

# La responsabilidad de la empresa en contextos de reconstrucción posbélica. Estudio de casos en Bosnia-Herzegovina<sup>1</sup>

Aitor Pérez Ruiz  
*Investigador, FRIDE  
Acción Humanitaria y Desarrollo*

Javier Mier Sainz  
*Consultor Internacional*

*“La era de la mundialización ha intensificado la comprensión de que la actividad comercial es parte integrante de la vida económica y política de la sociedad. Junto con esa comprensión, existe un reconocimiento creciente entre los agentes internacionales del importante papel que podrían desempeñar los medios empresariales al ayudar a evitar o resolver conflictos”*

*Kofi Annan, en su Informe sobre Prevención de Conflictos, 7 de junio de 2001.*

## Introducción

Tras la aprobación del III Plan Director de la Cooperación Española se espera con expectación la aparición de una nueva fórmula de concertación de actores en el sistema de cooperación para el desarrollo que debería permitir incorporar a la empresa privada en la persecución de los Objetivos del Milenio (ODM). Se trata de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, las cuales son promovidas por los propios ODM proponiendo metas como la cooperación con las empresas para facilitar el acceso a los medicamentos o las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones <sup>2</sup>.

El término Alianza Público Privada (APP) se emplea para denominar aquellos acuerdos de colaboración entre la cooperación oficial y la empresa por los cuales se comparten objetivos, costes y riesgos. Este tipo de acuerdos requieren de una concertación mucho mayor que las tradicionales relaciones contractuales que ambos actores han venido manteniendo en

---

<sup>1</sup> El presente artículo es resultado de un estudio de casos de FRIDE en Bosnia en el marco de una de investigación sobre sinergias entre la internacionalización de la empresa, la responsabilidad social corporativa y la cooperación al desarrollo (proyecto RSCD). El estudio de casos tuvo por objeto verificar la existencia de dichas sinergias en un contexto de reconstrucción como el de Mostar, Bosnia, en la segunda mitad de los 90. La información fue recogida mediante entrevistas estructuradas en 20 preguntas sobre la ejecución y resultados de dos proyectos concretos, sobre las estrategias de la empresa y la cooperación, así como las acciones de concertación. En las entrevistas participaron 30 informantes de agencias de cooperación; empresas internacionales; empresas locales; asociaciones locales y ONG internacionales; partidos políticos y gobiernos locales.

<sup>2</sup> El 8º Objetivo de Desarrollo del Milenio consiste en Fomentar una Alianza Mundial para el Desarrollo. La meta 8.E. se define como la cooperación con las empresas farmacéuticas para proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles. La Meta 8.F pretende, mediante la cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones, lo cual se concreta en tres indicadores: líneas de teléfono por cada 100 habitantes, abonados a teléfonos celulares por cada 100 habitantes y usuarios de Internet por cada 100 habitantes

los diversos proyectos de cooperación. Por lo general, se entiende que la empresa en estos casos no ha sido un actor de desarrollo sino un mero proveedor de bienes y servicios para la cooperación.

Dicho esto, cabe preguntarse si una empresa contratada por la cooperación debe limitarse a la entrega de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio pactado o debe alinearse, con un mayor grado de colaboración, con los objetivos generales de la cooperación. En los contextos de reconstrucción posbélica, donde las conferencias de donantes acuerdan estrategias de ayuda que se traducen en buena medida en contratos con empresas para la reconstrucción de infraestructuras físicas, cabe preguntarse si la empresa contratista no debe ser reconocida como un actor de desarrollo, con el enorme potencial que ello conlleva.

Un estudio de FRIDE, realizado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha analizado estas cuestiones en el contexto de la reconstrucción pos-conflicto de Bosnia – Herzegovina entre 1995 y 2005, y en relación a dos casos concretos: la reconstrucción del Puente de Mostar con la ayuda del Banco Mundial y UNESCO<sup>3</sup>, y la reconstrucción de infraestructuras eléctricas, con el apoyo de la Cooperación Española<sup>4</sup>.

De los resultados de este estudio, se deduce que la empresa adjudicataria de un contrato de cooperación en ocasiones recibe una responsabilidad que va más allá de sus términos de referencia en la medida en que su actuación en materia de dirección, recursos humanos, subcontrataciones y relaciones públicas, incide positiva o negativamente en los objetivos de la reconstrucción.

