



## Consejo de Administración

320.ª reunión, Ginebra, 13-27 de marzo de 2014

GB.320/INS/5/2

Sección Institucional

INS

Fecha: 10 de febrero de 2014

Original: inglés

### QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## Análisis de las alianzas de colaboración público-privadas

#### Finalidad del documento

Como lo solicitó el Consejo de Administración en noviembre de 2012 y en octubre de 2013, en el presente documento se proporciona información sobre el ámbito geográfico y temático de las alianzas de colaboración público-privadas y sobre la participación de los interlocutores sociales de la OIT en las mismas. Se presenta también un análisis de los criterios de selección, las enseñanzas extraídas y los resultados de las alianzas de colaboración público-privadas, así como las propuestas formuladas a los efectos de aclarar y perfeccionar la estrategia de la OIT en esta materia. Se invita al Consejo de Administración a examinar el proyecto de decisión que figura en el párrafo 26.

**Objetivo estratégico pertinente:** Transversal.

**Repercusiones en materia de políticas:** Facilitar la consecución del trabajo decente aprovechando los recursos y los conocimientos especializados de la OIT por medio de alianzas de colaboración público-privadas.

**Repercusiones jurídicas:** Ninguna.

**Repercusiones financieras:** Ninguna.

**Seguimiento requerido:** Mejorar la aplicación de los instrumentos pertinentes de gobernanza interna a una estrategia perfeccionada para las alianzas de colaboración público-privadas.

**Unidad autora:** Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV).

**Documentos conexos:** GB.301/TC/1, GB.301/PV; *Actas Provisionales* núm. 19, Conferencia Internacional del Trabajo, 95.ª reunión, Ginebra, 2006; GB.306/POL/6, GB.316/PV (& Corr.); GB/319/INS/5 (Rev.); GB.319/PV/Proyecto; GB.320/INS/5/1, y GB.320/POL/10.

## I. Antecedentes

1. En su 316.<sup>a</sup> reunión (noviembre de 2012)<sup>1</sup>, el Consejo de Administración examinó los progresos realizados por la Oficina en la promoción de las alianzas de colaboración público-privadas desde 2008, cuando el Consejo de Administración estableció los principios rectores aplicables a estas alianzas<sup>2</sup>. La Oficina describió a grandes rasgos la forma en que la OIT utiliza las alianzas de colaboración público-privadas en el contexto del desarrollo internacional y expuso las principales conclusiones y enseñanzas extraídas a fin de proporcionar orientaciones para su utilización futura.
2. En el debate que tuvo lugar en esa ocasión, el Consejo de Administración destacó en términos generales la necesidad de desarrollar un enfoque más preciso, sistemático y proactivo para las alianzas de colaboración público-privadas, guiado por los principios rectores, con la estrecha participación de los mandantes tripartitos, y basado en procesos de gobernanza interna sólidos y en una estrategia clara que asegure la coherencia entre el Programa de Trabajo Decente y los objetivos y las modalidades de aplicación de las alianzas de colaboración público-privadas.
3. En su 319.<sup>a</sup> reunión (octubre de 2013), el Consejo de Administración mantuvo un debate sobre la colaboración de la OIT con el sector privado y solicitó la celebración de otro debate específico sobre las alianzas de colaboración público-privadas en su reunión de marzo de 2014, que se basaría en informaciones analíticas adicionales<sup>3</sup>. El presente documento responde a esa solicitud, así como a la solicitud anterior que formuló el Consejo de Administración en su reunión de noviembre de 2012. Debe considerarse conjuntamente con los documentos que se someten a la presente reunión del Consejo de Administración sobre la estrategia para una mayor colaboración de la OIT con el sector privado y sobre la estrategia de aplicación del mecanismo de seguimiento y las actividades promocionales de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración sobre las empresas multinacionales)<sup>4</sup>.

## II. Información analítica

### Panorama general de las alianzas de colaboración público-privadas (2008-2013)

4. La OIT colabora con actores privados desde su fundación en 1919, pero el Consejo de Administración sólo aprobó formalmente en 2008 un conjunto de principios rectores con objeto de asegurar la coherencia entre el Programa de Trabajo Decente y los objetivos y las modalidades de aplicación de las alianzas de colaboración público-privadas<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Véanse los documentos GB.316/PV (& Corr.), párrafo 505 y GB.316/POL/6.

<sup>2</sup> Documentos GB.301/TC/1, párrafo 15.1-15.8 y GB.301/PV, párrafo 249.

<sup>3</sup> Documento GB.319/PV/Proyecto, párrafo 134.

<sup>4</sup> Documentos GB.320/INS/5/1 y GB.320/POL/10, respectivamente.

