



**PROPUESTA DE SOLUCIÓN A PROBLEMÁTICAS SOCIALES EN CÓRDOBA  
BASADA EN EL ÉXITO DE LAS COOPERACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN EL  
MUNDO**

**Mariana Vega Ramírez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –**

**Administración de Empresas**

**Noviembre, 2017**

PROPUESTA DE SOLUCIÓN A PROBLEMÁTICAS SOCIALES EN CÓRDOBA BASADA  
EN EL ÉXITO DE LAS COOPERACIONES PÚBLICO-PRIVADAS EN EL MUNDO

Mariana Vega Ramírez

Director:

William Alberto Ruiz Sarmiento

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –

Administración de Empresas

Noviembre, 2017

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Estado del Arte</b>	<b>9</b>
<b>3. Marco Metodológico</b>	<b>14</b>
<b>4. Resumen</b>	<b>15</b>
<b>5. Capítulo 1. Principales Alianzas Público-Privadas en el Mundo</b>	<b>16</b>
<b>5.1. Capítulo 1.1 Irlanda</b>	<b>17</b>
<b>5.2. Capítulo 1.2 Singapur</b>	<b>18</b>
<b>5.3. Capítulo 1.3 Malasia</b>	<b>20</b>
<b>5.4. Capítulo 1.4 Australia y Nueva Zelanda</b>	<b>22</b>
<b>5.5. Capítulo 1.5 Chile</b>	<b>23</b>
<b>5.6. Capítulo 1.6 Perú</b>	<b>24</b>
<b>5.7. Capítulo 1.7 Uruguay</b>	<b>25</b>
<b>6. Capítulo 2. Casos Exitosos de Alianzas Público-Privadas en el Mundo</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Capítulo 2.1 Irlanda</b>	<b>27</b>
<b>7. Capítulo 3. Método de Alianzas Público-Privadas para la Solución de Problemáticas Sociales en Córdoba, Colombia</b>	<b>31</b>
<b>8. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>36</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>37</b>

## **Introducción**

Colombia, siendo un país tercermundista, tiene un índice de pobreza muy elevado. “Al 61.7 % de los colombianos los ingresos apenas les alcanza para subsistir” (Semana, 2016). Así como se respira cultura y sabor en Colombia, en la mayoría de las diferentes regiones y departamentos del país se siente el hambre y la pobreza que abarca a gran parte de la población; en unas comunidades se ve más reflejado que en otras. Las regiones que se encuentran más concentradas en las condiciones de “vulnerabilidad” y “rezago”, son las regiones Caribe y Pacífico (Galvis, L. A. y Alba, C. A., 2016). No obstante, todas tienen sus aspectos para mejorar, y es pequeño el número de personas o empresas que suministra una parte de su tiempo y recursos para ayudar a quienes más lo necesitan.

En los seis años de gobierno del presidente Juan Manuel Santos, según los datos de Prosperidad Social, 4.6 millones de personas superaron su condición de pobreza por ingresos (El Espectador, 2016). Chocó, La Guajira, Cauca, Córdoba, Magdalena y Sucre siguen siendo los departamentos con más pobreza en el país (El Espectador, 2016). De acuerdo con esta información, aunque en los últimos años el índice de pobreza del país haya disminuido notablemente, todavía hay millones de personas viviendo en condiciones no óptimas y luchando por sobrevivir y suplir sus necesidades (El Espectador, 2016).

Para entrar en contexto, es importante conocer información relevante acerca de uno de los departamentos más pobres del país: Córdoba. Este departamento se encuentra situado al norte del país, en la región Caribe. La población es de 1,709,644 (Asamblea departamental de Córdoba, 2016). La principal fuente de la economía departamental es la ganadería y la agricultura, cuenta con una de las regiones potencialmente más ricas del país, ofrece posibilidades petrolíferas y la actividad industrial es incipiente (Asamblea departamental de Córdoba, 2016). Sin embargo,

Córdoba ha permanecido en una economía primaria en donde se comercializan productos como el algodón, la carne, el maíz, el arroz, el coco, el plátano, entre otros; sin ningún proceso o valor agregado, razón por la cual el departamento se ha convertido en la despensa de la canasta familiar del país (Asamblea departamental de Córdoba, 2016), lo que hace que sus ingresos no sean altos en comparación con los ingresos de los demás departamentos del país.

Como se mencionó anteriormente y según los departamentos estudiados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (DANE, 2016); el departamento de Córdoba se encuentra entre los cinco departamentos más pobres de Colombia, mostrando en el último año un índice de pobreza de 12.9 % (DANE, 2016). Aunque en los últimos años el índice de pobreza de este departamento ha mostrado un descenso significativo, un gran número de comunidades sigue viviendo en condiciones desfavorables y carece de los recursos necesarios para suplir sus necesidades básicas.

El DANE mide el comportamiento de pobreza de cada departamento utilizando el método “líneas de pobreza”. Las líneas de pobreza explican qué gastos son necesarios en cada conjunto de circunstancias para asegurar el nivel mínimo de vida requerido para escapar de la pobreza (Ravallion, 2016). Una de estas mide la pobreza y la otra la pobreza extrema. La línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes y la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo de una canasta alimentaria que garantiza las necesidades básicas calóricas (DANE, 2016).

Para el departamento de Córdoba la línea de pobreza extrema pasó de ser 88,666 en el año 2014 a ser 96,608 en el año 2015 (solo 5,501 menos que el total nacional). Por otro lado, la línea de pobreza pasó de ser 188,490 en el año 2014 a ser 199,415 en el año 2015; mostrando también un aumento y ubicándose únicamente 24,223 pesos por debajo del total nacional (DANE, 2016).

El Estado y los distintos órganos públicos del departamento de Córdoba han invertido un porcentaje de su dinero en donaciones y distintos proyectos que a corto, mediano o largo plazo tienen como objetivo ayudar a mejorar la calidad de vida de los cordobeses y disminuir los índices de pobreza y desigualdad de ingresos del departamento. Poniendo de lado los temas de corrupción y la cantidad de dinero que el sector público realmente aporta a sus ciudadanos, es un hecho que en alguna medida lo hacen.

Los individuos y las empresas del departamento de Córdoba contribuyen en una proporción muy baja a las problemáticas sociales que acechan al departamento, aun teniendo los recursos necesarios para crear un cambio y hacer la diferencia. Existe la idea errónea de que solo las sociedades sin ánimo de lucro o fundaciones pueden ayudar a las personas más necesitadas y eso cohibe a las empresas medianas y grandes de utilizar sus recursos para un bien común y dejar de pensar únicamente en el bien individual.

A nivel mundial, existen las llamadas alianzas o cooperaciones público-privadas, las cuales buscan involucrar al sector privado en problemáticas sociales que son normalmente solucionadas por el sector público. Las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible son mecanismos nuevos y de alta importancia que ayudan a resolver todos esos vacíos que tienen las acciones actuales del gobierno en los asuntos de la sociedad (Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., y Mert, A. 2012).

