



## Módulo 2

### Otros tipos de relacionamiento con el sector privado

#### 1. Resumen del módulo de aprendizaje

En el módulo 1. **Fundamentos conceptuales. Conceptos básicos sobre el relacionamiento con el sector privado**, aprendiste los conceptos de relacionamiento directo e indirecto. En este módulo ampliarás tus conocimientos sobre otros tipos de alianzas con el sector privado. Adicionalmente, conocerás la importancia de la movilización y el apalancamiento de recursos para conseguir resultados sostenibles y transformadores<sup>1</sup>.

#### Objetivos de aprendizaje del módulo

- Conocer otros tipos de relacionamiento con el sector privado.
- Conocer los indicadores de la Agencia para el relacionamiento con el sector privado.

#### 2. Contenidos

*En este módulo se comparten las definiciones y características principales de los otros tipos de relacionamiento establecidos entre el sector privado y los programas de USAID/Colombia. Además, se presentan las definiciones de fondos provenientes del sector privado y sus principales características. Al finalizar este recorrido de enseñanza y aprendizaje se presentan algunas recomendaciones para que el relacionamiento con el sector privado sea significativo.*

Ten presente que el **relacionamiento** es un **enfoque estratégico** a través del cual USAID consulta, elabora estrategias, alinea, colabora e implementa iniciativas con el sector privado para obtener resultados **escalables y sostenibles**.

Un relacionamiento puede consistir en un intercambio:

<sup>1</sup> Este módulo de enseñanza-aprendizaje tiene como base conceptual la “Guía para Monitorear el Relacionamiento de USAID/Colombia con Stakeholders externos

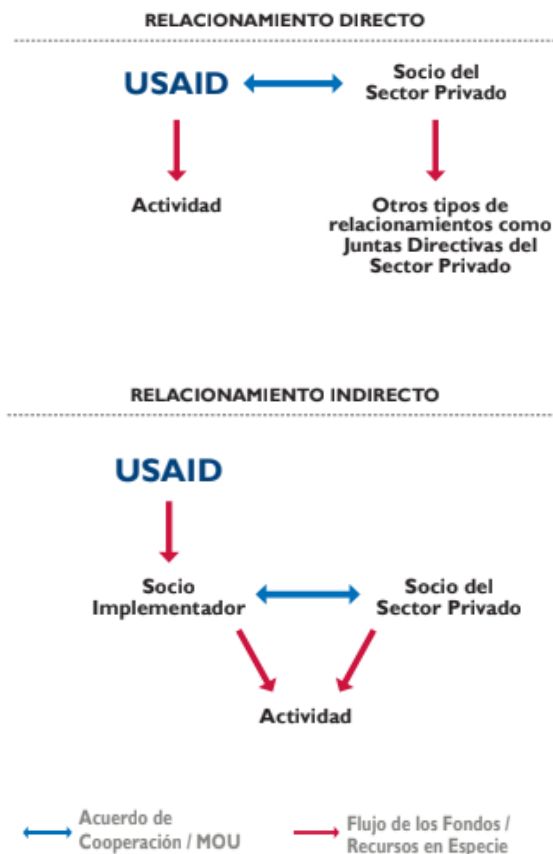
- **Tangible:** asistencia financiera, materiales, suministro de bienes y servicios.
- **Informativo:** reuniones, facilitación, desarrollo de estrategias y capacitaciones entre un actor del sector privado y USAID y sus Socios Implementadores.

Los relacionamientos son interacciones documentadas entre USAID y el sector privado (por ejemplo, memorando de entendimiento o registro del diseño de nuevos programas) que afecten el enfoque o la estrategia programática (Guía para Monitorear el Relacionamiento de USAID/Colombia con los Stakeholders externos. Definiciones y Mediciones (2023). p.12).

### Relacionamiento directo e indirecto

Recuerda que el relacionamiento entre USAID/Colombia y los socios del sector privado se puede dar de dos maneras: a través del relacionamiento directo o indirecto que en ambos casos permite mantener un contacto constante entre los actores involucrados.

