

# Las alianzas público-privadas en la cooperación alemana actual: el programa develoPPP.de

## *Public-Private Partnership in German Development Cooperation: the develoPPP.de program*

HEIKE PINTOR-PIRZKALL\*



### PALABRAS CLAVE

**Alianzas público-privadas; Cooperación alemana; Programa develoPPP.de.**

**RESUMEN** Aunque la cooperación alemana al desarrollo se caracterizó inicialmente por estar condicionada a intereses político-ideológicos y de imagen del nuevo Estado federal, hoy sabemos que promocionó también en gran medida sus intereses comerciales y el afán exportador de los gobiernos de posguerra, favoreciendo el despegue económico de Alemania. Desde 1999 esta coordinación entre lo público y lo privado ha permitido una mejor articulación entre el comercio exterior y las políticas de desarrollo del Gobierno alemán. El objetivo de este artículo es analizar la evolución de las alianzas público-privadas alemanas y valorar su impacto en los países contraparte tomando como ejemplo el programa develoPPP.de.

### KEYWORDS

**Private-public partnership; German development cooperation; Developpp.de program.**

**ABSTRACT** Although German development cooperation was initially characterized as being conditioned to political-ideological and image interests of the new federal state, we now know that it also greatly promoted its commercial interests and the export drive of post-war governments, favouring the economic take off of Germany. Since 1999 this coordination between public and private sectors, has allowed a better articulation between foreign trade and the development policies of the German government. The objective of this article is to analyse the evolution of German public-private partnerships and to assess its impact in partner countries, taking as an example the develoPPP.de program.

\* Heike Pintor-Pirzkall es profesora del Departamento de Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI. Es licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Administración Pública por el Liverpool Institute of Public Administration and Management (LIPAM). Máster en Marketing y Ventas en la Escuela de Negocios CESMA en Madrid e inició su carrera docente. Doctora por la Universidad Europea; su tesis giró en torno al impacto de la reunificación en la cooperación alemana al desarrollo en América Latina.

## MOTS CLÉS

**Les partenariats public-privé; La coopération allemande au développement; Le programme develoPPP.de.**

**RÉSUMÉ** Bien que la coopération allemande au développement s'est caractérisée initialement pour être conditionnée aux intérêts politico-idéologiques et d'image du nouvel État fédéral, nous savons aujourd'hui qu'elle a aussi grandement favorisé ses intérêts commerciaux et les ambitions exportatrices des gouvernements d'après-guerre, en promouvant le décollage économique de l'Allemagne. Depuis 1999, cette action entre les secteurs public et privé, a permis une meilleure coordination entre les politiques commerciales et de développement du gouvernement allemand. Le but de cet article est d'analyser l'évolution des partenariats public-privé allemands et d'évaluer leur impact sur les pays partenaires en prenant comme exemple le programme develoPPP.de.

**L**a colaboración público-privada no es algo nuevo para el Gobierno alemán, ya que de una manera o de otra desde los inicios de su andadura como Estado Federal en 1949 y desde las primeras políticas de cooperación al desarrollo, elaboradas en los años sesenta, la empresa privada ha jugado siempre un papel clave. Inicialmente la cooperación alemana al desarrollo se caracterizó por estar condicionada a intereses político-ideológicos y de imagen del nuevo Estado alemán, pero paralelamente promocionó también en gran medida los intereses comerciales y el afán exportador de los gobiernos de posguerra en pro de una rápida recuperación económica, favoreciendo el *Wirtschaftswunder* o despegue económico de Alemania (Pintor, 2010: 88).