Las alianzas público-privadas no son un fenómeno desconocido para muchos países del mundo, pero sí para Colombia. En países como Colombia todas las problemáticas se acostumbra a dejar en manos del gobierno, sin tener la certeza de que el mismo hará las cosas bien, cumplirá con sus promesas o utilizará el dinero de la manera correcta y en pro del bienestar de la comunidad. Colombia y sus distintos mandatarios con sus altos niveles de corrupción se encuentran lejos de cumplir las promesas y de hacer las cosas bien.

Cuando suceden este tipo de problemas y se necesitan instituciones que llenen esos vacíos que el gobierno deja, las cooperaciones público-privadas son esenciales. Estas alianzas son utilizadas en muchos países del mundo y serían una buena opción para países tercermundistas con altos niveles de corrupción como Colombia.

Las alianzas público-privadas han sido promovidas como un instrumento que permite incrementar la efectividad del gobierno. Desde 1990, estas alianzas han sido promovidas a nivel internacional como herramientas para el buen gobierno, aumentando la legitimidad y efectividad de las llamadas políticas multilaterales y ayudando a solucionar problemáticas sociales que van desde educación hasta pobreza (Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., y Mert, A., 2012).

El problema más grande que tiene la población colombiana y la cordobesa en particular, es que continúan utilizando los mismos métodos que han sido inculcados desde que la sociedad tiene memoria, por temor a buscar nuevos métodos que parecen imposibles o difíciles de alcanzar. La gran pregunta que surge de este problema es: ¿Qué métodos exitosos pueden ser utilizados como ejemplo para la creación de un nuevo método contra las problemáticas sociales en Córdoba? Los casos exitosos de alianzas o cooperaciones público-privadas pueden contribuir a la creación de un método contra las problemáticas sociales y el desarrollo sostenible en Córdoba.

Para responder a esta incógnita el objetivo general de esta investigación es proponer un método de solución a problemáticas sociales en Córdoba basado en los casos exitosos de alianzas público-privadas en el mundo. Los objetivos específicos que serán utilizados para cumplir con el objetivo general de esta investigación son: investigar sobre alianzas público-privadas en el mundo, determinar si hay casos exitosos de alianzas público-privadas para la solución de problemáticas sociales para determinar qué casos exitosos pueden ser utilizados como ejemplo en nuestro país y

en Córdoba en específico y crear un método basado en los casos exitosos de alianzas público-privadas en el mundo.

## **Estado del Arte**

Las alianzas público-privadas son un mecanismo críticamente importante para resolver los retos que deben ser superados para lograr un desarrollo sostenible en los diferentes aspectos que aplican en este concepto como pobreza, salud, hambre, educación, infraestructura, entre otros. Sin embargo, este método de alianzas público-privadas es complicado y requiere de las herramientas y capacidades necesarias que en su mayoría son encontradas en el sector privado y no en el público, como la sociedad suele pensar equívocamente.

Las alianzas público-privadas son utilizadas por instituciones de alto rango y conocimiento como la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU). El término de alianzas público-privadas tiene muchos significados diferentes internacionalmente, pero en el caso de la ONU significa inversión privada en infraestructura pública (Hamilton, s.f.). Sin embargo, este tiene siete principios para que sea un “buen gobierno”: una política público-privada coherente, instituciones fuertes y activas, franja legal (menos, mejor, más simple), compartir el riesgo cooperativamente y mutuo apoyo, transparencia, poner siempre a la gente primero y lograr un desarrollo sostenible (Hamilton, s.f.).

De acuerdo con Daniel F. Runde, el futuro de las alianzas público-privadas se verá reflejado en la ayuda que recibirá este instrumento tan poderoso para el desarrollo global. Si utilizamos una definición distinta podemos decir que el término de cooperación público-privada se usa para describir acuerdos. Según CSIS (The Center for Strategic and International Studies), estas alianzas son una forma de ayudar a resolver problemas de desarrollo por medio de un esfuerzo coordinado entre agentes gubernamentales y no gubernamentales, incluyendo a empresas y a la sociedad civil en general (Runde, 2013).

Las cooperaciones público-privadas conforman prácticamente una nueva institución, la cual trabaja de la mano de los sectores público y privado para solucionar problemáticas que ayuden al desarrollo de ciudades, departamentos, países o del mundo en general (como en el caso de la ONU). Muchas personas y organizaciones señalan y critican este tipo de alianzas simplemente porque piensan que son canales de corrupción y porque han tenido malas experiencias a lo largo de sus vidas con las promesas y acciones tomadas por el gobierno en cuanto a los problemas de la sociedad en general. Por esta razón, las alianzas público-privadas no deben ser un juego ni un espacio para darle nervios y problemas a las personas de una comunidad, sino para todo lo contrario. Es por esto que las instituciones involucradas deben tener el mismo interés común, para hacer relevante el movimiento que quieren promover y las problemáticas que desean solucionar.

Aunque claramente no sean la respuesta a todas las preguntas relacionadas con desarrollo, las alianzas público-privadas representan un instrumento importante en la era moderna de desarrollo. Estas alianzas no están hechas para sustituir los métodos tradicionales, sino para complementarlos. Pero aún más importante, estas cooperaciones reconocen y le prestan atención no solo a los límites financieros o presupuestales que pueda tener el gasto público, sino también el rol que juegan estas empresas o civiles del sector privado en la búsqueda del desarrollo global (Runde, 2013).

Es evidente cómo las alianzas público-privadas buscan crear un desarrollo sostenible en las distintas ciudades, departamentos o países en donde se institucionalizan. Asimismo, ayudando a crear consciencia en una sociedad pesimista y conformista como lo son las sociedades colombiana y cordobesa.

Dado que el propósito principal de esta investigación es conocer, explorar y validar los métodos de alianzas público-privadas que han sido exitosos en el mundo y que buscan ser una herramienta útil para todas esas sociedades, por diferentes que sean, que luchan por un propósito general: tener un

desarrollo sostenible y solucionar o mejorar las diferentes problemáticas que albergan a dicha sociedad. Al conocer casos exitosos en el mundo, se puede validar y crear un método que combine los sectores público y privado para solucionar problemáticas de Colombia y de Córdoba en específico. Para dicho fin, es necesario aplicar un estudio cualitativo. “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodríguez, G., Gil, J., García, E., 1996). De esta forma, se hace un estudio e investigación detallado en donde se tienen en cuenta las distintas problemáticas que se han solucionado o que están siendo solucionadas actualmente por alianzas público-privadas en todo el mundo; esto con el fin de validar la información y sacarle provecho a los casos exitosos en donde ha sido utilizado este método y encontrar la mejor forma de aplicarlo a la cultura y problemática colombiana y cordobesa. “La investigación cualitativa está determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta” (Rodríguez, G., Gil, J., García, E., 1996).

