

Compromiso del sector privado

PSE: UNA NUEVA FORMA DE ACTUAR PARA ALCANZAR LOS ODS¹

DEFINICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO 1

1. COMPROMISO CON LAS EMPRESAS EN TORNO A SU ACTIVIDAD PRINCIPAL 2
2. COMPROMISO CON LOS PROVEEDORES DE FINANCIACIÓN PRIVADA . 2

IMPLICACIONES INSTITUCIONALES DEL PSE 3

GESTIÓN DEL RIESGO 4

EL PSE PROMOVERÁ UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE..... 6

PRUEBAS DE RESULTADOS Y BUENAS PRÁCTICAS..... 6

Principales conclusiones:

► Para la mayoría de los organismos donantes, la participación del sector privado (PSE) es una forma fundamentalmente nueva de operar para aprovechar la financiación, la innovación y las capacidades privadas para los ODS. El término abarca diversos enfoques, incluida la colaboración con las empresas en torno a su actividad principal y con los inversores y financiadores privados para movilizar la financiación privada.

► La PSE implica un cambio de una relación transaccional a una más estratégica e igualitaria, entre los donantes y el sector privado. Para adaptarse, los donantes están poniendo en marcha nuevos programas, cambiando los sistemas administrativos y jurídicos y adquiriendo nuevas competencias y culturas de personal. Los donantes también están aprendiendo a gestionar los riesgos de desempeñar un papel catalizador, en lugar de controlador.

► La amplia gama de estrategias y modalidades de la EPS significa que no tiene sentido emitir un veredicto general sobre si la EPS "funciona". Sin embargo, están surgiendo lecciones sobre prácticas eficaces para formatos específicos. Los donantes también están mejorando la medición de los resultados para colmar las lagunas de conocimiento.

Esta nota de síntesis proporciona una visión general introductoria de la PSE para el personal de las agencias donantes que se inician en la PSE. También ofrece un práctico resumen de las cuestiones y prácticas clave actuales para el personal que ya está ejecutando programas de PSE o que trabaja para profesionalizar el enfoque de PSE de sus organismos.



PSE: una nueva forma de actuar para alcanzar los ODS

Los organismos donantes coinciden en que los presupuestos y las capacidades de los gobiernos no son suficientes para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al mismo tiempo, "las actividades empresariales privadas, la inversión y la innovación" son reconocidos como "principales impulsores de la productividad, el crecimiento económico y la creación de empleo", así como otros objetivos de desarrollo (agenda de los ODS). Por lo tanto, la mayoría de los donantes ven la necesidad de comprometerse con el sector privado de una manera más estratégica y sistemática para lograr los ODS (por ejemplo, GAC, 2021; DFAT, 2018; OCDE, 2017): La PSE consiste en un "llamamiento a la acción de todo el organismo y un mandato para trabajar mano a mano con el sector privado" para diseñar y ejecutar programas de desarrollo "en todos los sectores" (USAID, 2019).



Algunas agencias también destacan prioridades temáticas específicas para el PSE: éstas incluyen la lucha contra la desigualdad de género, por ejemplo, a través de la inversión con enfoque de género (GAC, 2021; COSUDE, 2021), o las crisis sanitarias y económicas causadas por el COVID-19 (COSUDE, 2021).

Definición de la participación del sector privado

¿Qué abarca realmente la PSE? La PSE comprende una amplia gama de enfoques, y la definición y el alcance precisos de la PSE siguen siendo objeto de cierto debate. La OCDE utiliza una definición muy amplia de la PSE como "una actividad que tiene como objetivo involucrar al sector privado para obtener resultados de desarrollo, y que implica la participación activa del sector privado" (OCDE, 2016). A la luz de la práctica actual de los donantes y de las tipologías existentes, el Grupo de Trabajo de PSE del DCED

ha optado por acotar dos conjuntos principales de estrategias de PSE (DCED, 2019):

- 1) **Contratar (normalmente) a grandes empresas internacionales o de países donantes como parte interesada o socio clave, en torno a su negocio principal o actividades relacionadas.**
- 2) **Colaborar con los inversores privados, los fondos y las instituciones financieras para obtener más financiación privada o fomentar su uso en proyectos relacionados con los ODS.**

A diferencia de otras formas de interacción de los donantes con el sector privado, estas estrategias de PSE se caracterizan por la cofinanciación y la coparticipación (que a veces también implican la codiseñación y la codirección), por lo que sitúan a los donantes y al sector privado en pie de igualdad (véase también COSUDE, 2021).

