entender y abordar las necesidades del sector agrícola colombiano y de las comunidades rurales. El Fondo de Agronegocios Colombia promovió el crecimiento económico mediante el fortalecimiento del sector agrícola a partir de tres acciones centrales: a). La mejora de la calidad de vida de las comunidades rurales, con base en la generación de empleos y aumento de ingresos. Esto se realizó a partir de la comprensión de las capacidades y potencialidades de las comunidades locales que habitan los territorios agrícolas y las necesidades de inversión en las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo agrícola rural b) La movilización de capital que permitió el involucramiento de inversionistas interesados en empresas que tienen alto impacto social y ambiental. y c). La asistencia técnica para fomentar la participación e involucramiento de las comunidades en las cadenas de valor rurales y acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales.</p>	<p>Fortalecimiento y generación de espacios propicios para el relacionamiento (6)</p>
<p>3. Aprovechar la experiencia del sector privado para mejorar la capacidad de respuesta ante la pandemia causada por COVID-19: El Programa Comunidades Saludables de USAID apoyó al Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) y a las entidades territoriales para mejorar las capacidades de respuesta ante los retos en salud pública que trajo consigo el COVID-19. En el marco del Programa se desarrolló la innovación tecnológica “Mi Paciente”. Su diseño implicó un trabajo conjunto entre INNpuls Colombia y Connect Bogotá Región, corporación de carácter privado y de naturaleza civil. Además, para el diseño de la innovación tecnológica, se adelantó un trabajo colaborativo con una red de</p>	<p>Aprendizaje e investigación de mercado (2)</p>

<p>empresas privadas, universidades y agencias gubernamentales. El relacionamiento con el sector privado y otros actores permitió la implementación de este sistema de innovación para el monitoreo remoto de pacientes, y la trazabilidad de casos COVID-19 en población migrante y población de acogida.</p>	
<p>4. Fortalecer las cadenas del valor del cacao, capacidades y condiciones de vida de los productores. La Alianza para el Desarrollo Global “El Efecto Cacao” se implementa a partir de un acuerdo de cooperación entre USAID, Fundación Luker, Fundación Saldarriaga-Concha, Universidad EAFIT y la Iniciativa de Desarrollo Sostenible IDH. Estas organizaciones aportaron 38.5 millones de dólares para mejorar los estándares de calidad y niveles de productividad. Este Programa fomenta la productividad, asociatividad, resiliencia, educación, empoderamiento y bienestar de las comunidades campesinas.</p>	<p>Experticia e innovación (3).</p>
<p>5. Mejorar la condiciones de los hogares rurales y responder a los compromisos de los acuerdos de paz. El Programa Nuestra Tierra Próspera de USAID trabaja con el gobierno de Colombia y las administraciones locales para: a). Fortalecer sus capacidades para gestionar la tierra y crear oportunidades económicas legales en los territorios de: Bajo Cauca, Catatumbo, Meta, Montes de María, Norte del Cauca, Sur del Tolima, Tumaco y el Parque Nacional Natural Serranía del Chiribiquete. b). Fomentar la conformación de Alianzas Público-Privadas para fortalecer las cadenas de valor locales y estimular el desarrollo económico rural. Y c). Movilizar los recursos necesarios para mejorar la prestación de servicios públicos.</p>	<p>Intercambio de información y alineamiento estratégico (1).</p>

<p>6. Mejorar la competitividad de las organizaciones de productores de café, cacao y lácteos para conectarse efectivamente con los mercados nacionales e internacionales. La Actividad de Alianzas Comerciales (PMA, por sus siglas en inglés) apoyó, durante 2021, las actividades adelantadas por el Gobierno Nacional en el marco del programa ‘Coseche y Venda a la Fija’, a partir de la asistencia técnica e inversión predial para mejorar los índices de productividad de las familias de pequeños agricultores ubicadas en los departamentos de: Antioquia, Bolívar, Caquetá, Cauca, Córdoba, Huila, Meta, Nariño, Sucre, Tolima y Valle del Cauca. Además, buscó generar interés en productores nacionales, regionales y locales, fundaciones y universidades, negocios privados, y organizaciones del sector privado para fortalecer y construir cadenas de valor sostenibles y orientadas al comercio.</p>	<p>Movilización de recursos del sector privado (4)</p>
--	---

Referencias

Building Effective and Accessible Markets. Beam Exchanges. (n.d.). Retrieved February 13, 2024, from <https://beamexchange.org/>

Rodríguez, C. (2013). *LAS FALLAS DEL MERCADO*. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5804/1/fallas-mercado-carlos-rodriguez.pdf>

USAID. (2022). *ADS Chapter 201 - Program Cycle Operational Policy*. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/201.pdf>

USAID (2021). Contraloría General de la República. *Caracterización y conceptualización del daño ambiental: Herramientas, metodologías y soportes normativos en el marco del control fiscal de la CGR*. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z8TT.pdf

USAID. (2020). Guidance for monitoring usaid/colombia's engagement with stakeholders definitions and measurements. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XKTS.pdf

USAID. (2022). *Guía complementaria de la política de juventud para el desarrollo.*

https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/Copy%20of%20Companion%20Guide%20Youth%20Policy_SpanishUS_508%20Compliant.pdf

USAID. (n.d.). *Private Sector Engagement Evidence and Learning Plan.* Retrieved August 15, 2023, from

https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/PSE_Evidence-and-Learning-Plan_081219.pdf

USAID. (2018). *Private-Sector Engagement Policy.*

https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/usaid_psepolicy_final.pdf

USAID. (2023). *PRODUCTIVE ENTREPRENEURSHIP FOR PEACE (EMPROPAZ) (COLOMBIA).*

https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-03/EMPROPAZ_English_FactSheet_2.22.23.pdf