El principal resultado que se espera tener al finalizar este proyecto es tener las bases y los ejemplos que ayudarán y fortalecerán la creación de un nuevo método que ayude a solucionar las problemáticas sociales de Colombia, específicamente de Córdoba, tomando como ejemplo las bases de las alianzas público-privadas y los casos que han sido exitosos de las mismas, para llegar a una conclusión coherente y ver si se debería implementar el mismo método o realizarle algunos cambios acomodándolo más a la cultura colombiana y cordobesa. Tengo la creencia de si los métodos actuales en Córdoba no están funcionando, se deben explorar y buscar nuevos métodos

que pueden ser de gran ayuda y aportar diferentes soluciones a los problemas del departamento. Espero que mi investigación y conclusión sean positivas y la creación de un nuevo método para el desarrollo sostenible de Córdoba sea posible de la mano de los sectores público y privado.

Es importante tener en cuenta la normatividad que existe en Colombia para las alianzas público-privadas. Corresponde al Departamento Nacional de Planeación (DNP), promover, coordinar y apoyar técnicamente el desarrollo de esquemas de asociación entre el sector privado y público en temas y proyectos de interés del Gobierno Nacional, como lo son las problemáticas sociales. (Departamento Nacional de Planeación, 2016). En proyectos de Asociación Público-Privada (APP) la entidad estatal competente solicitará al DNP o a la entidad de planeación de la respectiva entidad territorial, según corresponda, su concepto o recomendaciones sobre el proyecto, en particular, si reúne las condiciones que permitan inferir que podría ser desarrollado bajo el esquema de APP. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Acorde con lo establecido en la mencionada norma, corresponde al DNP expedir metodologías y documentos de apoyo que permitan conocer con anticipación, los requisitos y parámetros que deberá cumplir la entidad competente para solicitar el concepto o recomendaciones a las cuales hace referencia la presente resolución. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

La resolución 1464 de 2016, mencionada anteriormente, resuelve: evaluación y priorización de proyectos de APP. En estos proyectos la entidad pública competente deberá verificar si el proyecto se ajusta a las políticas sectoriales, a los planes de mediano y largo plazo del sector, a la priorización de proyectos a ser desarrollados y en general, si reúne las condiciones que permitan considerar que podría ser desarrollado bajo el esquema de APP. Resultado de esta verificación, la entidad estatal competente solicitará al DNP en el caso de proyectos a cargo de una entidad del orden nacional o la entidad de planeación de la respectiva entidad territorial, su concepto o recomendaciones sobre

el proyecto con fundamento en la información suministrada por la entidad pública, en particular, si éste reúne las condiciones que permitan inferir que podría ser desarrollado bajo el esquema de APP. (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

## **Marco Metodológico**

La metodología que se utilizará en el presente trabajo de investigación es cualitativa, en donde se realizará una profunda investigación de varias alianzas público-privadas en el mundo con el fin de encontrar un caso exitoso que pueda servir de ejemplo para el caso específico del departamento de Córdoba, uno de los cinco departamentos con más pobreza en Colombia.

Se utiliza una metodología cualitativa debido a que la determinación del éxito de estas alianzas se define por el alcance que tengan las mismas de los resultados esperados. En este caso en particular, el éxito se define en la solución de la problemática analizada en cada país y en todos los pasos, agentes y distintos procesos que tuvieron que realizar y tener en cuenta para llegar al resultado.

## **Resumen**

El objetivo general de la presente investigación es crear una propuesta de solución a problemáticas sociales en Córdoba, tomando como base el éxito de algunas cooperaciones público-privadas en el mundo. Para cumplir con este objetivo el trabajo se divide en tres pasos, los cuales responden a cada objetivo específico.

En el capítulo 1 se expresan siete casos diferentes de alianzas público-privadas, algunas exitosas y otras no. Estos casos son específicos de los países: Irlanda, Singapur, Malasia, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Perú y Uruguay; creando así un mejor entendimiento de alianzas público-privadas en distintos continentes. En el capítulo 2 se escoge el caso más exitoso de los ocho casos mencionados anteriormente con el fin de explicarlo mucho más a fondo e intentar duplicar las mejores características del mismo. Finalmente, en el capítulo 3 se plantea una propuesta de solución a las problemáticas sociales en Córdoba, basándose en el caso exitoso de alianzas público-privadas en Irlanda y se exhiben todas las características que la alianza en Córdoba debería tener para poder tener un método especializado con un excelente funcionamiento.

## **Capítulo 1. Principales Alianzas Público-Privadas en el Mundo**

Las Alianzas Público-Privadas son un claro ejemplo de nuevas prácticas relacionales y organizacionales alrededor del espacio de lo público. En ellas, el estado se alía con el sector privado para optimizar sus capacidades y cumplir de una mejor manera su objetivo principal y fundamental: solucionar problemáticas sociales, lo cual conlleva a garantizar los derechos y el desarrollo de sus ciudadanos. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2013). Aunque Colombia últimamente se ha venido familiarizando más con el concepto que implican las cooperaciones público-privadas, en este país el concepto se ha apropiado de una forma muy limitada al ser definida por el Departamento Nacional de Planeación como una estrategia para el desarrollo de infraestructura pública y sus servicios asociados, lo que reduce las probabilidades de crear un tipo de relación más profunda y relevante entre el sector público y privado. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2013).

El concepto de alianzas público-privadas va mucho más allá de ser únicamente una estrategia para la infraestructura, en varios países del mundo se utiliza para la solución de muchas otras problemáticas sociales como la falta de educación, el hambre y la pobreza. Por esta razón necesitamos abrir los ojos y conocer casos donde países del mundo han utilizado esta práctica de la manera adecuada.

La mayoría de los ciudadanos colombianos tiene un norte específico para Colombia: reducir la brecha económica que existe entre los municipios y departamentos más pobres del país con los más ricos. Un claro ejemplo de esto es Córdoba, donde presenta una alta brecha entre las comunidades más pobres y las más ricas. A nivel general, todos los países quieren reducir esa brecha de ingresos que tiene frente a otros países más desarrollados como Estados Unidos, y así alcanzar algún día el desarrollo sostenible con el que todos soñamos.