<sup>5</sup> Los principios que orientan el establecimiento de las alianzas de colaboración público-privadas fueron formulados anteriormente por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 95.<sup>a</sup> reunión, 2006 (véanse las *Actas Provisionales* núm. 19).

5. Desde entonces, la OIT ha concertado 145 alianzas de colaboración con 108 socios diferentes, por un monto total de 46 487 424 dólares de los Estados Unidos. Esto representa un promedio aproximado de 3,5 por ciento de los recursos extrapresupuestarios destinados a financiar las actividades de cooperación técnica durante el período 2008-2013. Las alianzas de colaboración público-privadas no sirven sólo como mecanismo de financiación, también pueden establecerse para que los actores intercambien otro tipo de recursos, por ejemplo, para intercambiar o mancomunar conocimientos e informaciones, proyectos de investigación y publicaciones, campañas o actividades de promoción, reuniones u otros eventos, actividades de creación de capacidad y formación, y la colocación temporal de personal y otros tipos de recursos<sup>6</sup>. En todos los casos, las alianzas de colaboración público-privadas están vinculadas a los instrumentos de programación (Programa y Presupuesto, programas regionales, estrategias sectoriales, etc.).
6. Si bien los niveles de financiación han fluctuado, el número de alianzas ha aumentado de manera constante, lo que ha permitido realizar actividades que cubren una gama más amplia de resultados (el número de resultados pasó de seis en 2008 a 14 a finales de 2013). Las fluctuaciones de la financiación se deben a que no se ha establecido ninguna meta en materia de recaudación de fondos, ya que la financiación no es un objetivo en sí mismo ni el único indicador de la participación en las alianzas de colaboración público-privadas. En efecto, si bien en el último bienio los recursos de financiación han disminuido, las alianzas que no implican transacciones financieras han aumentado y han contribuido al desarrollo de los conocimientos y la investigación y a la creación de herramientas — un elemento clave que contribuye a que se considere a la OIT como un centro mundial de excelencia técnica en el mundo del trabajo.
7. Los socios de las alianzas de colaboración público-privadas se agrupan en cuatro categorías principales: i) empresas, ii) fundaciones, iii) grupos de reflexión e instituciones académicas, y iv) actores no estatales.
8. Se ha establecido un total de 81 alianzas de colaboración público-privadas con empresas (55,86 por ciento) y 28 con fundaciones (19,31 por ciento). Además, se han establecido 22 alianzas de colaboración público-privadas (15,17 por ciento) con instituciones académicas, centros de investigación, etc. y 14 (9,66 por ciento) con actores no estatales. En lo que respecta a la financiación, las fundaciones han sido la mayor fuente de financiación total (51,5 por ciento), seguidas por las empresas (44,81 por ciento). Las demás fuentes aportan el 1,64 por ciento de la financiación y los centros de investigación y las instituciones académicas el 2,05 por ciento.

<sup>6</sup> *Alianzas de colaboración público-privadas*, Aviso del Director General, IGDS Número 81 (Versión 1), 14 de julio de 2009, párrafo 4.