Gráfico 1. Diferentes categorías de participación del sector privado (basado en DCED, 2019)



Otras lecturas del DCED: DCED (2019): [Marco operativo y categorización de las estrategias de PSE](#)

1. Compromiso con las empresas en torno a su actividad principal

Al involucrar a las empresas en torno a inversiones y actividades básicas innovadoras o mejoradas, los donantes esperan lograr resultados de desarrollo duraderos y ampliables, impulsados por los intereses empresariales en operaciones comerciales sostenibles y rentables. Por ejemplo, aunque la política de PSE de USAID de 2019

"acoge todo tipo de PSE para lograr un mayor impacto", da prioridad a "la participación en las actividades principales de los posibles socios para lograr resultados más transformadores a escala" (USAID, 2019). Las categorizaciones de la OCDE (2017) y otras sugieren que existen diversos enfoques de PSE para mejorar el impacto de la actividad principal de las empresas en los ODS, en particular:

- *Intercambio de conocimientos y creación de relaciones, por ejemplo, a través de plataformas de múltiples partes interesadas;*
- *Diálogo político* para mejorar las prácticas empresariales, por ejemplo, mediante iniciativas de normalización;
- *Creación de capacidades*, para mejorar las operaciones empresariales con el fin de obtener mejores resultados de desarrollo;
- *Asistencia técnica*, por ejemplo, en forma de estudios de viabilidad sobre nuevos modelos de negocio;
- *Apoyo financiero*, incluidas las subvenciones de contrapartida para la implantación de nuevos modelos empresariales o programas conjuntos. Algunos programas también proporcionan préstamos o capital a las empresas.

Muchos donantes conceden apoyo financiero, así como asistencia técnica, a través de mecanismos competitivos, como los *fondos de desafío* gestionados de forma centralizada o regional (para más información, véase DCED, 2017).

2. Compromiso con los proveedores de financiación privada

Las inversiones con impacto en los ODS a menudo no se producen porque los proveedores de servicios financieros y las empresas se ven desanimados por las grandes inversiones iniciales, los contextos políticos inciertos o la percepción de una baja rentabilidad (por ejemplo, SSF, 2019). Las estrategias de financiación innovadoras pretenden reducir el riesgo y animar al sector privado a financiar empresas y proyectos con impacto en el desarrollo. Sin embargo, no existe una definición única de

financiación innovadora ni enfoques específicos, como los que se exponen a continuación:

- **Financiación combinada:** La financiación combinada sirve para catalizar financiación adicional para el desarrollo al tiempo que se obtienen rendimientos financieros, pero las definiciones específicas varían (DCED, 2019): Algunas se centran en la combinación de financiación de diferentes *fuentes*, por ejemplo, utilizando fondos públicos para movilizar financiación privada. Otras hacen hincapié en que la financiación mixta consiste en combinar diferentes *instrumentos financieros*. Ejemplos comunes son las subvenciones o garantías de un organismo donante para movilizar préstamos o capital de financiadores privados. La OCDE definió la financiación combinada de manera mucho más amplia, como el uso de financiación con un *propósito de desarrollo*, para movilizar financiación con un propósito comercial (OCDE, 2018). Las ambigüedades en las definiciones no impiden que se asuman compromisos importantes, por ejemplo, por parte de Global Affairs Canada (1.500 millones de dólares canadienses, durante 2018-2023) ([sitio web del GAC](#)) y la CE (3.100 millones de euros, para operaciones de blending por parte del FEDS entre 2017 y 2021) (CE, 2021).
- **Financiación basada en resultados:** Muchas iniciativas de pago por resultados movilizan la prefinanciación de proyectos relevantes para los ODS acordando el reembolso total o la recompensa financiera a los inversores o ejecutores tras el logro verificado de los resultados. Existen diferentes formatos (USAID, 2018), incluidos los Bonos de Impacto en el Desarrollo (DIB), que cuentan con el apoyo de donantes como USAID, FCDO y SECO. En los DIBs, un inversor privado proporciona una subvención a una organización pública, y es recompensado con una prima por el donante al lograr los resultados deseados. Por tanto, en sentido estricto, los DIB no generan financiación adicional, ya que es el donante quien financia en última instancia el programa (Freiburghaus, 2017). Sin embargo, el apalancamiento puede lograrse atrayendo a financiadores de resultados adicionales, o mediante una mayor eficiencia al trasladar el riesgo financiero a los inversores privados (Ibid). Una