La historia nos comparte ejemplos de este proceso, siendo uno de los más notorios el de Estados Unidos, que alcanzó y finalmente superó el nivel de ingresos de un país líder del momento: Gran Bretaña; durante el siglo XIX. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

### **Capítulo 1.1 Irlanda**

Irlanda, por ejemplo, es un país que se caracteriza por tener unas alianzas público-privadas muy amplias y formalmente estructuradas. Actúan en gran parte de la jerarquía pública en la formulación e implementación de las estrategias, dan lugar a un verdadero diálogo social y los acuerdos logrados se acercan a consensos que superan los ciclos políticos. Por lo tanto, este país tiene unas alianzas que abarcan al gobierno, las empresas, los sindicatos, el mundo académico y las organizaciones no gubernamentales u ONG. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En este tipo de alianzas los países deciden qué tipo de organizaciones o instituciones quieren que sean partícipes de la misma, o hasta qué punto puede cada una de estas contribuir a la solución de problemáticas sociales del país. De este caso, se puede concluir que una cooperación incluyente es clave para la implementación de estrategias en pro del país y para el éxito esperado de las mismas. Es decir, al ellos incluir en sus alianzas público-privadas a todos los organismos privados, públicos e institucionales representativos del país, están creando un amplio campo de opiniones provenientes de distintos puntos de vista, los cuales pueden ser positivos y enriquecedores para la creación de una sinergia entre los diferentes entes públicos y privados. Escuchar las voces de todos los involucrados en el desarrollo social y sostenible del país es clave para que sea tomada cualquier decisión importante y relevante, porque el país es de todos los ciudadanos que la conforman, no de los pocos tantos que están en el poder y la mejor forma de saber cuáles son los deseos y necesidades de todos los ciudadanos, es otorgándoles el derecho a tener voz y voto a los mismos por medio de los distintos organismos e instituciones públicas y privadas.

## Capítulo 1.2 Singapur

Singapur es otro caso ejemplar en donde existe también una alianza público-privada relativamente amplia y bien estructurada y la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo supone la participación de diversas instancias de la jerarquía pública. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

Singapur tiene varios directorios público-privados de organismos que apoyan la inserción internacional. Unos de los organismos que apoyan esta inserción son los ministerios, que se dividen en tres: primer ministro, ministerio de industria y comercio y ministerio de finanzas. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009). Distintas alianzas público-privadas han sido creadas y están funcionando actualmente para la solución de problemáticas económicas y sociales en el país, como lo son: Spring Singapore, IE Singapur, Consejo de desarrollo económico (EDB), A\*STAR, Corporación Jurong Town, Organismo para el desarrollo de la información y de las comunicaciones (IDA), entre otros. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En Singapur, y en menor grado en Irlanda y Malasia, existe otra modalidad de alianza público-privada: los paneles internacionales de consejeros como el caso del Consejo de desarrollo económico y del Organismo para el desarrollo de la información y de las comunicaciones (Infocomm Development Authority, IDA). (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009). Tradicionalmente, el primero ha encabezado la formulación de estrategias de desarrollo, así como su implementación. Cada año convoca a una reunión privada entre las instituciones de más alto nivel político, cuyas conclusiones se dan a conocer en un comunicado de prensa, a la que asisten gerentes generales de grandes empresas multinacionales para analizar, junto con representantes del gobierno, las tendencias de la globalización y de la región que los abarca: la región de Asia sudoriental, así como los cambios tecnológicos y comerciales. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En esta modalidad podemos ver que no solo las empresas privadas pueden hacer parte de estas alianzas público-privadas. Existen diferentes tipos de instituciones privadas que velan por el desarrollo social y económico de cada país que también están bienvenidas a contribuir en estas cooperaciones según la modalidad de cada alianza de cada país o ciudad lo establezca. En este caso específico de Singapur, podemos ver que organismos institucionales como paneles o foros, pueden ser un factor importante en este tipo de estrategias, ya que no solo ayudan a la formulación de nuevas estrategias de desarrollo, sino que forman parte activa de la implementación de dichas estrategias, velando por el cumplimiento de las mismas y la transparencia en los actos y la participación de los organismos públicos.

Las reuniones convocadas por este tipo de alianza o modalidad también juegan un papel fundamental en el seguimiento que debe hacerse a las estrategias, las acciones que se han tomado o se tomarán para dar cumplimiento a estas estrategias y las soluciones o conclusiones que han salido de ellas. Estos organismos convocan una reunión anual, pero puede ser mensual, trimestral, semestral, o de la forma en que las instituciones que conforman la cooperación lo exijan o lo sientan más conveniente. Todo depende del ritmo al que desarrollen las estrategias y de las necesidades de cada país.

Este encuentro no solo constituye un foro en el que se intercambia información aplicable a las estrategias nacionales o regionales, según el caso, sino que contribuye a crear una red de contactos en el mercado internacional que permite identificar oportunidades concretas para el país. La misma modalidad, pero a nivel académico, se aplica en el panel internacional del A\*STAR, que ha incluido a varios premios Nobel y que opera en el contexto de la Fundación nacional de investigación (National Research Foundation, NRF), organismo que lidera la estrategia de innovación y su implementación. A partir de 2005, Malasia también formó un panel internacional

de consejeros para la formulación de su último plan nacional, de características similares al de Singapur, en el que participaron altas personalidades del mundo académico y del sector privado. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

### **Capítulo 1.3 Malasia**

En el caso de Malasia, las características de su alianza son similares a las de Singapur, aunque sin intervención de los sindicatos. Esto demuestra una vez más que cada país puede ajustar la política de su alianza público-privada como más le convenga según las necesidades del país. Cada país es un mundo aparte con culturas y formas de ver las cosas completamente diferentes a las de los demás países del mundo. Es por esto que la gestión debe ser pensada desde algo tan simple como quiénes van a ser parte de la cooperación y por qué estas partes relacionadas cumplirían un papel fundamental en el desarrollo de las mismas.

Sin embargo, en países como Singapur y Malasia, el gobierno realiza extensos procesos de consulta -más que diálogos- con sus socios, tras lo cual toma las decisiones y anuncia las estrategias, lo cual se puede traducir en un entendimiento público más que propiamente un consenso. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

El procedimiento que se utiliza para llevar a cabo estas alianzas también difiere entre los países. En algunos países los gobiernos son más permisivos, en otros más estrictos. En algunos, los gobiernos son abiertos a sus ciudadanos y tratan de ser líderes por medio del servicio, en el cual los ciudadanos son esenciales para el cumplimiento de cualquier tipo de orden o práctica, demostrando su sentimiento altruista; y en otros países el gobierno cumple un papel menos democrático, donde prima el bienestar de unos pocos por encima del bienestar común de la nación. Así como unos países realizan diálogos por medio de estas alianzas, en donde tienen en cuenta la

opinión de todos y en donde estas instituciones no gubernamentales tienen voz y voto en las distintas estrategias y procesos llevados a cabo para la solución de problemáticas nacionales; otros, como en el caso de Singapur y Malasia, escuchan las opiniones de este tipo de instituciones, pero las mantienen como opiniones y terminan ellos tomando las decisiones que crean más convenientes para la comunidad.