Gráfico 1. Número de alianzas en 2008-2013

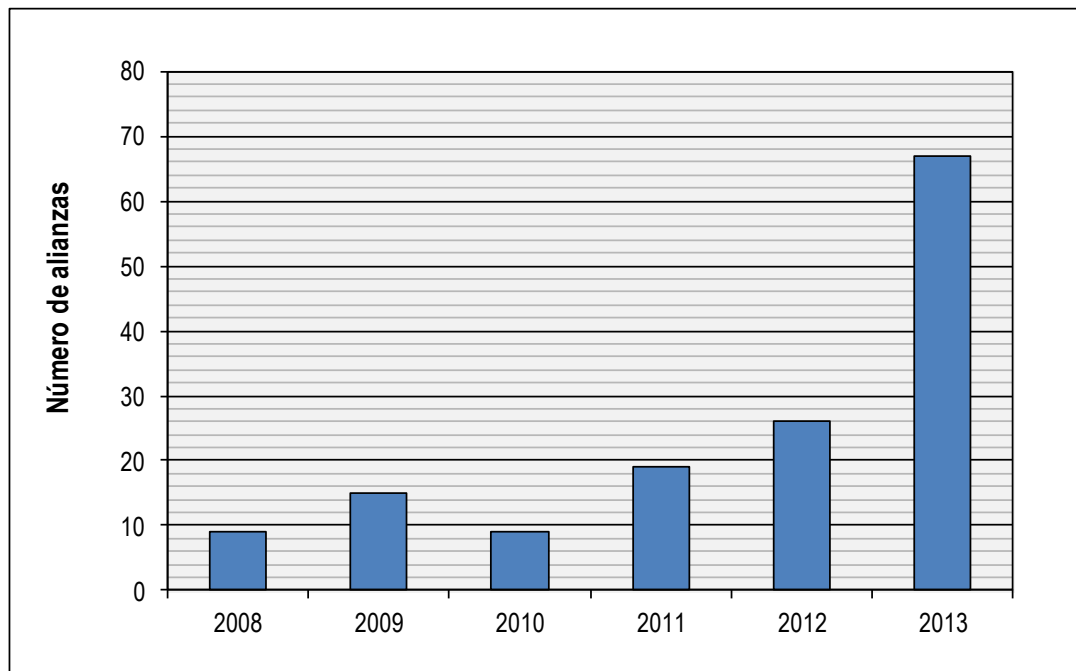
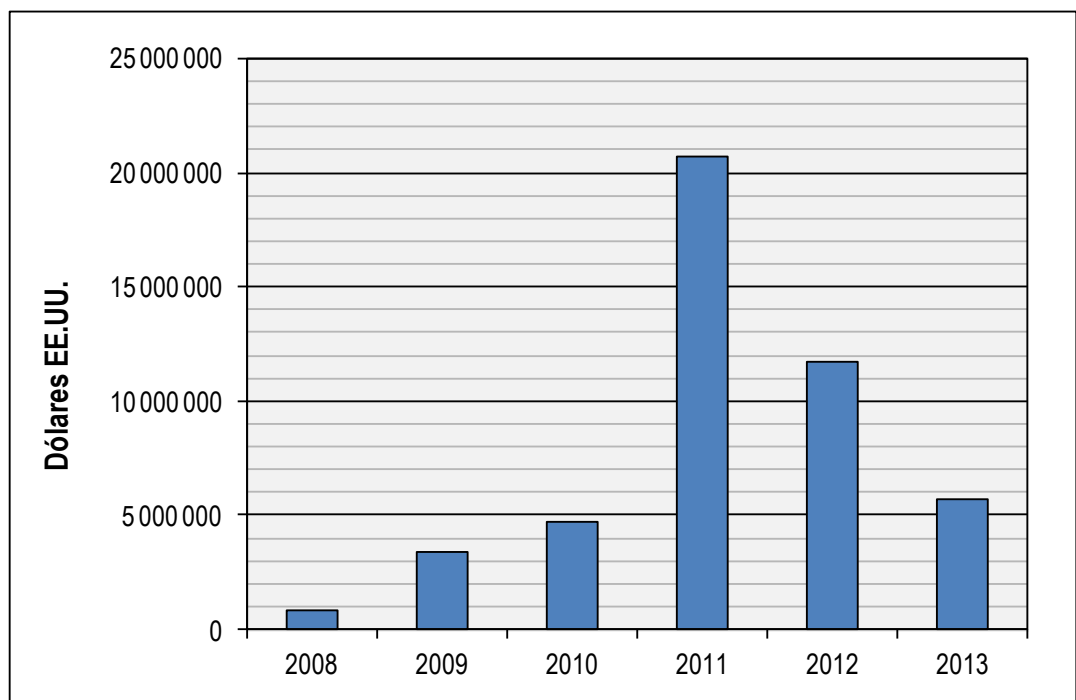