adaptación reciente, destinada a movilizar más financiación para el desarrollo, son los Incentivos de Impacto Social: una empresa social actúa como ejecutora y los donantes le pagan una prima por el impacto de desarrollo logrado; estos ingresos adicionales permiten a la empresa atraer y reembolsar a los inversores privados (Roots of Impact, 2016; Devex, 2019).

Otro término estrechamente relacionado es el de **Inversión de Impacto**, es decir, las inversiones en empresas o fondos realizadas con la intención de lograr un impacto en el desarrollo, normalmente junto con un rendimiento financiero (DCED, 2016; [sitio web de GIIN](#)). Los inversores



en bonos de impacto en el desarrollo e incentivos de impacto social suelen ser inversores de impacto. Los donantes utilizan cada vez más enfoques de financiación combinada para movilizar la financiación privada para las inversiones de impacto; los propios inversores de impacto ofrecen cada vez más financiación combinada para animar a los proveedores financieros a atender a los clientes desatendidos (GIIN, 2018).

Otras lecturas del DCED: DCED (2019): [Donor Engagement in Innovative Finance](#) y resumen de [dos páginas](#)



Implicaciones institucionales del PSE

Para aprovechar los intereses comerciales a largo plazo del sector privado en favor del desarrollo, la relación entre donantes y sector privado debe ser más equitativa, a largo plazo y estratégica. Esto implica una forma de operar fundamentalmente nueva: Los donantes desempeñan un papel catalizador en la consecución de resultados, en lugar de diseñar, financiar y gestionar completamente proyectos a corto plazo con el sector privado (USAID, 2019). Por lo tanto, la PSE requiere que los donantes renuncien a parte del control y la previsibilidad, y que aprendan a colaborar con el sector privado con una "mentalidad de colaboración" (COSUDE, 2021). El creciente interés de los donantes por la financiación innovadora también está

provocando un cambio en las responsabilidades, los procedimientos y los conocimientos técnicos tanto de los donantes como de las instituciones financieras de desarrollo (IFD). Algunos donantes utilizan ahora las subvenciones como instrumentos de mitigación del riesgo y están concediendo préstamos o invirtiendo en empresas sin la participación de sus IFD (DCED, 2019).

Como resultado, los donantes han puesto en marcha nuevos programas, han adoptado nuevos sistemas administrativos y legales y han promovido nuevas habilidades y culturas del personal, por ejemplo, mediante la formación y la contratación (DCED, 2018; DCED, 2019). Muchos donantes también han creado nuevos puestos, equipos y mecanismos internos para dirigir y coordinar el trabajo de PSE (DCED, 2018); entre los ejemplos de nuevas funciones del personal se encuentran los gestores de relaciones para los socios corporativos estratégicos o los puntos focales para las consultas relacionadas con el PSE. Los enfoques de todo el gobierno, incluidos los portales en línea de ventanilla única para el sector privado, están en aumento. Los programas se están rediseñando, a menudo tras consultar a las empresas, para incluir mecanismos de financiación más flexibles (por ejemplo, fondos centrales accesibles en toda la agencia), y una amplia gama de instrumentos financieros y no financieros para atender las diferentes necesidades de las empresas. También se está prestando más atención a la "cocreación" de modelos empresariales innovadores conjuntamente con las empresas y a la inversión en la relación con los socios tras las colaboraciones exitosas (DCED, 2017).

Varios donantes han desarrollado planes o estrategias integrales sobre estas y otras formas de fortalecer las capacidades y los sistemas internos para el PSE; algunos ejemplos son la Iniciativa de Modernización del PSE de USAID (lanzada en 2021) o el Marco Operativo para el PSE de DFAT Australia (DFAT, 2019). Algunos también han elaborado orientaciones y consejos específicos para el personal, como el Manual de PSE de la COSUDE (COSUDE, 2021) y el resumen de las lecciones de los programas de Sistemas de Mercado sobre las asociaciones con el sector privado (COSUDE, 2019), así como la Nota de Orientación de PSE del DFAT de Australia (DFAT, 2020).