Un aspecto que cabe destacar de los cuatro países mencionados, sobretodo de Irlanda y Singapur, es la profundidad de la alianza público-privada en cuanto a penetración en la jerarquía del gobierno, lo que contribuye a mejorar el intercambio de información y la coordinación de los procesos, así como al logro de consensos o entendimiento de las distintas partes involucradas en la alianza. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009). La interacción en el sector privado es muy amplia y los representantes de las empresas participan incluso en la dirección de distintos organismos como lo son el Consejo de Desarrollo Económico (Economic Development Board, EDB), en el que tradicionalmente se han creado las estrategias de desarrollo del país. Además, en el caso del organismo para la ciencia, la tecnología y la investigación (Agency for Science, Technology and Research, A\*STAR) se encuentran representadas las empresas multinacionales radicadas en el país y los académicos extranjeros, lo que refleja la importancia de este tipo de empresas en el aparato productivo y la prioridad que le asigna el gobierno a la captación de conocimiento internacional aplicable a su estrategia. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

Los distintos organismos no gubernamentales que participan de estas alianzas público-privadas tienen distintos niveles de penetración en la jerarquía del gobierno. Esto quiere decir que hay unas instituciones más visibles política y participativamente que otras y en algunos países le dan más importancia a las empresas y distintas instituciones privadas que en otros. Esto se mide por el poder

de decisión o participación que cada país o gobierno les da a estas instituciones no gubernamentales dentro de las alianzas público-privadas.

También debe tenerse en cuenta que a veces es una buena opción que los gobiernos tomen protagonismo o creen un monopolio dentro de la misma alianza; aunque esto no suene ideal, hay países desarrollados en los que el gobierno cumple un papel ejemplar y que es apropiado que éste tome las decisiones más importantes conociendo mejor al país y a sus distintas necesidades que las empresas o instituciones privadas. Pero en la mayoría de países, entre más grande sea la penetración en la jerarquía del gobierno de estas instituciones, mayor será el impacto positivo que generarán en la formulación y desarrollo de las estrategias en pro de las comunidades vulnerables y las problemáticas sociales. ¿Por qué? Porque las instituciones distintas al gobierno tienen perspectivas diferentes que por lo general están alineadas con los deseos y necesidades de los ciudadanos del país, los gobiernos se sumergen en un mundo de cuatro paredes en el que es difícil siempre tomar decisiones pensando en la comunidad en general, y no en el bien propio.

#### **Capítulo 1.4 Australia y Nueva Zelanda**

Más que consenso, el carácter de las alianzas público-privadas en Australia y Nueva Zelanda depende de las coaliciones construidas sobre la base de la plataforma política de los gobiernos. En Australia, la alianza se da principalmente entre el gobierno, las empresas y el mundo académico. En Nueva Zelanda, hubo una alianza con las empresas y el sector académico hasta 1999, cuando un nuevo gobierno incorporó e intentó prestarle más atención al sector laboral. Se puede decir que la estructura predominante de estas alianzas es “fluida”, lo que refleja renuencia o poca disposición respecto del corporativismo por distintos motivos. (Haworth, N., 2008).

En Australia predominó hasta hace poco una posición muy ortodoxa o que seguía fielmente los principios del gobierno; en Nueva Zelanda, tras un largo periodo de políticas económicas liberales, el gobierno tuvo dificultad para establecer un consenso social que expresara la participación del sector empresarial y de la oposición política en la construcción de un modelo como el irlandés de alianzas, concertación y transformación productiva y proactiva. (Haworth, N., 2008).

De esto podemos concluir que la estructura de las alianzas público-privadas de los países Australia y Nueva Zelanda, a diferencia de las alianzas de otros países como Irlanda y Singapur, no estaban lo suficientemente estables y articuladas como para generar consensos duraderos a nivel nacional. Esto demuestra que no le basta a un gobierno con tener el deseo de involucrar a las instituciones de carácter privado del país para crear una alianza público-privada relevante y duradera. Al contrario, los creadores de respectiva alianza deben escuchar y tener en cuenta las distintas opiniones que puedan ser resultado de los puntos de vista de las diferentes instituciones privadas, no simplemente pretender escucharlas y hacer nuevamente de forma equívoca lo que el gobierno considera que es mejor para el país, sabiendo internamente que lo único que está buscando o consiguiendo es buscar el bienestar individual por encima del común.

### **Capítulo 1.5 Chile**

Chile fue el primer país latinoamericano que empezó a utilizar el modelo de alianzas público-privadas o APP, para desarrollar proyectos viales. En Chile, el sistema de concesiones, que pronto cumplirá 20 años, se emplea para financiar aeropuertos, vías, cárceles, embalses, edificios públicos y hospitales, y sus inversiones acumuladas superaban los US\$ 10,000 MM en 2009. (Rodríguez, K., Díaz, J., 2011).

Algunos gobiernos de América Latina vienen adoptando leyes y creando alianzas para buscar con el sector privado las herramientas necesarias para ampliar su infraestructura pública. El caso de Chile es muy enfocado al tema público de infraestructura en el país, al igual que las alianzas público-privadas en Colombia, las cuales han creado este mismo tipo de alianzas con el fin de recolectar los recursos físicos y no físicos que el sector privado puede proporcionarle al sector público.

Una vez más cabe resaltar que no es una mala idea involucrar al sector privado para intentar buscarle una solución a la problemática de infraestructura por la que están pasando ciertos países, pero lo que se puede deducir de otros casos de alianzas público-privadas en el mundo y en países que demuestran ser mucho más desarrollados que Colombia o Chile donde presentan casos exitosos de este tipo de alianzas, las cuales se han involucrado no solo en temas de infraestructura sino en temas que ayuden a solucionar las distintas problemáticas que presencia el país, como las problemáticas sociales, económicas y ambientales.

### **Capítulo 1.6 Perú**

Tomando como ejemplo otro caso exitoso de alianzas público-privadas (APP), tenemos un caso de un país latinoamericano muy cercano a Colombia: Perú. En Perú se analizaron cinco casos exitosos de APP, basados en productos agropecuarios: banano, sandía, fibra de alpaca, subproductos de la abeja y la panela. (Botero, C., 2017).

Se puede observar la sinergia que se operó entre los beneficiarios finales y los operadores. La metodología utilizada para obtener información fue responsabilidad de los privados, mientras los socios públicos contrataron supervisores externos para evaluar los resultados de la APP. En un estudio realizado en Perú se indica que los operadores en algunos casos eran organizaciones que

antes del proyecto y de la alianza habían sido compradores de la producción del beneficiario. Estas alianzas público-privadas de los casos estudiados fueron elegidas rigurosamente entre asesores externos o instituciones prestigiosas que operan en la región. (Botero, C., 2017).

En el caso de Perú se puede ver que la creación de estas alianzas se hace con un propósito mucho más profundo que el que tiene Colombia actualmente al utilizar esta práctica con único fin: mejorar la infraestructura del país. Estas cooperaciones, como se mencionó anteriormente, tienen un alcance mucho más amplio en el que pueden abarcar temas tan profundos y complejos como las distintas problemáticas sociales que puede tener un país, o como es el caso de Perú, en donde sirven de solución a temas económicos como los productos agropecuarios, el cual puede ir de la mano o estar ligado al ámbito social.