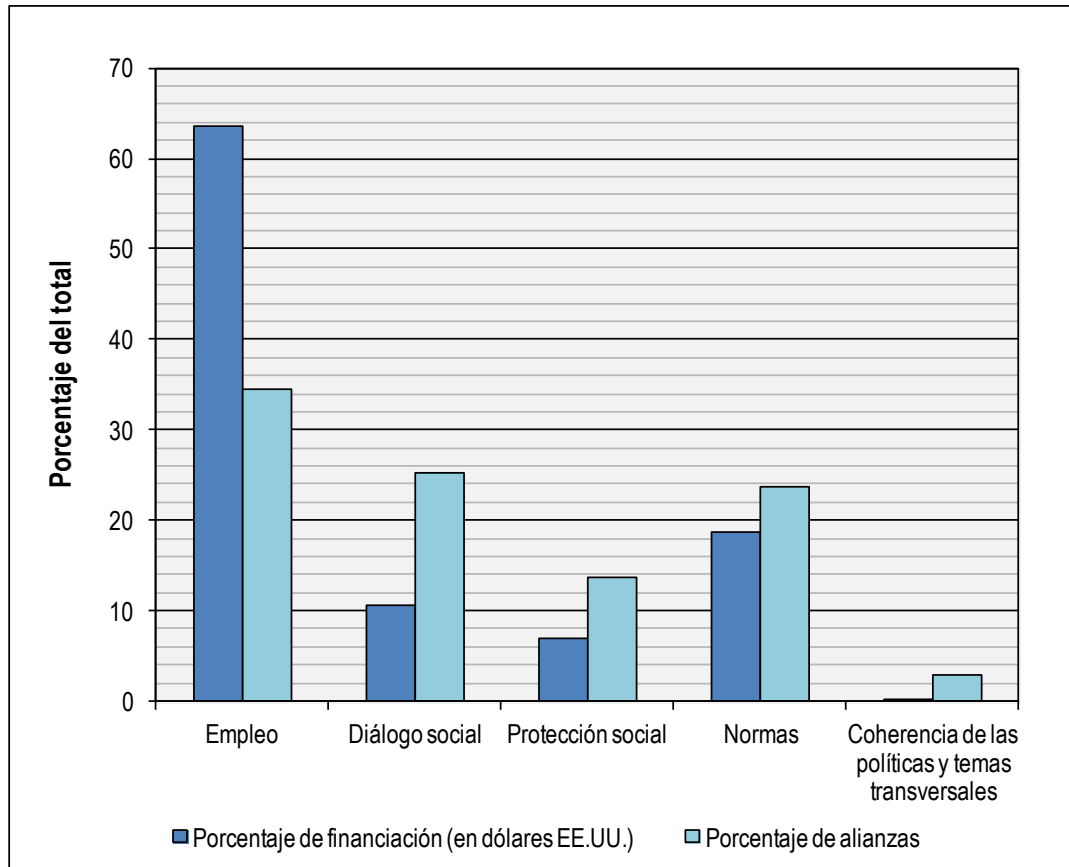
Gráfico 2. Financiación 2008-2013 (en dólares de los EE.UU.)



## Ámbitos temático y geográfico de las alianzas de colaboración público-privadas y participación de los interlocutores sociales

### Ámbito temático

Gráfico 3. Repartición de la financiación y de las alianzas por tema (2008-2013)



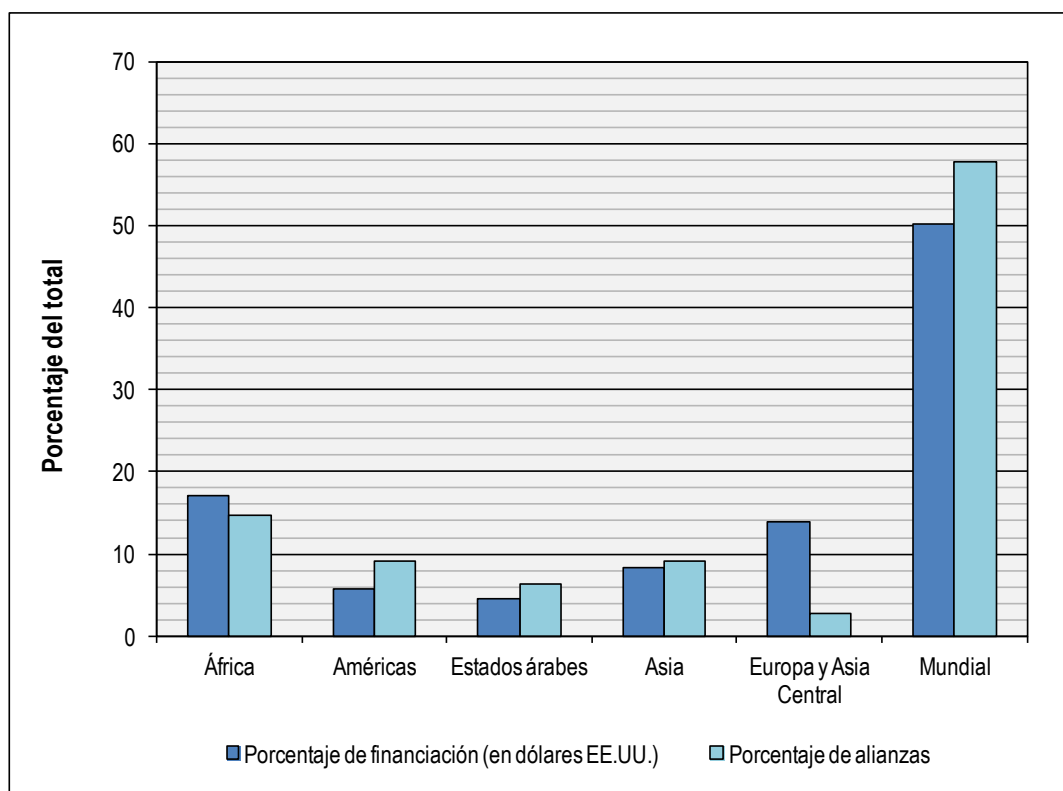
9. El empleo es el objetivo estratégico en torno al cual se ha creado el mayor número de alianzas (34,53 por ciento). Estas alianzas reciben el 63,66 por ciento de los fondos destinados a estos fines y abordan principalmente el desarrollo de políticas y programas para la promoción del empleo; el empleo de los jóvenes; las pequeñas y medianas empresas (PYME) y las empresas sostenibles; las finanzas sociales y la promoción de la inclusión de la discapacidad. El diálogo social figura en segundo lugar, con 25,18 por ciento de las alianzas de colaboración público-privadas (10,56 por ciento de los fondos). Se trata principalmente de alianzas creadas en el marco del Programa *Better Work*, así como de iniciativas conjuntas de trabajadores y de empleadores establecidas en tres sectores (construcción, electrónica y agricultura). El objetivo estratégico siguiente corresponde a las normas y agrupa el 23,74 por ciento de las alianzas de colaboración público-privadas (18,63 por ciento de los fondos), de las cuales todas, excepto dos, se centran en la lucha contra el trabajo infantil. Las alianzas del ámbito de la protección social representan el 13,6 por ciento (6,95 por ciento de los fondos) y se centran principalmente en el VIH y el sida y el fortalecimiento de los sistemas de seguridad social. Por último, la coherencia en materia de políticas y los temas transversales son las cuestiones tratadas en el 2,95 por ciento de las alianzas (0,2 por ciento de los fondos).