#### ¿Qué los diferencia?



USAID valora los esfuerzos de los socios implementadores al relacionarse con el sector privado, es por eso que no solo se habla de las alianzas con ellos, sino de otro tipo de relacionamientos como lo son: Acuerdos de Compra, Alianzas Facilitadas, Juntas Asesoras, Reuniones Periódicas, participación en Espacios de Diálogos Multiactores, Mesas de Trabajo y Mesas Técnicas, Memorandos de Entendimiento, Cartas de Intención etc. que contribuyen a espacios de intercambio de conocimientos y experiencias, alineamiento estratégico e incidencia, entre otros, y que son periódicos y continuos. Estos tipos de relacionamientos no necesariamente terminan con una formalización o documento firmado.

**Exploremos los otros tipos de relacionamiento con el sector privado ¿De qué se tratan?**

## Otros tipos de relacionamiento

### 1. Acuerdos de compra

#### ¿Qué son los acuerdos de compra?

Los acuerdos de compra son un tipo de relacionamiento que se realiza entre un comprador público o privado, como por ejemplo Casa Luker, Federación Nacional de Cafeteros y una alianza productiva formal. Su objetivo es fortalecer los canales de comercialización y los mercados locales.

En este tipo de acuerdos, la asociación se puede comprometer a entregar una determinada cantidad de productos agrícolas o ganaderos bajo unos estándares de calidad previamente determinados. También puede existir el compromiso de compra del producto total o parcial, con base en un precio previamente establecido.

#### ¿Qué caracteriza a estas alianzas?

1. **Estabilidad para los productores.** Estos acuerdos le proveen a los actores mayor estabilidad y sostenibilidad en el flujo de recursos y acceso a créditos. Pueden considerarse como una garantía de ingresos.

#### ¿Qué se genera a partir de estas alianzas?

1. Compra de los productos antes de que se haya iniciado la producción, bajo unos estándares de calidad y a un precio fijo, válido durante un tiempo determinado.
2. Fortalecimiento de mercados locales a partir del robustecimiento de las cadenas productivas.
3. Involucramiento de los actores del sector privado para la generación de acuerdos de compra.

### Estos tipos de relacionamiento han permitido:

- La consolidación de cadenas productivas y avance del mercado laboral para mejorar las condiciones de vida de las víctimas, excombatientes y otros ciudadanos en el marco del proceso de reconciliación.
- La ampliación del acceso a las oportunidades de mercado para poblaciones tradicionalmente excluidas de los mercados.

### ¿Cómo potenciar los resultados de estos tipos de relacionamiento?

1. Promover la colaboración entre USAID/Colombia, sus programas y los actores del sector privado para aumentar los resultados en las regiones priorizadas.
2. Fomentar el intercambio de conocimientos entre los diferentes programas de USAID/Colombia y los actores del sector privado, haciendo énfasis en aquellas experiencias que han facilitado el fortalecimiento de habilidades, desarrollo de capacidades y movilización de recursos para los territorios.
3. Identificar los retos a los que se enfrentan los aliados del sector privado respecto a la implementación del enfoque territorial y las necesidades de los beneficiarios.
4. Consolidar las lecciones aprendidas (buenas prácticas y aspectos a mejorar) para facilitar la puesta en marcha de asociaciones, acelerar la innovación y garantizar la consecución de metas y resultados.
5. Generar entornos de confianza para mejorar la percepción que tienen los actores del sector privado sobre las regiones priorizadas.

## 2. Alianzas facilitadas

### ¿Qué son las alianzas facilitadas?

Las alianzas facilitadas se producen cuando un Socio Implementador, a través de su Programa, actúa como convocante entre las entidades del sector público colombiano (nivel nacional, regional o local) y los actores de interés del sector privado para facilitar una alianza entre ellas.

### ¿Qué se genera a partir de estas alianzas?

1. Fortalecimiento de la producción, competitividad e ingresos en las cadenas de valor de productos agrícolas y ganaderos que aportan a mejorar las condiciones y medios de vida.
2. Gestión territorial de la democracia, transparencia y anticorrupción que se genera a partir del fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores.
3. Generación de vínculos y redes entre actores locales que favorecen la apropiación territorial.

En el caso de estas alianzas es importante considerar que **no** son una APP pues están exentas de inversiones directas por parte de USAID como sector público del Gobierno de los Estados Unidos. Lo que ocurre, y como característica principal de estas, es que se da la **movilización de fondos de terceros, pero no se apalancan**.