Más lecturas del DCED: DCED (2017): [Hacia una PSE estratégica: Innovaciones de programación y cambio organizativo](#) y [resumen de dos páginas](#); DCED (2019): [Donor Engagement in Innovative Finance](#).



Gestión del riesgo

Adoptar el desarrollo impulsado por el sector privado implica que los donantes también asuman un mayor riesgo. Asumir riesgos es inherente a los negocios y la base para obtener recompensas financieras. Gestionarlo requiere que las empresas experimenten con nuevas soluciones, operen con flexibilidad y respondan rápidamente a la evolución del mercado. Los donantes, cuyos sistemas están tradicionalmente orientados a reducir el riesgo y controlar los resultados a través de contratos estrictamente gestionados, todavía están aprendiendo todas las implicaciones de compartir el riesgo empresarial. Más que con las entidades sin ánimo de lucro, también se enfrentan a riesgos de reputación adicionales.

Una evolución clave en el enfoque de los organismos donantes para la gestión de estos riesgos es una mayor atención a la gestión eficaz de las relaciones con las empresas: Unas estructuras de gestión y gobernanza claras en las asociaciones, una gestión basada en los resultados y la flexibilidad para ajustar los enfoques a lo largo del compromiso son aspectos fundamentales para identificar y abordar los posibles riesgos (USAID, 2019).

Los donantes también siguen utilizando y mejorando los sistemas tradicionales de selección de posibles socios, entre ellos:

- **Listas y criterios de exclusión:** La mayoría de los donantes excluyen ciertas industrias, temas de proyectos y empresas de las asociaciones para el desarrollo; muchos también excluyen explícitamente a las empresas condenadas por corrupción, fraude o actividad delictiva (NSI, 2014).
- **Evaluación y selección de socios:** Los organismos donantes suelen evaluar el rendimiento pasado de las empresas, su reputación, sus políticas y prácticas financieras, sociales y medioambientales, así como sus planes futuros (USAID, 2019; USAID, 2019a) para

revisar la ética compartida, incluida la adhesión a prácticas empresariales responsables. El cumplimiento de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y los principios del Pacto Mundial de la ONU se consideran una ventaja (NSI, 2014). Más recientemente, la COSUDE ha desarrollado un marco detallado para evaluar las perspectivas de las PSE (COSUDE, 2021).

Una consideración clave para los donantes es cómo revisar los riesgos sin que el proceso sea demasiado pesado para las empresas. Esto puede incluir el uso de información pública en la medida de lo posible, y la diligencia debida existente para repetidos socios (USAID, 2019a). También es fundamental comprender las necesidades empresariales de los socios, como las cuestiones de confidencialidad; por lo tanto, los organismos pueden comprometerse a proteger la propiedad intelectual y a firmar acuerdos de no divulgación de información empresarial delicada, al menos durante un tiempo acordado; también pueden contratar el apoyo de equipos jurídicos y optar por soluciones pragmáticas (por ejemplo, pedir rangos en lugar de información financiera completa) (USAID, 2019; COSUDE, 2020).



Un riesgo específico derivado de la colaboración con empresas e inversores individuales es la distorsión negativa del mercado. Mientras que la PSE busca cambiar (distorsionar) los resultados del mercado que son insatisfactorios, cualquier provisión de financiación, conocimiento o redes a empresas individuales también puede distorsionar negativamente los mercados y reducir el bienestar social (DCED, 2018a), en particular por

- aumentar el poder de mercado de algunas empresas a expensas de otras: Al exigir a los agricultores que compren insumos a una única empresa internacional asociada, por ejemplo, las empresas regionales corren el riesgo de verse desplazadas del mercado (ARTE, 2017).
- aumentar las barreras de entrada al mercado (por ejemplo, facilitando normas demasiado rigurosas); y
- reforzando las asimetrías de información, o dejándolas sin resolver (por ejemplo, compensando a los inversores individuales por la falta de información del mercado a través de la financiación combinada) (DCED, 2018a).