10. Todos los socios destinan la mayor parte de sus fondos al empleo. Las empresas que forman parte de una alianza se centran en segundo lugar en las normas, a las que dedican el 38,6 por ciento de su financiación. El desglose por tipo de socio ofrece una mejor indicación de los temas prioritarios. Por ejemplo, las empresas colaboran con la OIT sobre todo en ámbitos que se relacionan estrechamente con sus operaciones y sus cadenas de suministro, tales como la promoción del trabajo decente en sectores económicos específicos, en particular, en el sector del vestido, el desarrollo de las competencias, la eliminación del trabajo infantil y la promoción de las empresas sostenibles, así como también, en menor medida, el trabajo forzoso, la seguridad y salud en el trabajo, y el VIH y el sida.

### Ámbito geográfico

11. En lo que atañe al número de alianzas, el 57,75 por ciento de las alianzas de colaboración público-privadas tiene un alcance mundial, lo que incluye las iniciativas interregionales y transregionales. Esto se explica por el gran número de suscriptores a redes y plataformas mundiales (por ejemplo, la Red Mundial de Empresas y Discapacidad, los socios compradores del Programa *Better Work*, y la Plataforma de Trabajo Infantil). En cuanto a la financiación, las alianzas de colaboración público-privadas mundiales respaldan principalmente la promoción del empleo, lo que incluye el empleo de los jóvenes (85,87 por ciento de los fondos destinados a las alianzas mundiales).
12. La mayor concentración geográfica de alianzas de colaboración público-privadas se sitúa en África, con el 14,78 por ciento de las alianzas y el 17,13 por ciento de la financiación. Europa y Asia Central (2,82 por ciento de los fondos) son las regiones que cuentan con el menor número de alianzas y el porcentaje más bajo de financiación corresponde a los Estados árabes (4,59 por ciento).

Gráfico 4. Financiación de las alianzas y porcentajes por región geográfica (2008-2013)



13. El análisis del enfoque temático por zonas geográficas muestra que las alianzas de colaboración público-privadas responden a las prioridades regionales y nacionales y que existe una buena armonización de las alianzas de colaboración público-privadas con las prioridades programáticas y presupuestarias. En África, se ha asignado el 81,21 por ciento de los fondos al trabajo infantil y el 11,84 por ciento al VIH y el sida. En Asia, el 39,5 por ciento de la financiación se ha destinado a la promoción del trabajo decente en sectores específicos. En Europa y Asia Central, el 92,8 por ciento de la financiación de las alianzas de colaboración público-privadas se ha asignado principalmente a la promoción del empleo de los jóvenes a través del desarrollo de las competencias profesionales. En las Américas, se ha dedicado el 56,33 por ciento de la financiación de las alianzas de colaboración público-privadas a la lucha contra el trabajo infantil. En los Estados árabes, la mayoría de las alianzas de colaboración público-privadas se han utilizado para apoyar la creación y la mejora de empresas sostenibles.
14. Existen diferencias en cuanto a la distribución geográfica de los proyectos y su financiación en función de los tipos de socios. Las empresas y los actores no estatales dedican la proporción más baja de su financiación a iniciativas de ámbito mundial (respectivamente, 8,66 y 10,66 por ciento de su presupuesto) y prefieren colaborar con la OIT en proyectos para países específicos. Las empresas asignan la mayor parte de su financiación a África, Europa y Asia Central. Las fundaciones dedican el 87,85 por ciento de sus recursos a las iniciativas mundiales de la OIT.