También se puede observar un cambio en el uso de la metodología escogida por el gobierno para llevar a cabo la alianza entre las partes involucradas; en este caso el gobierno le confió gran parte del trabajo investigativo y de información a las instituciones privadas y para asegurarse de que todo estaba marchando según lo pactado y comunicado, contrató un supervisor externo. Esta forma distinta de trabajar funciona perfectamente para Perú, ya que las empresas privadas juegan un papel fundamental y aunque no tienen que “pedir permiso” al gobierno cada vez que quieren o necesitan implementar algo, el órgano externo proporciona la seguridad de que las cosas se están haciendo bien.

## **Capítulo 1.7 Uruguay**

En el caso de Uruguay, el proyecto de salud en dicho país partió de identificar ocho ejes relacionados con las TIC, en el ámbito sanitario: acceso, eficacia, eficiencia, calidad, seguridad, generación de conocimiento, impacto en la economía e integración. Cada una de estas se vincula

con los distintos ámbitos de aplicación: prevención, diagnóstico, tratamiento, monitoreo, educación sanitaria, gestión de servicios y comercio electrónico en el sector salud. (Botero, C., 2017).

En Uruguay las alianzas público-privadas funcionaron para la solución de una problemática social dura por la que estaba pasando el país: la salud. Estas cooperaciones no solo dan una solución social, sino una mucho más integral en donde contempla el ámbito financiero y económico, debido a que con este proyecto está impactando positivamente a la economía del país en general.

Los beneficios y externalidades de este programa han cubierto desde ciudadanos en general hasta pacientes, médicos, enfermeras, profesionales de salud y al conjunto de la sociedad. Uno de los grandes éxitos de este proyecto es la sostenibilidad económica y financiera del mismo, el cual se atribuye a que el aporte de los fondos se dividió entre las contribuciones de sus instituciones y la contribución pagada por el fondo nacional de salud a los proveedores de servicios de salud. (Botero, C., 2017).

La alianza público-privada realizada en Uruguay con el fin de mejorar el sector Salud en el país muestra la importancia de este movimiento cuando las empresas gubernamentales y no gubernamentales se unen en servicio, recursos y ganas de salir adelante. En este caso, las entidades públicas y las privadas se dividieron los recursos para llevar a cabo el proyecto y poder brindarle un servicio de calidad en salud a todos los ciudadanos, sin importar cual fuera su estrato o situación laboral.

## **Capítulo 2. Casos Exitosos de Alianzas Público-Privadas en el Mundo**

Después de indagar un poco sobre diferentes casos de alianzas público-privadas que existen actualmente en el mundo, se puede concluir que hay países que tienen un mejor manejo de estas alianzas que otros y que han adquirido mejores resultados en la solución de problemáticas sociales y desarrollo económico. Hay gobiernos muy autocráticos que, aunque promuevan la creación de este tipo de alianzas, no lo hacen de la manera correcta simplemente por el deseo de no darle poder a las instituciones privadas del país, las cuales pueden ser de gran ayuda e importancia para entender lo que de verdad quieren los ciudadanos y para proporcionarle al país los distintos recursos que necesita.

Hay otros gobiernos más democráticos donde si le dan gran importancia a la ayuda de las demás entidades pertenecientes al país y que por lo tanto demuestran casos exitosos de las alianzas público-privada, los cuales se ven reflejados en el mejoramiento y crecimiento del desarrollo social y económico de estos países. En este capítulo se indagará más a fondo sobre un caso de alianzas público-privadas descrito resumidamente en el capítulo 1: Irlanda. Este caso exitoso escogido minuciosamente dará las bases necesarias para la creación de un método de alianza público-privada para la solución de problemáticas sociales en Córdoba, Colombia.

### **Capítulo 2.1 Irlanda**

Irlanda, por ejemplo, es un país que se caracteriza por tener unas alianzas público-privadas muy amplias y formalmente estructuradas. Actúan en gran parte de la jerarquía pública en la formulación e implementación de las estrategias, dan lugar a un verdadero diálogo social y los acuerdos logrados se acercan a consensos que superan los ciclos políticos. Por lo tanto, este país

tiene unas alianzas que abarcan al gobierno, las empresas, los sindicatos, el mundo académico y las organizaciones no gubernamentales u ONG. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

El consejo nacional, económico y social de Irlanda (NESC) surgió a principios de la década de 1960 como un grupo de acercamiento entre asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones de agricultores y funcionarios públicos de muy alto nivel (actualmente también incluye organizaciones no gubernamentales). El propósito general de este consejo nacional, fue crear un espacio en el que agrupaciones y organizaciones de diferentes índoles e intereses diversos pudieran intercambiar opiniones sobre el desarrollo económico y social del país. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En los años setenta y ochenta el NESC sirvió como foro pacífico de discusión, pero a partir de la crisis que se produjo en 1980 y que condujo a un desequilibrio macroeconómico del país, la recesión y el desempleo, evolucionó hasta convertirse en una herramienta para alcanzar entendimientos y acuerdos sociales en el marco de una política económica orientada a lograr un crecimiento económico elevado, sostenido y con equidad social. (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En la actualidad, el Consejo analiza temas económicos estratégicos a mediano y largo plazo y recomienda al Primer Ministro los lineamientos aplicables a políticas y programas. Está presidido por el secretario general del gabinete del Primer Ministro y entre sus integrantes se encuentran los secretarios generales de algunos ministerios y cinco representantes de cada uno de los siguientes estamentos: gremios empresariales, sindicatos, organizaciones de agricultores, organizaciones no gubernamentales y representantes independientes (por lo general, técnicos o académicos). (Devlin, R., Moguillansky, G., 2009).

En este tipo de alianzas los países deciden qué tipo de organizaciones o instituciones quieren que sean partícipes de la misma, o hasta qué punto puede cada una de estas contribuir a la solución de problemáticas sociales del país. El gobierno de Irlanda invita a los ciudadanos a participar en la nominación de los representantes de los distintos grupos sociales que conforman el país y el gobierno se encarga de nombrar a los participantes independientes de estas alianzas, quienes comparten su orientación.

De este caso, se puede concluir que una cooperación incluyente es clave para la implementación de estrategias en pro del país y para el éxito esperado de las mismas. Es decir, al ellos incluir en sus alianzas público-privadas a la mayoría de los organismos privados, públicos e institucionales representativos del país, están creando un amplio campo de opiniones provenientes de distintos puntos de vista, los cuales pueden ser positivos y enriquecedores para la creación de una sinergia entre los diferentes entes públicos y privados.

Escuchar las voces de todos los involucrados en el desarrollo social y sostenible del país es clave para que sea tomada cualquier decisión importante y relevante, porque el país es de todos los ciudadanos que la conforman, no de los pocos tantos que están en el poder y la mejor forma de saber cuáles son los deseos y necesidades de todos los ciudadanos, es otorgándoles el derecho a tener voz y voto a los mismos por medio de los distintos organismos e instituciones públicas y privadas.