## La reconstrucción post bélica en Bosnia

La guerra que enfrentó a serbios, bosnio-musulmanes y croatas en Bosnia-Herzegovina entre 1992 y 1995 dejó más de 100.000 muertos, 1,8 millones de refugiados y desplazados y una economía e infraestructura totalmente destrozadas. Se estima que, tras el conflicto, más del 80% de la población de Bosnia pudo sobrevivir gracias a la ayuda humanitaria.

La comunidad internacional desarrolló un plan para Bosnia que incluyó, en un período inicial de entre 3 y 4 años, una ayuda de 5.100 millones de dólares a través del Programa de Reconstrucción Prioritaria, otorgando asistencia humanitaria y económica, sobre la base de las necesidades evaluadas por el Banco Mundial y otras organizaciones internacionales. Este programa fue complementado en 1999 con el Pacto de Estabilidad, enfocado en los procesos de democratización, promoción de los derechos humanos, reconstrucción económica y de seguridad en la zona.

La Cooperación Española participó en Bosnia desde el fin del conflicto. Al igual que el resto de la participación internacional, su asistencia evolucionó desde la ayuda humanitaria, reconstrucción material y retorno de refugiados y desplazados, a proyectos de cooperación al desarrollo mediante la consolidación del estado de derecho, multiétnico y de una economía sostenible. Todo ello con el objetivo de integración del país a Europa.<sup>5</sup>

<sup>3</sup>La reconstrucción del Puente Viejo de Mostar fue un proyecto de UNESCO, Banco Mundial y la Ciudad de Mostar con un presupuesto de 15,4 M USD al que se sumaron otros donantes como Italia, Turquía, Holanda, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y Croacia. Consistió en la reconstrucción del puente y sus dos torres adyacentes de estilo otomano, construcción del siglo XVI (1566), destruida el 9 de noviembre de 1993 durante la guerra de Bosnia (1992-1995) por el bando croata que asediaba a la población musulmana de Mostar, concentrada en el lado Este de la ciudad. El adjudicatario principal del proyecto fue la empresa turca ER BU. El proyecto fue concluido el 23 de julio de 2004 con la inauguración del puente y sus construcciones aledañas bajo una gran cobertura mediática a nivel mundial. Ello permitió un año después la inclusión del casco antiguo de Mostar en la lista del Patrimonio de la Humanidad de UNESCO.

<sup>4</sup>El apoyo al sector eléctrico fue el campo de especialización de la Cooperación Española dentro de la Conferencia de Donantes posterior a la finalización del conflicto (1996), concentrando a partir de entonces buena parte de sus recursos en este ámbito. Se han ejecutado, a fecha de hoy, un total de 15 proyectos por importe de 26 millones de euros. Durante el periodo 1997-2004, estos proyectos, supusieron un 41% de la ayuda oficial española a Bosnia y Herzegovina. Se podrían clasificar en dos grupos: un proyecto FAD para la rehabilitación de una planta hidroeléctrica de la Compañía Elektroprivreda de la Comunidad Croata de Herzeg-Bosnia que representó 64% de la ayuda; varias subvenciones de estado a las distintas entidades de Bosnia Herzegovina y a las primeras iniciativas conjuntas del sector eléctrico, con la intermediación de International Management Group (IMG) con un 46% del presupuesto.

Los donantes apoyaron en general la reconstrucción de las infraestructuras físicas pero todos ellos pretendían la reconstrucción del país en las dimensiones política, de seguridad y socioeconómica, y siempre con el objetivo último de reconstruir las relaciones pacíficas entre comunidades antes enfrentadas.

## Construcción de puentes para la construcción de la paz

En este contexto, la reconstrucción de las infraestructuras físicas es una parte de la reconstrucción socioeconómica de un país y presenta además una oportunidad para la desmilitarización progresiva del estado mediante el empleo de la población de ex combatientes, utilizando a veces, poblaciones de distintos bandos en proyectos conjuntos.

La reconstrucción del puente de Mostar, por ejemplo, sintetiza toda esta jerarquía de objetivos. Por un lado, esta obra universal Otomana, construida en 1663 y destruida en 1993, fue reconstruida siguiendo fielmente la metodología y material originalmente usado, consiguiendo para Mostar, el 17 de julio de 2005, la declaración de Patrimonio de la Humanidad de UNESCO. Consecuentemente, la actividad económica y social del casco histórico se reactivó a beneficio de artesanos, comerciantes, tour-operadores y hosteleros. Políticamente, el puente y su mediática inauguración sirvió para dar al resto del mundo una imagen de unidad, contrapunto a las imágenes de la guerra en Mostar retransmitidas diez años antes.