Las actuaciones entre ambos sectores eran principalmente por medio de licitaciones y subcontratas o fondos para favorecer las inversiones alemanas en países en desarrollo y consolidar relaciones con los futuros países socio (Ihne y Jürgen, 2006: 162). En 1956 se estableció el primer fondo para la cooperación al desarrollo, pero no fue hasta 1961, con la creación del Ministerio de Cooperación Económica (BMZ), donde se institucionalizó la cooperación y su gestión. Para potenciar el sector privado, un año después se creó la Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG), institución que se encargaría de financiar el desarrollo otorgando a empresas alemanas créditos y préstamos para proyectos de infraestructura privadas, manufactura y agrícolas a largo plazo, en países con mercados emergentes (Ihne y Jürgen, 2006: 163). Muchos de los que en un principio fueron receptores de ayuda alemana se convirtieron posteriormente en importantes clientes comerciales, denominados *Ankerländer*, países estratégicos de renta media con un peso específico en su región como por ejemplo, Brasil, India, China, Turquía, Arabia Saudita, México, Argentina, Indonesia o Sudáfrica entre otros (Stamm, 2004: 12).

Durante los años ochenta, la política de cooperación alemana se convirtió en una política de paz y desarme, que permitiría intensificar el diálogo Norte-Sur y reconducir las relaciones con el Este. Esta política se vio fuertemente influida por las conclusiones de la Comisión Brandt, que recomendaba una estrategia común para la erradicación de la pobreza y que se vio reflejada en un incremento de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a países menos adelantados de África y Asia y a la creación de alianzas público-privadas promovidas principalmente por los bancos regionales y las grandes multinacionales. Al final de la década, la reunificación alemana provocó un importante descenso de AOD, para reorientarla principalmente a la integración de la antigua República Democrática Alemana y a los países de Europa del Este (Pintor, 2010: 98). En 1997, Karl Dieter Spenger, el entonces ministro de Cooperación alemán, declaró que la cooperación alemana al desarrollo debía colaborar estrechamente con la empresa privada para incrementar la eficacia de las medidas y poder crear puestos de trabajo y generar ingresos, convirtiéndose la empresa en un “valor añadido” que debía de ser incluido en la nueva Política Global Estructural del Gobierno alemán (Czornohus, 2010: 4). Para tal propósito, dos años más tarde el BMZ impulsó y financió el programa piloto PPP con la cofinanciación de las agencias de ejecución o Durchführungsorganisationen (DO): GIZ, DEG y Sequa. También se creó un fondo especial, PPP Fazilität, para fomentar una asociación para el desarrollo con el sector privado, que en el 2009 se transformaría en el programa denominado “develoPPP.de” (Czornohus, 2010: 6) que significa desarrollo en inglés y que lleva incluidas las siglas PPP para introducir el concepto, *public private partnership*, o asociación público-privada.

Entre 2001 y 2009 la ministra de Cooperación, Anne Wiczoreck-Zeul, tuvo que enfrentarse a importantes retos y recortes presupuestarios en materia de cooperación. Todos los ministerios alemanes se coordinaron para que sus objetivos estuviesen en sintonía con los ODM, provocando importantes reajustes en el BMZ. Estos incluyen una reducción del número de países contraparte de 120 a 50, concentrar la ayuda en un número limitado de áreas temáticas en cada país receptor y fusionar el elevado número de agencia de ejecución en una sola estructura. Por medio de estos cambios se controlaría la fuerte dispersión de la cooperación alemana hasta este momento y se conseguiría reducir la burocracia y aumentar la transparencia en los procesos. La reducción de los presupuestos del BMZ y de la ayuda oficial, que llegó en la década de los ochenta a un 0,47%, no sobrepasó a principios del nuevo milenio el 0,27% (BMZ, 2015: 1). Esta drástica caída forzó una mayor internacionalización, multilateralización de la cooperación alemana y un mayor involucramiento del sector privado (Bohmet, 2015: 167) con el objetivo de maximizar los resultados con menos recursos.