### **Participación de los interlocutores sociales**

15. El procedimiento de examen y de evaluación de la calidad aplicable a todas las alianzas de colaboración público-privada se basa en un proceso de consulta con los interlocutores sociales, tanto en el plano mundial como nacional, que se realiza a través de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y de la Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT (ACTRAV).
16. Además de mantener esas consultas, la Oficina clasifica (en el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)) la participación de los interlocutores sociales en todos los proyectos de cooperación técnica, incluidas las alianzas de colaboración público-privadas, en cinco categorías, que no se excluyen mutuamente, con arreglo a los criterios siguientes: i) grado de participación en el diseño del proyecto, ii) grado de participación en la ejecución del proyecto, iii) grado de participación en la gobernanza del proyecto, iv) si los interlocutores sociales son los beneficiarios directos del proyecto, y v) si las actividades del proyecto están destinadas específicamente a reforzar los mecanismos de diálogo social.
17. El 96 por ciento de todas las alianzas de colaboración público-privadas registradas en IRIS como proyectos de cooperación técnica corresponde a una o varias de esas cinco categorías. En el 4 por ciento restante de los casos, pese a que se celebran consultas con los interlocutores sociales en el marco de los procedimientos de evaluación de la calidad y de examen, no se aplica ninguna de las cinco categorías. Este es el caso de varios proyectos de investigación, compendios y publicaciones realizados con grupos de trabajo específicos como, por ejemplo, un taller de formación realizado por el Ministerio de Trabajo de Yemen, que dio lugar a la creación de una nueva unidad; las actividades comunitarias desarrolladas después de la catástrofe ocurrida en Haití, así como las actividades realizadas en el sector de la economía informal en Guinea.

## **Criterios de selección, resultados y lecciones extraídas de las alianzas de colaboración público-privadas**

- 18.** Los principios rectores (2008) sirvieron de base a la Oficina para establecer en julio de 2009<sup>7</sup> las pautas operativas, en las que también se definen los pasos que se han de seguir para seleccionar las alianzas de colaboración público-privadas. Desde el establecimiento de los principios rectores, la OIT ha colaborado de manera constante con un número creciente de socios privados en una gran variedad de ámbitos temáticos. Las alianzas de colaboración público-privadas son el resultado de una combinación de iniciativas, que en la mayoría de los casos tienen su origen en la OIT (69 por ciento), principalmente en la sede (71 por ciento), a través de actividades de divulgación específicas (por ejemplo, en el ámbito del empleo de los jóvenes: países de la región de Oriente Medio y Norte de África; y en el ámbito del VIH y el sida: Bangladesh, Filipinas). Actualmente, está aumentando el número de socios potenciales que contactan a la OIT (en particular empresas privadas) para tratar temas relacionados con sus cadenas de suministro y con cuestiones de alcance mundial relativas a las relaciones laborales, el diálogo social y los salarios.
- 19.** Las alianzas de colaboración público-privadas relativas al empleo han contribuido a promover el empleo de los jóvenes, mejorar los marcos de políticas y la capacidad institucional, crear un entorno empresarial propicio para las PYME, y fomentar la cultura y las competencias empresariales. Varias empresas han asumido compromisos importantes con el fin de apoyar las empresas sostenibles y los empleos productivos y decentes en todas las cadenas de suministro. La promoción de las finanzas sociales ha permitido aumentar las oportunidades para las personas vulnerables y reducir los riesgos. También se han creado empleos decentes en lugares afectados por catástrofes a través de actividades de formación para desarrollar las competencias y el desarrollo de las PYME.
- 20.** Las alianzas de colaboración público-privadas relativas al diálogo social han respaldado los esfuerzos realizados conjuntamente por la OIT, las empresas y los trabajadores para promover la mejora de las relaciones laborales. Esto se ha conseguido mediante actividades de formación, la elaboración de herramientas y mecanismos de coordinación para reducir la costosa duplicación de auditorías, en particular en las fábricas y las cadenas de suministro, y mediante el fortalecimiento de la colaboración entre la dirección y los trabajadores para aplicar procesos continuos de mejora, lo cual ha contribuido a mejorar las condiciones de trabajo, la productividad y la observancia de las normas internacionales del trabajo. Otras actividades han permitido aumentar la participación de las organizaciones de trabajadores y de empleadores, por ejemplo, la elaboración de políticas sociales (por ejemplo, en el sector de la construcción del Uruguay).
- 21.** Las alianzas de colaboración público-privadas vinculadas a la protección social se han centrado principalmente en la atenuación del impacto del VIH y el sida en el lugar de trabajo, lo cual ha permitido prevenir nuevas infecciones y mejorar las políticas nacionales. Otras iniciativas se han dedicado a la extensión de los sistemas innovadores de microseguros a personas que anteriormente estaban excluidas; la mejora de la nutrición en el lugar de trabajo; la protección de los trabajadores migrantes, así como a la formación de expertos en el diseño y la aplicación de sistemas de seguridad social.
- 22.** Las alianzas de colaboración público-privadas relacionadas con las normas se han dedicado casi exclusivamente a la prevención y eliminación del trabajo infantil. La OIT ha prestado apoyo a las empresas y los compradores más importantes, sobre todo los de las cadenas de suministro, a fin de mejorar sus resultados y su sostenibilidad, y de armonizar