Otro factor importante que determina el éxito de una alianza público-privada es la necesidad de recibir una asesoría. De esta forma, los diferentes entes públicos y privados que conforman la alianza pueden evaluar con expertos en los distintos temas tratados en la alianza, para saber si están haciendo las cosas bien o si necesitan cambiar o mejorar en algo para tener un mejor alcance de los resultados esperados. Las críticas de estos asesores son extremadamente importantes para el

proceso, ya que ellos son mucho más conocedores de los temas y pueden otorgar más claridad en el asunto para poder tomar las decisiones correctas con respecto a las problemáticas que se presentan.

El Consejo de Irlanda recibe asesoría técnica y administrativa de una secretaría semiautónoma encargada de preparar estudios que sirven de apoyo a las deliberaciones e integrada por nueve miembros, en su mayoría técnicos con maestrías y/o doctorados. Su director es un economista de gran ascendencia pública y políticamente imparcial y sus funcionarios, que el Estado contrata en forma temporal, son seleccionados por concurso. (Devlin, R., Mogueillansky, G., 2009).

El Consejo se reúne una vez al mes y todas las decisiones que se toman en el mismo son por consenso. Prepara un informe cada tres años que sirve de insumo estratégico para orientar las negociaciones del acuerdo social entre el gobierno, las empresas y los sindicatos, así como de guía para la formulación del plan nacional de gobierno. (Devlin, R., Mogueillansky, G., 2009).

Las reuniones del Consejo y la forma en la que se toman las decisiones también son importantes para que la alianza sea exitosa. Como vimos en los casos expuestos de los diferentes países, ellos tienen la libertad de escoger cada cuánto deben reunirse de acuerdo a las necesidades que tenga el país y a la urgencia de los temas. Hay consejos que se reúnen semestral o anualmente, mientras otros como el de Irlanda se reúnen mensualmente. Entre más seguido se reúnan, pueden hacer un mejor seguimiento a los temas expuestos y conseguir resultados más acertados en un menor tiempo. De acuerdo a la forma en la que toman las decisiones, la mejor forma de hacerlo es por consenso, ya que se tiene en cuenta la opinión de todos los entes que participan del Consejo, sin desmeritar el aporte de ninguno de ellos. La igualdad al momento de tomar decisiones es clave para que todos estén conformes con respecto a lo pactado y para que funcione el plan estratégico.

### **Capítulo 3. Método de Alianzas Público-Privadas para la Solución de Problemáticas Sociales en Córdoba, Colombia**

Para entrar en contexto, es importante recordar información relevante acerca de uno de los departamentos más pobres de Colombia: Córdoba. Como fue mencionado anteriormente, este departamento se encuentra situado al norte del país, en la región Caribe. Según los departamentos estudiados por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (DANE, 2016); el departamento de Córdoba se encuentra entre los cinco departamentos más pobres de Colombia, mostrando en el último año un índice de pobreza de 12.9 % (DANE, 2016). Aunque en los últimos años el índice de pobreza de este departamento ha mostrado un descenso significativo, un gran número de comunidades sigue viviendo en condiciones desfavorables y carece de los recursos necesarios para suplir sus necesidades básicas.

Las alianzas público-privadas han sido promovidas como un instrumento que permite incrementar la efectividad del gobierno. Desde 1990, estas alianzas han sido promovidas a nivel internacional como herramientas para el buen gobierno, aumentando la legitimidad y efectividad de las llamadas políticas multilaterales y ayudando a solucionar problemáticas sociales que van desde educación hasta pobreza (Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., y Mert, A., 2012). Como lo vimos en los casos descritos de los diferentes países: Irlanda, Singapur, Malasia, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Perú y Uruguay; estas alianzas público-privadas funcionan de diferente manera para cada país, ya que depende de diversos factores como el tipo de gobierno, los ingresos del país, el desarrollo económico, las problemáticas sociales y económicas del país, entre otros. No todos los países tienen las mismas necesidades ni la misma urgencia para manejar estos temas y no todos los países que cuentan con alianzas público-privadas obtienen resultados exitosos de las mismas, debido a que no manejan estas problemáticas de la manera correcta.

Basándonos en los distintos casos de alianzas público-privadas que hemos observado y analizado en la presente investigación, y sobretodo centrándonos en el caso exitoso de la alianza público-privada de Irlanda, crearemos un método de alianza público-privada para Córdoba, Colombia, de acuerdo a sus distintas problemáticas sociales y sus necesidades.

La alianza público-privada se hará con el fin de actuar en gran parte de la jerarquía pública en la formulación e implementación de estrategias, donde hay cabida para un diálogo social y se logren acuerdos, fruto de los consensos de los distintos entes públicos y privados que formarán parte de la alianza. Es hora de que el gobierno suelte un poco las riendas de las estrategias necesarias para solucionar las problemáticas sociales, y para esto deben entrar a jugar un papel fundamental los entes privados como las empresas y las instituciones privadas. Por lo tanto, esta alianza público-privada será conformada por el gobierno, las empresas, los sindicatos, el mundo académico y las organizaciones no gubernamentales u ONG.

Se creará un Consejo, fruto de la alianza entre las instituciones gubernamentales y no gubernamentales mencionadas anteriormente. Este Consejo servirá como grupo de acercamiento entre las diferentes asociaciones, creando un espacio para que las diferentes organizaciones pertenecientes a diferentes ídoles y las cuales poseen intereses desiguales compartan un interés en común: el bienestar y la solución a problemáticas sociales que hacen que el departamento de Córdoba se encuentre rezagado y que no permiten que el departamento salga de la pobreza en la que se encuentra, en comparación con los demás departamentos pertenecientes a Colombia. El propósito de este Consejo es que este tipo de organizaciones que son importantes para el desarrollo del departamento y que por lo general tienen puntos de vista diferentes puedan intercambiar opiniones sobre el desarrollo económico y social del departamento.

Entre sus muchas funciones, este Consejo puede servir como foro pacífico de discusión y como instrumento para alcanzar entendimientos y convenios sociales en el marco de la política económica y social del departamento, la cual es orientada a alcanzar un excelente crecimiento económico y una equidad social.

El Consejo debe analizar los diferentes temas económicos y sociales del departamento que sean estratégicos en el mediano y en el largo plazo. Es importante establecer soluciones a mediano y largo plazo, ya que muchos países han cometido el error en la práctica de sus alianzas público-privadas de ponerse objetivos y límites a corto plazo, los cuales dan cabida para otros problemas, ya que todo se termina solucionando a medias.