A través de su trabajo, USAID/Colombia actúa como catalizador para dinamizar y catalizar los recursos de otros actores de desarrollo como el sector privado, los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, organizaciones multilaterales y otros donantes. Estos recursos pueden ser apalancados, movilizados o de contrapartida. Para fines de este curso, nos centraremos en la comprensión de estas categorías cuando provienen del sector privado:

### Definiciones de fondos provenientes del sector privado

1. **Fondos apalancados:** Recursos para cofinanciar o co-invertir en intervenciones de desarrollo comunes de USAID, como la política de desarrollo, plan, programa, piloto, proyecto o actividad.
2. **Fondos movilizados:** Recursos que se habilitan como resultado de los esfuerzos de USAID. Son invertidos por privados para alcanzar los objetivos de desarrollo.
3. **Fondos por contrapartida:** Recursos aportados por un socio implementador al costo total de un Programa de USAID y que son auditables por el Gobierno de los Estados Unidos. Si el socio implementador es un privado, este término aplica.

### Ahondemos más en a qué nos referimos con recursos:

**Los recursos** son contribuciones del sector privado que se utilizan para aumentar la producción, el rendimiento o los ingresos futuros. Pueden ser tanto en **efectivo** como en **especie**.

- **¿Qué son los recursos efectivos?**

Son recursos monetarios invertidos directamente por un tercero hacia una meta, objetivo y/o resultado de desarrollo. Pueden ser recursos, créditos, bonificaciones o cualquier tipo de recursos monetarios.

- **¿Qué son los recursos en especie?**

Son contribuciones en forma de equipos, suministros, materiales, bienes fungibles, tecnología y el valor de los bienes y servicios (es decir, el tiempo donado por individuos). Los recursos en especie pueden incluir conocimientos, metodologías y otros bienes intangibles que incluyen derechos de propiedad intelectual y licencias.

## **Fondos apalancados**

### **¿Qué se entiende por apalancamiento?**

Son los esfuerzos de un aliado privado para aportar recursos significativos (en efectivo o en especie) que, sumados con los recursos de USAID, aportan a objetivos comunes, que deben establecerse antes de la obligación de fondos. Por lo tanto, el apalancamiento de fondos requiere negociación y coordinación entre el aliado privado y USAID o sus socios implementadores.

## **Fondos movilizados**

### **¿De qué se tratan los fondos movilizados?**

La movilización de fondos requiere una relación causa-efecto clara y explícita entre las acciones directas de USAID y los fondos movilizados provenientes de un actor privado. Estas acciones pueden incluir, entre otras: el desarrollo de capacidades (asistencia técnica y formación); el apoyo a la regulación y la política fiscal; la provisión de bienes y servicios; el desarrollo de evaluaciones, iniciativas basadas en información o datos, estudios técnicos y diseños y/o el cabildeo político.

## **Fondos de contrapartida**

### **¿Qué son los fondos de contrapartida?**

Los fondos de contrapartida o la participación en los costos significan que una parte del costo del proyecto no se paga con fondos del Gobierno de los Estados Unidos. Los fondos de contrapartida generalmente se expresan como un porcentaje de la cantidad total de fondos subvencionados.

### **¿Cómo Monitorear estas alianzas y fondos provenientes del sector privado?**

Para monitorear las alianzas y los otros tipos de relacionamiento con el sector privado, USAID cuenta con una serie de indicadores de desempeño (PIRS) que permiten contabilizar las alianzas y los aportes de privados.