Sin embargo, el beneficio de esta obra civil más valorado por los actores entrevistados por FRIDE fue el carácter conjunto del proyecto, ya que tanto en su ejecución como en sus beneficios participaron las comunidades bosnio-musulmanas y croatas de la ciudad.

## Más allá de los términos de referencia

En proyectos de este tipo, es recomendable un alineamiento de la empresa contratista tanto con los objetivos de la cooperación como con las estrategias. No tendría ningún sentido que un proyecto tan ambicioso y delicado para la reconciliación nacional, fuera ejecutado por un contratista que decidiera trabajar sólo con proveedores y personal de una de las comunidades, basándose estrictamente en consideraciones de índole presupuestario.

Igualmente, si la obra civil es solo un medio más para la reconstrucción socioeconómica, no tendría sentido que la empresa empleara mandos intermedios expatriados durante el periodo de la obra, pudiendo contribuir al refuerzo del capital humano local con empleo, formación y transferencia de conocimientos.

En el estudio realizado por FRIDE, las lecciones aprendidas tanto de los casos de éxito como de los casos de fracaso, indican que la empresa contratista puede aumentar el impacto del proyecto contratado en el desarrollo adoptando algunos principios:

- *Do No Harm*: las contrataciones locales deben tener en cuenta la diversidad de la población para no ahondar en las diferencias creadas por el conflicto alineándose con las políticas de cuotas que acuerden los demás agentes de la cooperación. En el proyecto de reconstrucción de la Planta Hidroeléctrica de Mostar (HEP) financiado con cargo al FAD y sin participación de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC), la evaluación previa basada exclusivamente en parámetros técnicos y económicos e ignorando objetivos y fines de la comunidad internacional en la zona, dio como resultado la suscripción de un acuerdo con una empresa íntegramente croata en un territorio multicultural como Mostar. Concluido el proyecto, no se rehabilitó la antigua línea de transmisión eléctrica que partía de la HEP y que recorría la parte este de la ciudad de población bosnio musulmana, por lo que fue considerado un proyecto discriminatorio y decepcionante

---

<sup>5</sup> Bosnia ha sido el primer receptor de asistencia de la Cooperación Española a la Europa Central y del Este. España ha sido el 7º donante mundial en Bosnia, y el 5º de entre los de la Unión Europea. Hoy día, los sectores prioritarios de la cooperación española son el fortalecimiento del gobierno y la sociedad civil, apoyo a la producción, protección del medio ambiente y la mejora de las infraestructuras y servicios sociales básicos.

para la mitad de la sociedad civil. Igualmente, según los expertos locales, perpetuó un sistema de producción y distribución eléctrica duplicada, incoherente y de mayor costo.

- *La subcontratación local y la contratación de recursos humanos locales:* Si bien la necesidad de una empresa especializada en un proyecto relevante obliga a la cooperación a acudir a los mercados internacionales, la contribución del proyecto al desarrollo local será mayor cuanto mayor sea la subcontratación local y así lo perciban sus beneficiarios. Para la reconstrucción del puente de Mostar, la empresa contratista principal ER BU subcontrató el 80% de la obra a empresas locales. En el caso de la cooperación española, este es uno de los principios que rigen la actuación de los técnicos de IMG<sup>6</sup>, los cuales conocen bien el mercado local y pueden ayudar a las empresas adjudicatarias internacionales a establecer contactos para la contratación local.

- *Formación y transferencia de conocimientos:* la formación de los recursos locales necesaria para el proyecto en sí es un elemento estimulante del desarrollo percibido como tal por los propios beneficiarios. Además, acciones específicas de transferencia de conocimientos entre técnicos y directivos locales e internacionales, requieren un pequeño coste adicional y son un activo para un desarrollo socioeconómico a largo plazo. Para que el compromiso por la transferencia de conocimientos funcione, debe ir precedida por un reconocimiento profesional de los técnicos internacionales hacia sus homólogos locales. Esta metodología fue usada por las empresas contratistas españolas en el sector eléctrico y reforzada con proyectos de formación puestos en marcha por IMG, como complemento a los grandes contratos de obras y servicios. Estas formaciones incluyeron talleres, cursos de formación, seminarios y visitas guiadas en España para los técnicos locales, los cuales valoran especialmente la buena relación con sus homólogos españoles ya que consideran que de esta manera se logró reforzar unas capacidades dañadas por la fuga de talentos y personal cualificado como consecuencia de la guerra.