En la práctica, no hay respuestas fáciles para evitar estas distorsiones, ya que los programas se enfrentan a muchas compensaciones entre los esfuerzos para que las asociaciones individuales sean un éxito y la promoción de soluciones a largo plazo y a nivel de mercado. Sin embargo, una mayor atención a las estructuras de mercado, como la que practican los programas de Sistemas de Mercado, puede ayudar a tomar decisiones más informadas y a mitigar los riesgos de distorsión en cada paso del proceso de intervención, por ejemplo

- evaluar el mercado y supervisar las intervenciones, para hacer frente a un fallo real del mercado y evitar desplazar a los agentes del mercado que emprenderían la actividad de todos modos ("adicionalidad")
- desplazar activamente a otros actores del mercado, una vez que una asociación inicial ha tenido éxito, incluso publicando información sobre mercados y modelos de negocio exitosos; y
- trabajar con las autoridades de la competencia y los expertos, incluso para comprender mejor el poder de mercado de una empresa antes y durante la intervención. (DCED, 2018a)

Otras lecturas del DCED: DCED (2018): [Minimizar el riesgo de distorsión negativa del mercado en PSE. Un marco práctico](#); DCED (2014): [Demostración de la adicionalidad en la DSP y resumen de dos páginas](#)



El PSE promoverá una conducta empresarial responsable



La Conducta Empresarial Responsable (RBC) es a menudo una condición para las asociaciones de donantes con empresas y figura entre los criterios utilizados en la evaluación y selección de socios (véase más arriba). Sin embargo, recientemente se ha convertido en un objetivo por derecho propio

que se persigue a través de diferentes modalidades de PSE, en parte debido al aumento de los compromisos del sector privado con la RBC, así como a una creciente gama de requisitos legislativos y medidas políticas de los gobiernos:

La RBC se refiere a las empresas que evitan y abordan los impactos sociales y medioambientales negativos de su actividad principal (incluidas sus cadenas de suministro), al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible en los lugares donde operan (OCDE). Como tal, tiene un alcance más amplio que los proyectos de PSE que tienen como objetivo principal la integración de las poblaciones de bajos ingresos en los modelos de negocio principales de las empresas (por ejemplo, como productores o consumidores).

- Algunos organismos han puesto en marcha mecanismos específicos de PSE con el objetivo principal de promover la RBC, como el [Fondo contra el Trabajo Infantil](#) del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos o el programa de [vales de RBC](#) para cofinanciar las evaluaciones de la sostenibilidad de la cadena de suministro.
- Para fomentar el cambio sistémico, algunos donantes se centran en convocar, cofacilitar y contribuir a los debates sobre RBC de grupos y plataformas sectoriales o nacionales del sector privado. Esto incluye las plataformas de inversores, con el fin de animar a los inversores a tener en cuenta la RBC en sus decisiones de inversión.
- En muchas agencias, también existe la ambición de coordinar y alinear las estrategias de PSE de forma más general con los esfuerzos del gobierno para ordenar y fomentar la RBC (por ejemplo, [GAC, 2021](#)).

Más información sobre el DCED: DCED (2022): [Promoting Responsible Business Conduct - A scoping paper for donor agencies supporting PSE and two-page summary](#)



Pruebas de resultados y buenas prácticas

El cambio general entre los donantes para comprometerse estratégicamente con el sector privado está respaldado con cautela por la investigación interna de USAID que muestra que las asociaciones orientadas al mercado tienen más probabilidades de producir resultados sostenidos después de la finalización de los proyectos (USAID, 2019). Una revisión de 29 asociaciones de USAID con el sector privado (USAID, 2020), reveló además que la orientación comercial y la alineación empresarial básica de las asociaciones eran clave para la continuación y la ampliación de las actividades tras el fin de la cofinanciación de USAID. Sin embargo, dada la gran variedad de estrategias y modalidades de PSE, una evaluación general de si la PSE "funciona" o no tendría sentido. Además, las evaluaciones anteriores de estrategias y modalidades específicas se han centrado en gran medida en las contribuciones financieras del sector privado, más que en los resultados de desarrollo (USAID, 2019). Por lo tanto, las revisiones y políticas recientes han pedido que se mejoren los sistemas de medición de resultados (por ejemplo, [OCDE, 2017](#)). A continuación se resumen algunas ideas de evaluaciones recientes de formatos populares.