<sup>7</sup> *Alianzas de colaboración público-privadas*, Procedimiento de la Oficina, IGDS Número 83 (Versión 1), 14 de julio de 2009.



sus prácticas con los códigos de conducta relativos al trabajo infantil. Las alianzas de colaboración público-privadas también han permitido comprender mejor la situación observada en el terreno en sectores importantes como, por ejemplo, los del tabaco y el cacao, y mejorar los sistemas de control del trabajo infantil. Por otra parte, la Plataforma sobre trabajo infantil ofrece un foro para el intercambio de enfoques eficaces para la eliminación del trabajo infantil, y la herramienta de orientación sobre trabajo infantil, desarrollada por la OIT y la OIE, proporciona consejos prácticos sobre este tema a las empresas.

23. Las principales áreas de interés de las alianzas de colaboración público-privadas que ha concertado con diferentes empresas el Centro Internacional de Formación de la OIT de Turín (Centro de Turín) han sido la igualdad de género y la no discriminación, las relaciones laborales y el diálogo social, y el desarrollo de la juventud. Se están llevando a cabo actividades con el fin de implantar directamente, de manera conjunta con las empresas, el programa de formación sobre seguridad y salud en el trabajo que se utiliza actualmente para impartir formación a las organizaciones de empleadores. En el marco de una alianza de colaboración público-privada, el Centro de Turín también ha prestado apoyo para elaborar estrategias sostenibles para las cadenas de suministro de etanol y biodiesel que integran a los agricultores en las cadenas de suministro del Brasil. Además de estas actividades específicas, las alianzas de colaboración público-privadas también han brindado un apoyo significativo a los programas de maestría que ofrece la *Turin School of Development*, así como a otros programas de aprendizaje y formación.

24. A continuación se resumen las enseñanzas extraídas:

- a) La evolución de las alianzas de colaboración público-privadas demuestra el valor añadido que aportan no sólo a las operaciones, los conocimientos, la visibilidad y la capacidad de trabajo en red de la OIT, sino también a las empresas, que han expresado su satisfacción por el alcance mundial de la labor de la OIT, así como por su capacidad, sus conocimientos especializados y los servicios de asesoramiento que brinda sobre cuestiones relativas a los derechos laborales. La Oficina ha publicado una serie de folletos informativos que ilustran las principales esferas en las que las alianzas de colaboración aportan beneficios a ambas partes y sus resultados<sup>8</sup>. Actualmente se lleva a cabo un examen de toda la cartera de alianzas.
- b) Las alianzas de colaboración público-privadas son el resultado del acuerdo alcanzado por la OIT y sus diversos socios respecto de los objetivos que persiguen. En el 69 por ciento de los casos, las alianzas de colaboración público-privadas se originaron en unidades de la OIT, principalmente de la sede. En todos los casos, las alianzas de colaboración público-privadas se ajustan a las prioridades del Programa y Presupuesto.
- c) En los tres últimos bienios, la OIT ha logrado ampliar los ámbitos de trabajo de las alianzas de colaboración público-privadas: de seis resultados en 2008 pasaron a 14 en 2013. No obstante, es necesario desarrollar una estrategia a fin de profundizar la labor en otros ámbitos y desarrollar planes de acción y las capacidades regionales.
- d) Se podrían racionalizar los procedimientos utilizados para tramitar las pequeñas contribuciones y las contribuciones en especie a fin de aumentar la eficiencia y gestionar la creación de nuevas alianzas de colaboración en plazos razonables. También podrían aplicarse procedimientos diferenciados para los distintos tipos de socios y podría perfeccionarse su gestión. Podrían reforzarse las relaciones entre las organizaciones de empleadores y las empresas que establecen una alianza de

<sup>8</sup> <http://www.ilo.org/pardev/public-private-partnerships/lang--en/index.htm>.

colaboración con la OIT a fin de lograr un mayor reconocimiento de las estructuras de representación y una mayor sistematización.