- *Apoyo a proyectos sociales de formación:* la política de recursos humanos de la empresa contratista, si está alineada con la cooperación puede colaborar con proyectos sociales de otros actores, dirigidos a la formación para el empleo. Con el fin de realizar una reconstrucción fidedigna del puente otomano siguiendo los parámetros técnicos realizados por la UNESCO, fue establecida una escuela de canteros y artesanos que recuperaron técnicas y labores casi extinguidas y necesarias para la rehabilitación y mantenimiento de conjuntos históricos de la época tan abundantes en la zona.

- *Lucha contra la corrupción:* El respeto escrupuloso de la normativa de los mercados públicos y la libre competencia, frente a las presiones interesadas, evita que las partes del conflicto sigan operando como grupos de poder y ayuda a la consolidación del estado de derecho y el fortalecimiento de las instituciones. El puente de Mostar fue reconstruido siguiendo las reglas de procedimiento del Banco Mundial y gestionado por un órgano creado ad hoc, la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP), compuesto por técnicos y autoridades locales de la ciudad de Mostar, con representación paritaria de ambos lados (croatas y bosnio-musulmanes). El apoyo y supervisión por parte del Banco Mundial y la UNESCO a la UCP actuó de paraguas frente a las presiones locales a la hora de contratar y adjudicar servicios. La Cooperación Española también se sirvió de una unidad de gestión del proyecto con funciones similares. Esta unidad estaba compuesta por personal de IMG reclutado localmente entre profesionales del sector y destacado en la propia Oficina Técnica de Cooperación.

## La rentabilidad frente al desarrollo

Al igual que el paradigma de la Responsabilidad Social Corporativa explica como la integración voluntaria de objetivos sociales en la dirección de una empresa con fines lucrativos puede

<sup>6</sup> En 1993 durante el conflicto en los Balcanes y como una iniciativa de ACNUR se estableció IMG como institución intergubernamental y con el propósito de asistir a la comunidad internacional en sus proyectos humanitarios y de cooperación, para resolver los problemas técnicos y de infraestructura en Bosnia. Formada por un elenco de países y organizaciones entre los que estaba España, contaba con un Steering Committee formado por los Embajadores y estaba estructurada internamente por sectores (agua y saneamientos, energía, reconstrucción, comunicaciones y administración), distribuidos en una oficina central en Sarajevo y ocho oficinas regionales. Posteriormente, restablecidas las instituciones locales, permaneció como un instrumento al servicio de los donantes para la ejecución de programas de reconstrucción y contenido técnico. A su vez, aumentó su radio de acción a otros países como Afganistán, Líbano, China o Uruguay, y otros sectores como los de desarrollo social o microcrédito

ser rentable en términos de reputación y de otros activos intangibles, del estudio de FRIDE, se deduce que el contratista más sensible a los objetivos de desarrollo local, puede resultar beneficiado.

En efecto, el apoyo a los proyectos sociales de formación para el empleo, por ejemplo, más que una colaboración desinteresada, puede ser una sinergia, y reducir los costes de mano de obra del proyecto. Igualmente, la formación de personal puede resultar beneficiosa para la misma empresa en futuros proyectos al contar con nuevo personal cualificado

Más a largo plazo, la formación y transferencia de conocimientos, así como la gestión de la diversidad, mejora la aceptación social de la empresa y facilita su posterior apertura a mercados privados o a mercados públicos locales.

## Las capacidades de la cooperación para el trabajo con empresas

Si los argumentos anteriores sirven para reconocer a la empresa contratista su potencialidad como actor del desarrollo, deben servir también para regular su actuación y para que la cooperación se dote de capacidades suficientes para fomentar, controlar y a la vez colaborar en la contribución de la empresa a las estrategias de cooperación.

En este sentido, el estudio de FRIDE en Bosnia ha recogido ideas de los distintos grupos de interés en torno a los proyectos para que el sistema de cooperación optimice la presencia de la empresa internacional en los programas de reconstrucción:

- La cooperación no puede subcontratar la identificación de los proyectos

La identificación de los proyectos le corresponde a la cooperación en el terreno, aunque por su complejidad técnica requieran de insumos de empresas contratistas. Como en cualquier iniciativa de cooperación, estos proyectos deben partir de peticiones de instituciones locales legítimas, deben ser coherentes con el marco estratégico de la cooperación acordado por donante y beneficiario y coordinarse con la acción de otros donantes.

En este sentido, herramientas como el FAD que permitían un excesivo protagonismo de la empresa en la identificación del proyecto, han acabado en ocasiones financiando proyectos en los que no se tuvieron en cuenta los objetivos de la cooperación, mermando así la reputación de la empresa y el impacto en el desarrollo.