- *Fondos de inversión:* Los fondos de desafío se encuentran entre los formatos de PSE más populares hasta la fecha. Sin embargo, muchas evaluaciones no han tenido en cuenta "los requisitos básicos de evaluación, como la valoración de la adicionalidad" ([EPS PEAKS, 2014](#)). Las revisiones recientes (varias se enumeran [aquí](#)) han encontrado resultados mixtos: Mientras que algunos fondos no han logrado catalizar efectos más amplios más allá del proyecto, el análisis del contexto para comprender el impacto en todo el mercado y la gestión práctica han sido identificados como factores de éxito en los fondos que están en camino de alcanzar sus objetivos de desarrollo ([Deval, 2017](#); [Sida, 2018](#), [EPS PEAKS, 2014](#)).
- *Plataformas de múltiples partes interesadas:* Los principales logros de las plataformas de múltiples

partes interesadas incluyen la promoción del diálogo político y el aprendizaje entre pares o intersectorial sobre cómo contribuir a los ODS (Sida, 2018; ICAI, 2015). Sin embargo, los efectos más amplios en las operaciones comerciales principales de los participantes, incluso a través de las funciones de la plataforma autodeclaradas, como el establecimiento de normas o los servicios, siguen sin estar claros (Sida, 2018; DCED, 2017a; Pattberg y Widerberg, 2014).

- **Financiación combinada:** Cada dólar de capital combinado en condiciones favorables ha movilitado hasta la fecha una media de 4 dólares de capital a precio comercial (página web de Convergence). Los datos de la encuesta de los inversores de impacto muestran además que la financiación combinada puede ser una herramienta eficaz para reducir el riesgo de las transacciones y "atraer financiación para inversiones de gran impacto a gran escala" (GIIN, 2018). Sin embargo, la base empírica sigue siendo limitada y faltan datos sobre el impacto en la pobreza (OCDE, 2018; Collacot, 2016); de hecho, solo el 6 % de la financiación movilitada a través de la AOD se destina a países de renta baja (OCDE, 2020).
- **Financiación basada en resultados:** Según USAID (2018), hay pocos estudios sobre el impacto a largo plazo de los programas de Pago por Resultados y se necesita una investigación más longitudinal e intensiva. Clist (2018) concluye que hay algunas evidencias de proyectos exitosos y pequeños. Una evaluación de tres DIB (UKAid, 2019) concluye que animaron a los inversores a asumir un riesgo adicional, pero también señala los elevados costes de transacción y las condiciones para que los DIB tengan éxito.



Los actores del desarrollo ya dan cada vez más prioridad a la generación de conocimientos sobre "lo que funciona" en las diferentes estrategias de PSE. Por ejemplo, la promoción de la "medición y el seguimiento del impacto de las inversiones combinadas hacia los ODS" se considera un área de acción prioritaria (sitio web de la OCDE). En el ámbito de la participación directa de las empresas, la Estrategia de Aprendizaje y Evidencia de la PSE de USAID tiene como objetivo llenar las lagunas de conocimiento críticas y generar orientación sobre la práctica efectiva (USAID, 2019b); en 2020, USAID también ha lanzado un Mapa de Brechas de Evidencia sobre la PSE. Además, se espera que en 2022 finalicen varias evaluaciones de carteras de PSE realizadas por diferentes organismos donantes.

Más lecturas del DCED: [Historias de impacto sobre PSE](#) en el sitio web del DCED; DCED (2017): [Facilidades de los donantes para asociarse con las empresas](#); DCED (2017): [La participación del sector privado a través de plataformas de múltiples partes interesadas](#)



Esta nota de síntesis ha sido redactada por Melina Heinrich-Fernandes, de la Secretaría del DCED. Por favor, envíe sus comentarios a heinrich@enterprise-development.org

Créditos de las fotos: Loredana Bitculescu, Magnifical Productions/Shutterstock

Este material ha sido preparado únicamente con fines de discusión. Por lo tanto, no debe considerarse que el material incorpore asesoramiento jurídico o de inversión, ni que proporcione ninguna recomendación sobre su idoneidad para sus fines. Las conclusiones expresadas en este informe no reflejan necesariamente las opiniones del DCED o de sus miembros.