**¿Cuáles son esos indicadores?, y ¿de qué se tratan?**

Indicador de desempeño	Descripción
<b>PSE-1.</b> Número de relacionamientos entre el gobierno de los Estados Unidos (USG) y el sector privado para alcanzar un objetivo de desarrollo.	<p>Este indicador mide el compromiso de USAID con el sector privado para el año del reporte. En esa medida, permite conocer el efecto la relación de USAID/Colombia con diversos actores privados y cómo este relacionamiento contribuye a la consecución de objetivos de desarrollo comunes y al desarrollo de habilidades necesarias para la gestión de los recursos y conocimientos que permitan tanto a los sistemas como a los mercados avanzar hacia la sostenibilidad.</p> <p>En el caso colombiano, el indicador PSE-1 incluye el número de Alianzas Público Privadas, Alianzas Facilitadas y todos los demás relacionamientos: Consejos Consultivos, Reuniones Periódicas, Consejos Comunitarios, Consejos Asesores, etc. que contribuyan a espacios de intercambio de conocimientos y experiencias, alineamiento estratégico, incidencia, entre otros, y que sean periódicos y continuos.</p>
<b>PSE-2.</b> Número de empresas del sector privado que se relacionan con el Gobierno de los Estados Unidos para apoyar los objetivos de desarrollo.	<p>Este indicador da cuenta del número total de empresas del sector privado con las que el Gobierno de Estados Unidos ha trabajado durante el año del informe. Para este indicador existen tres desagregaciones requeridas cuyos objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de empresa del sector privado: comerciales con ánimo de lucro y sus fundaciones empresariales, empresas financieras privadas, empresas sociales privadas que conceden subvenciones, asociaciones y cooperativas privadas y fundaciones con fines comerciales.</li> <li>• Origen de la empresa del sector</li> </ul>



	<p>privado: identificar si la empresa es originaria de los Estados Unidos o en otra localización. Así las cosas, las empresas pueden tener sede en Estados Unidos, con sede en el país anfitrión o con sede en un tercer país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la empresa: establecer el número de personas colaboradoras en la empresa del sector privado. Puede ser grande ( más de 100 empleados), mediana (50 a 100 empleados), pequeña (10 a 50 empleados) y micro si tiene menos de 10 personas.</li> </ul>
<p><b>PSE-3.</b> Número de empresas del sector privado con mayor participación en la economía local como resultado de la cooperación del Gobierno de Estados Unidos.</p>	<p>Este indicador mide si el relacionamiento del USG con el sector privado mejoró las oportunidades económicas en las zonas en las que trabajamos durante el año de referencia. Este indicador es un subconjunto del Número de empresas del sector privado que se relacionan con el Gobierno de los EE.UU. para apoyar los Objetivos de cooperación Exterior de EE.UU. (PSE-2)</p> <p>Los casos en los que las empresas del sector privado únicamente participan en el programa no cuentan en este indicador, como por ejemplo actividades limitadas a asistencia técnica o desarrollo de capacidades para actores del sector privado.</p> <p>El número de empresas del sector privado con una mejor participación en la economía local como resultado de la asistencia del USG debe contabilizarse una sola vez en el periodo de referencia cuando se formaliza, y se informa sobre la alianza general, independientemente del número de actores implicados o del número de años en que permanezca activa.</p>



<p><b>PSE-4.</b> Valor de los recursos del sector privado apalancado por el Gobierno de Estado Unidos para apoyar los objetivos de desarrollo.</p>	<p>Este indicador mide la cantidad de recursos del sector privado apalancados por el Gobierno de Estados Unidos en el año del informe. Recuerda que el apalancamiento se refiere a todos los recursos razonablemente cuantificables ajenos a USAID, incluidos los recursos en dinero y en especie, que son aportados con fines de ejecución de un Programa de USAID.</p>
--	--



Para más información sobre cómo reportar las alianzas y sobre fondos provenientes del sector privado, te invitamos a consultar la [“Guía para Monitorear el Relacionamiento de USAID/Colombia con Stakeholders externos”](#) o este [Excel donde encuentras los indicadores F del departamento de estado](#), en la que se encuentran las hojas de vida de los PIRS mencionados anteriormente.

### Criterios para tener en cuenta al relacionarse con el sector privado

**Para terminar el recorrido por este módulo, queremos compartir algunos criterios para tener en cuenta al relacionarse con el sector privado.**

**Ten cuenta estos cinco criterios:**

1. **Replicabilidad:** Implementar un modelo basado en las mejores prácticas sociales y ambientales que puedan ser replicables en otros territorios y con otras comunidades.
2. **Relevancia:** Preservar las necesidades e intereses de los actores del sector privado, las comunidades, el medio ambiente, y los compromisos estratégicos de USAID/Colombia para superar el conflicto y establecer las condiciones para una paz estable y duradera.
3. **Capacidad de retorno:** Mostrar los beneficios tangibles e intangibles para el sector privado, las comunidades y USAID/Colombia y definir el retorno de la inversión con una visión de negocio.
4. **Eficiencia:** Utilizar la menor cantidad de recursos disponibles para cumplir los objetivos. De la misma manera, alcanzar un gran número de objetivos aprovechando los mismos recursos disponibles.