- La cooperación en fases de reconstrucción puede necesitar de recursos humanos especializados propios del mundo empresarial.

No es suficiente contratar a una empresa para la ejecución. En determinados sectores, para la identificación, licitación y adjudicación de proyectos hace falta apoyarse en recursos humanos especializados por sectores que en muchos casos provienen del mundo empresarial.

Este personal, si forma parte de la estructura organizativa de la cooperación no sólo aporta conocimiento técnico, sino que puede ayudar a superar barreras culturales y técnicas entre empresa y cooperación.

- La cooperación debe acompañar a la empresa a lo largo de todo el proceso.

El acompañamiento a la empresa por parte de la cooperación, como facilitador de sus relaciones locales, es mutuamente beneficioso a lo largo de todo el proceso ya que por un lado permite la integración de los elementos promotores del desarrollo y por otro lado mejora la aceptación local de la compañía, evitando problemas en la ejecución que pueden suponer mayores costes.

- La cooperación debe proteger el proyecto de las presiones de las partes.

Procedimientos estandarizados claros y precisos en todo el ciclo del proyecto sirven para proteger a las empresas y autoridades locales de las presiones de las partes del conflicto que pueden seguir operando como grupos de poder. Incluso con los combatientes reinsertados se puede dar una debilidad institucional que favorezca la corrupción y presione a los agentes de la ejecución.

Dicho esto, el objetivo de apropiación de la ayuda obliga a incluir en el proyecto los elementos que favorezcan la construcción de capacidades locales para que la protección de la cooperación se vuelva innecesaria a medio plazo y para que la normativa local acabe siendo el marco regulatorio de cualquier mercado público, incluidos los de cooperación.

- La cooperación puede coordinar los proyectos sociales con la acción de las empresas contratistas.

Anticiparse a la ejecución de los grandes trabajos de reconstrucción con proyectos sociales complementarios es un factor de promoción del desarrollo. Son especialmente interesantes los proyectos de formación para el empleo en los mismos sectores donde se ejecutan los grandes contratos, ya que crean las condiciones necesarias para la contratación de mano de obra local y subcontratación de empresas locales.

El hecho de planificar conjuntamente los grandes proyectos de reconstrucción con proyectos sociales complementarios es una oportunidad para concertar estrategias también con ONG locales e internacionales.

- Los criterios de adjudicación deberían premiar los aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) promotores del desarrollo

Criterios como la subcontratación local, la cuota de personal local y la transferencia de conocimientos deberían incorporarse a los criterios de adjudicación del proyecto.

Al mismo tiempo, la sensibilidad de la empresa a estas cuestiones, debería ser uno de los criterios de elegibilidad que podría valorarse mediante la memoria de RSC de la compañía sin que supusiera una burocratización del proceso de licitación, ya que estas memorias forman parte del acervo empresarial.

## Conclusiones

Del estudio de casos de FRIDE, se deduce que sobre la empresa internacional ha recaído una importante responsabilidad en la reconstrucción de Bosnia – Herzegovina, no sólo por la reconstrucción de las infraestructuras físicas, sino también por su capacidad para contribuir con cada proyecto ejecutado a la reconstrucción de las infraestructuras sociales y a la consolidación de la paz.

Si bien este tipo de objetivos puede parecer que excede al mandato de la empresa contratista, hay dos factores que pueden hacer que su aceptación sea cada vez mayor: el paradigma de la RSC, que explica el interés propio de la empresa en adoptar comportamientos que van más allá de sus obligaciones legales; y la actual tendencia de la cooperación a dotarse de capacidades adaptadas para trabajar con la empresa como si de un socio más se tratara.

En lo que se refiere a la cooperación, particularmente en los contextos de reconstrucción, la intervención en determinados sectores con fuerte contenido técnico, obliga a institucionalizar unidades de gestión que compartan el mandato de la cooperación y estén integradas en su esquema institucional en terreno. Deberían nutrirse de recursos humanos especializados, provenientes del mundo empresarial y asumir un papel central entre la empresa contratista, la cooperación y los actores locales.

Si bien la relación entre la empresa contratista y la cooperación, es una relación cliente – proveedor muy distinta de la relación de socios que se establece en una alianza, el Plan de Actuación de fomento de las APPD podría servir de precedente para profundizar otras formas de participación de la empresa en la cooperación al desarrollo y para construir capacidades adaptadas al trabajo con empresas. De esta forma se pueden gestionar programas de reconstrucción en los que se maximiza la contribución de la empresa al desarrollo más allá de la ejecución de una obra o la entrega de un bien.