- e) El mecanismo de evaluación de la calidad ha permitido perfeccionar el contenido y el diseño de las actividades de las alianzas de colaboración público-privadas, coordinar las discusiones de contenido entre las unidades pertinentes, e incrementar la participación de los mandantes en las alianzas de colaboración público-privadas. Este mecanismo podría reforzarse aún más. Las categorías de IRIS relativas al tripartismo también podrían mejorarse, por ejemplo, mediante una participación más directa de los empleadores y de los trabajadores en su definición.
- f) El modelo elaborado para el establecimiento de acuerdos relativos a las alianzas de colaboración público-privadas ha tenido que adaptarse con frecuencia, especialmente en lo que se refiere a las contribuciones en especie y las actividades de colaboración en los ámbitos del intercambio de conocimientos y la investigación.

### III. Propuestas para el perfeccionamiento de la estrategia relativa a las alianzas de colaboración público-privadas

25. Las alianzas de colaboración público-privadas son una manera de promover el establecimiento de colaboraciones activas en apoyo del Programa de Trabajo Decente de la OIT. Se propone la adopción de un enfoque perfeccionado sobre la base de los principios rectores adoptados en 2008. Esto entrañaría lo siguiente:

- a) *Un enfoque más preciso:* la identificación de las nuevas necesidades en materia de cooperación con los distintos socios y el desarrollo de instrumentos adecuados para concretarla permitirían que la Oficina orientara sus esfuerzos con mayor precisión. Asimismo, podría ser necesario preparar nuevas herramientas y programas de política con objeto de facilitar la interacción con los socios en nuevos ámbitos de trabajo que aún no se han desarrollado.
- b) *Un enfoque más proactivo:* las oficinas exteriores de la OIT podrían necesitar ayuda adicional, habida cuenta de que el 86 por ciento de las iniciativas de colaboración se originan en la sede, y sólo el 14 por ciento en las oficinas exteriores.
- c) *Mejora de las funciones de representación y de la coherencia:* todas las solicitudes iniciales de contacto de las empresas se remitirán a la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), o a la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) en caso de que la solicitud provenga de organizaciones de trabajadores. ACT/EMP y ACTRAV tendrán la responsabilidad de compartir la información y de comunicársela a las respectivas secretarías de sus grupos y a las organizaciones de trabajadores y de empleadores interesadas, así como de suministrar las orientaciones o directivas que sean necesarias.
- d) *Aprobación y examen:* los representantes de los empleadores y de los trabajadores seguirán participando estrechamente en el examen de la aplicación de los principios rectores y los procedimientos a través de un proceso ágil, pero minucioso, diferente según la naturaleza de la alianza y el tipo de socio (empresas, fundaciones, instituciones académicas y de otros tipos).
- e) *Coordinación:* se adoptarán medidas eficaces para garantizar la participación de todas las unidades y todos los mandantes interesados desde la fase de diseño de las nuevas alianzas.

- f) *Intercambio de conocimientos*: deberían proseguir los esfuerzos para fomentar la investigación, el intercambio de conocimientos y la innovación a través de las alianzas de colaboración público-privadas.
- g) *Seguimiento estratégico de los progresos*: un seguimiento de las alianzas más estratégico permitiría a la Oficina realizar un mayor número de análisis en profundidad sobre el valor añadido de estas alianzas y perfeccionar constantemente la estrategia de colaboración.
- h) *Comunicación*: sería necesario elaborar un plan de comunicación estratégica a fin de lograr una mayor transparencia y una mejor visibilidad de los resultados.

### **Proyecto de decisión**

#### **26. El Consejo de Administración pide a la Oficina que:**

- a) *aplique, sobre la base de los principios rectores<sup>9</sup>, las propuestas contenidas en el párrafo 25 del presente documento relativas al perfeccionamiento de la estrategia para las alianzas de colaboración público-privadas, y*
- b) *informe sobre los progresos logrados en relación con la aplicación de esas propuestas a más tardar en marzo de 2016.*

<sup>9</sup> IGDS Número 81 (Versión 1), *op. cit.*, párrafo 6.