El gobierno decide quiénes serán partícipes de este Consejo, pero para hacerlo debe seguir consejos de los ciudadanos, los cuales tendrán el derecho a votar y nominar a los representantes de los distintos grupos sociales que conforman el departamento. Una cooperación incluyente es clave para la implementación de estrategias en pro del departamento y para el éxito esperado de las mismas. Al incluir en las alianzas público-privadas a la mayoría de los organismos privados, públicos e institucionales representativos del departamento, se está creando un amplio campo de opiniones provenientes de distintos puntos de vista, los cuales pueden ser positivos y enriquecedores para la creación de una sinergia entre los diferentes entes públicos y privados y para llegar a conclusiones y soluciones más acertadas que pueden ser de gran ayuda.

Tener en cuenta las voces y opiniones de todos los involucrados en el desarrollo social y sostenible del país es clave para que sea tomada cualquier decisión importante y relevante. Tenemos que empezar por mentalizar a los funcionarios públicos de que el país es de todos los ciudadanos que la conforman, no solo de los que tienen la oportunidad de liderarlo. La manera correcta de liderar un país es escuchando opiniones y distintos puntos de vista para así saber cuáles son las verdaderas

necesidades de los ciudadanos y buscar la forma conjunta de encontrarle solución a esas necesidades.

Como fue mencionado anteriormente en el caso de Irlanda, otro factor significativo que ayuda a establecer el éxito de una cooperación público-privada es la necesidad de recibir una asesoría. De esta forma, los diferentes entes públicos y privados que conforman la alianza pueden evaluar con expertos de los distintos temas tratados en el Consejo, para saber si están cumpliendo sus objetivos y están haciendo las cosas de la manera correcta o si necesitan cambiar u optimizar algún aspecto de la alianza para tener un mejor alcance de los resultados esperados. Las críticas de estos asesores son extremadamente importantes para el proceso, ya que ellos son mucho más conocedores de los temas y pueden otorgar más claridad en el asunto para poder tomar las decisiones correctas con respecto a las problemáticas que se presentan. El Consejo del departamento de Córdoba contará con unos asesores especializados, los cuales evaluarán todo tipo de estrategias que salgan de las reuniones con el fin de dar una profunda retroalimentación que ayude a facilitar y optimizar los procesos.

Estos asesores no solo tendrán el trabajo de evaluar los objetivos que sean producto de las reuniones del Consejo, también tendrán como objetivo preparar estudios que sirvan de apoyo de acuerdo a las necesidades o problemáticas que se estén trabajando en el momento. Estos asesores deben tener un director que sea políticamente imparcial y que vele por el cumplimiento de sus obligaciones y resultados esperados.

El Consejo del departamento de Córdoba se reunirá una vez al mes con el fin de llevar seguimiento a las diferentes decisiones y funciones que han sido elegidas anteriormente. Entre más seguido se reúna el Consejo, puede hacer un seguimiento más detallado de las estrategias reduciendo el margen de error y preparándose para cualquier altercado que pueda ocurrir. Todas las decisiones

que tome el Consejo serán tomadas por consenso, en el cual todos los representantes del Consejo tendrán derecho al mismo porcentaje de votación que los demás. Las instituciones públicas y privadas que hacen parte del Consejo deberán preparar un informe semestral de las estrategias y soluciones del mismo con las tareas cumplidas y por cumplir; estos informes sirven de insumo estratégico para orientar las negociaciones del acuerdo social entre los diferentes miembros del Consejo y a su vez sirve de guía para el gobierno en sus distintos planes de desarrollo. Adicional a los informes semestrales, en cada reunión mensual se debe escoger a un miembro que haga el acta correspondiente de la reunión donde cite todo lo establecido en la misma.

Esta estrategia de alianza público-privada en el departamento de Córdoba será de gran utilidad para ayudarlo a salir adelante y a explotar todas las riquezas que el departamento tiene. “La pobreza no la crea la gente pobre. Ésta es producto del sistema que hemos creado, por ende, hay que cambiar los modelos y conceptos rígidos de nuestra sociedad.” – *Muhammad Yunus*.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La propuesta explicada anteriormente en el capítulo 3 responde a la incógnita y objetivo principal de este trabajo de investigación: propuesta de solución a problemáticas sociales en Córdoba basada en el caso exitoso de una cooperación público-privada. Después de una profunda investigación de varias alianzas público-privadas en el mundo, en donde se investigaron países pertenecientes a cuatro continentes diferentes y sus diferentes tipos de alianzas público-privadas creadas para solucionar problemáticas distintas de cada país como la pobreza, la educación, la salud, la infraestructura, entre otras; se escogió como caso exitoso el caso de alianzas público-privadas en Irlanda, debido a que cuenta con unas alianzas amplias y formalmente estructuradas y han tomado buenas decisiones de organización y procesos al momento de llevar a cabo este tipo de cooperaciones. Hasta el momento, Irlanda ha contado con éxito en el tema y ha logrado responder a distintas problemáticas del país, gracias a que se escuchan opiniones de distintos entes gubernamentales y no gubernamentales.

## Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2013). *Programa de Formación para Servidores Distritales*

*“Módulo de Alianzas Público Privadas”* (p. 3). Bogotá D.C., Colombia.

Asamblea departamental de Córdoba. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019*

*“Unidos por Córdoba”* (pp. 62-66). Montería, Colombia.

Botero, C. (2017). *Importancia y Perspectivas de las Alianzas Público-Privadas en el Mundo,*

*Latinoamérica y Colombia.* (p. 147).

DANE (2016). POBREZA MONETARIA 2015: CÓRDOBA (p. 3). Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Nacional de Planeación (2016). *Resolución 1464 “Asociaciones Público-Privadas”*

(p. 1). Bogotá D.C., Colombia.

Devlin, R. y Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas para una nueva visión*

*estratégica del desarrollo.* (pp. 107-109).

El Espectador (2016). *La pobreza colombiana.* El Espectador.

Galvis, L. A. y Alba, C. A. (2016). *Dinámica de la pobreza en Colombia: vulnerabilidad,*

*exclusión y mecanismos de escape* (p. 6). Banco de la República.

Hamilton, G. (s.f.). *Public-Private Partnerships for Sustainable Development.* United Nations

Economic Commission for Europe.

Haworth, N. (2008). *Breaking with the Past.* Comisión Económica para América Latina y el

Caribe (CEPAL).

Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., y Mert, A. (2012). *Public-Private Partnerships for Sustainable Development* (pp. 2-3). Amsterdam, Holanda. Edward Elgar Publishing Limited.

Ravallion, M. (2000). *LAS LÍNEAS DE POBREZA EN LA TEORÍA Y EN LA PRÁCTICA* (P.115). Banco Mundial.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (pp. 32-40). Granada, España. Ediciones Aljibe.

Rodríguez, K. y Díaz, J. (2011). *Una nueva estructura de garantías para los bonos chilenos de infraestructura* (pp. 275-295). Revista de Economía Institucional.

Runde, D. F. (2013). *The Future of Public-Private Partnerships: Strengthening a Powerful Instrument for Global Development*. Center for Strategic and International Studies.

Semana (2016). *Al 61,7 % de los colombianos los ingresos apenas les alcanza para Subsistir*. Semana.