## Bibliografía

- AECID 2004. "Cooperación Española con Bosnia y Herzegovina, 1996-04", Embajada de España en Sarajevo y Oficina Técnica de Cooperación Balcanes
- Anderson, M., 1999, "Do No Harm: How Aid Can Support Peace or War", Lynne Rienner Publishers.
- BM, 2005. "Rebuilding Mostar's Bridge", Bosnia Herzegovina, Cultural Heritage Pilot Project (Project ID PO59763), (1999-2004), by Lawrence H. Hannah. Banco Mundial.
- Casado, F. 2008. "Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados" Observatorio de Política Exterior (OPEX), Fundación Alternativas. 22/2008.
- Cox, M., 2008, "Capital Social, Diálogo y Desarrollo", FRIDE.
- Dominguez Martin, R. 2008. "La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza", Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Serie Economía y Sociología, 76.
- EUAM, 1999 "Mostar, a tale of two cities", Sir Martin Garrod, 1999, European Union Administration of Mostar.
- García-Marzá, D., Navarro, F., 2008, "Ética Empresarial: Un Marco para la Definición y Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa", FRIDE.
- ICEX 2007. "Spanish Companies Active in EU External Programmes and International Development Institutions", Instituto de Comercio Exterior.
- MAEC, 2009. "Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, aprobado por el Consejo de Ministros el 13 de febrero de 2009". Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
- MAEC, 2007, "Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación Española para el Desarrollo", Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Malcolm, N. "Bosnia, a Short Story" Pan Books, 2002.
- Mataix, C., Sánchez, E., Huerta, M.A., Lumbreira, J., 2008, "Cooperación para el Desarrollo y Alianzas Público Privadas: Experiencias internacionales y recomendaciones para el Caso Español". Fundación Carolina, Madrid.
- MITYC, 2008. "Guía operativa del FAD para la internacionalización", BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2940. Del 11 al 20 de Junio de 2008. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- MITYC, 2008. "La actividad del FAD", BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2940. Del 11 al 20 Junio 2008 Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- OCDE 2006. "Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales", Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.
- OCDE 2006. "Marco de acción para la inversión", Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.
- OCHA, 2007, "Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action", WORLD ECONOMIC FORUM and the UNITED NATIONS OFFICE FOR THE COORDINATION OF HUMANITARIAN AFFAIRS (OCHA).
- OHR, Reports of the High Representative for Implementation of the Peace Agreement to the Secretary General of the United Nations. Office of the High Representative.
- ONU, 2001. "La Prevención de los conflictos armados", Informe del Secretario General a la Asamblea, de 7 de junio de 2001, Organización de Naciones Unidas.
- ONU 2004. "El papel del sector privado en la prevención del conflicto y la construcción de paz en Colombia: lecciones y desafíos", Pacto Mundial, Organización de Naciones Unidas.
- ONU 2000. "Declaración del Milenio". Resolución aprobada por la Asamblea General, Organización de las Naciones Unidas
- Olivé, I y Sorroza, A. 2006. "Más allá de la Ayuda: coherencia de políticas económicas para el

desarrollo”, Real Instituto Elcano editado por Ariel.

UNESCO, 2005. “The Old Bridge are of the Old City of Mostar”, nominación para la Inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Varela, F., 2008, ¿Es Necesario Adaptar las Estrategias Empresariales a los Contextos en Desarrollo? Hacia Estrategias de Internacionalización de la Empresa Española de Segunda Generación en Países en Desarrollo”, FRIDE.

Los comentarios de FRIDE ofrecen un análisis breve y conciso de cuestiones internacionales de actualidad en los ámbitos de la democracia, paz y seguridad, derechos humanos, y acción humanitaria y desarrollo. Todas las publicaciones de FRIDE están disponibles en [www.fride.org](http://www.fride.org)

Las ideas expresadas por los autores en los documentos difundidos en la página web no reflejan necesariamente las opiniones de FRIDE. Si tiene algún comentario sobre el artículo o alguna sugerencia, puede ponerse en contacto con nosotros en [fride@fride.org](mailto:fride@fride.org)

Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior  
C/ Goya, 5-7 pasaje 2ª - 28001 Madrid - Telf: 91 244 47 40 - Fax: 91 244 47 41 - E-mail : [fride@fride.org](mailto:fride@fride.org)  
[www.fride.org](http://www.fride.org)