5. **Sostenibilidad:** Usar procesos y prácticas que perduren en el mediano y largo plazo sin necesidad de que se inviertan recursos adicionales de USAID/Colombia. La sostenibilidad implica el involucramiento y empoderamiento de los actores del sector privado y una visión de mercado.

### Ejercicio pedagógico

**Afiancemos nuestros aprendizajes, revisemos los conceptos vistos en el módulo, relacionemos el descriptor con el ejemplo. Puedes revisar nuevamente la información de este módulo para recordar algunos puntos clave de los conceptos abordados.**

Descriptor	Ejemplo
<b>Alianzas facilitadas</b>	En 2017 USAID/Colombia, a través de <i>Partnerships for Colombia Land y Rural Development Program</i> , establecieron una Alianza Público-Privada con las Unidades Municipales de Asistencia Técnica de Montes de Maria, Gobernación de Bolívar y Prodesarrollo para la creación, asistencia y monitoreo de las cadenas de valor del ñame, yuca y cacao.
<b>Fondos movilizados</b>	Entre 2015 y 2020, USAID/Colombia movilizó más de un billón de dólares para facilitar la interacción entre los intermediarios financieros y los clientes rurales por medio de productos financieros adaptados a sus necesidades, así como la habilitación de servicios financieros (préstamos productivos, ahorro, seguros) dirigidos a pequeñas y medianas empresas. El 49% de estos servicios se movilaron hacia empresas lideradas por mujeres.
<b>Acuerdos de compra</b>	En Tumaco (Nariño) la compañía colombiana Casa Luker firmó un acuerdo de comercialización con la Asociación de Productores de Cacao “Comcacaot”. Este acuerdo tuvo como objetivo la producción y comercialización de 40 toneladas de cacao

	deshidratado producido por más de 1.200 familias nariñenses que integran la Asociación.
<b>Fondos apalancados</b>	En 2016 USAID/Colombia estableció una alianza con Bancompartir. El propósito fue promover el acceso a los servicios financieros a productores y empresarios agrícolas de pequeñas y medianas empresas para promover oportunidades económicas y mejorar la calidad de vida de las poblaciones que habitan 91 territorios rurales del país. Esta alianza permitió el trabajo articulado entre los actores, aportó a la sostenibilidad de las acciones y al aprovechamiento de los recursos.
<b>Contribuciones en dinero</b>	En San Pablo (Chocó) USAID/Colombia apoyó al centro de acopio de Achiote CORPOCANTON a través del mantenimiento, adecuación y compra de equipos. La corporación contribuyó con un 63% de recursos a través de una donación directa de dinero.
<b>Contribuciones en especie</b>	En el municipio de la Montañita (Caquetá) USAID/Colombia apoyó el mantenimiento y la mejora de la carretera terciaria: La Y Milan-Mateguadua-Esmeralda-Reina Media Reina Baja. En este proceso, la Junta de Acción Comunal contribuyó con un 15% de recursos necesarios mediante el desarrollo de las labores de la asociación.

## Referencias

USAID. (2023). *USAID/Colombia's Private Sector Engagement Storytelling. An opportunity to further understand its Data, Reporting and Outcomes.*

[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00ZZG2.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZZG2.pdf)

USAID. (2018). *Resource Guide Best Practices for stakeholder engagement in biodiversity programming.* [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00T9XH.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00T9XH.pdf)

USAID. (2022). *ORIENTACIÓN SOBRE ALIANZAS DEFINICIONES*.

<https://drive.google.com/file/d/1UFo9twMDuID-hX1zdSCeJl6lNQHYqmOM/view>

USAID. (n.d.). *Private Sector Engagement. Co-creation Guidance*. Retrieved October 23, 2023, from

[https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/2023-04/pse\\_co-creation\\_at\\_usaid\\_guidance\\_final.pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/2023-04/pse_co-creation_at_usaid_guidance_final.pdf)

USAID. (n.d.). *Market-Based Approaches*. Retrieved October 25, 2023, from

<https://www.usaid.gov/work-usaid/private-sector-engagement/market-based-approaches>

Guía para Monitorear el Relacionamiento de USAID/Colombia con Stakeholders externos.  
Definiciones y Medidas. 2023.