Entre 2009 y 2013, el nuevo ministro de Cooperación Dirk Niebel introdujo importantes cambios que iban a potenciar aún más la incorporación del sector privado en la cooperación al desarrollo en paralelo con las políticas neoliberales de su gobierno. Por un lado, se implementó el concepto *Chancen schaffen-Zukunft entwickeln* (crear

oportunidades-desarrollar el futuro), objetivo que impulsaría aún más la colaboración con el sector privado para incrementar la competitividad y la productividad (Bohnet, 2015: 183). El segundo concepto que se implementó fue *Einbindung* (incorporación), en el cual se quería integrar a la empresa privada para corresponsabilizarla en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio por iniciativas promovidas por el área social corporativa de las entidades (Bohnet, 2015: 186). El tercer concepto denominado *Afrika Konzept* se centraría en potenciar el continente africano por medio de un plan Marshall para África con el objetivo de transformar la imagen negativa de África con la promoción de proyectos en temas clave como la protección del medio ambiente, la agricultura, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad y la gestión de los recursos naturales, fomentar el uso de las energías renovables sobre todo en el África Subsahariana y la integración del sector informal. También se apoyaron a las nuevas democracias en Túnez, Libia y Egipto, creando *Transformationspartnerschaften*, asociaciones de transformación, creando alianzas con el sector privado para la promoción de la democracia, la formación profesional y el emprendimiento empresarial (Bohnet, 2015: 187).

En los últimos años, la cooperación alemana al desarrollo ha dado un importante giro en sus objetivos con una redirección hacia aspectos más éticos y humanitarios. Según palabras del ministro de cooperación Gerd Müller en una intervención ante el Bundestag en 2014: ... “El libre mercado sin controles no puede ser el ejemplo a seguir, sino que es necesario trabajar en pro de una nueva economía de mercado ecológica, formando alianzas regionales con empresas y gobiernos para crear un ordenamiento basado en valores e introducir estándares sociales y ecológicos en las finanzas, en la economía y en los mercados...” (Bohnet, 2015: 195). Estos objetivos se verán plasmados en importantes documentos estratégicos para reimpulsar la colaboración con el sector privado. En total se han publicado seis documentos estratégicos de colaboración con el sector privado y tres documentos específicos sobre el programa develoPPP.de, lo que claramente indica la importancia que el último Gobierno da a las alianzas público-privadas.

## El alcance del programa develoPPP.de

En la actualidad la ejecución del programa develoPPP.de sigue corriendo a cargo de la GIZ, en coordinación con el DEG y Sequa. El objetivo principal del programa es crear y aprovechar las posibles sinergias como eficiencia, eficacia, relevancia y sostenibilidad (Gleich, 2001: 66) que pueden surgir del sector empresarial, en combinación con los recursos, el conocimiento y las experiencias de las políticas públicas de desarrollo del Gobierno federal alemán. Facilitar así la consecución de objetivos comunes de una manera más rápida, eficaz, eficiente y sostenible. Fomentar aquellas oportunidades de negocio y de reforzamiento empresarial que a su vez contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de los países en los que operan las empresas. El programa brinda apoyo financiero y, si las empresas lo necesitan, también soporte técnico. Su estructura se basa en tres pilares: por un lado, existen dos categorías de concurso de

ideas (develoPPP.topic y develoPPP.innovation) y por otro lado las alianzas estratégicas (develoPPP.alliance) para inversiones de mayor envergadura y proyectos horizontales (BMZ, 2013: 13).

Para poder participar en un proyecto, existen una serie de criterios: todas las medidas deben ser compatibles con los objetivos de política de desarrollo del Gobierno Federal alemán (principio de complementariedad). Solo podrán realizarse proyectos donde ninguna de las partes podría hacerlo por sí sola (principio de subsidiariedad) y las aportaciones público-privadas deben beneficiar a ambas partes por igual para que puedan alcanzar sus objetivos de forma eficaz y rentable. Además, debe garantizarse la neutralidad y transparencia en todas las fases del concurso (principio de transparencia). Los proyectos público-privados tienen una duración máxima de tres años. La empresa debe financiar al menos la mitad del coste total del proyecto con recursos financieros o con personal y el BMZ aportará hasta un máximo de 200.000 euros. Dentro del marco del proyecto, las empresas colaborarán con uno de los tres socios públicos. Al año se abren cuatro convocatorias para las empresas privadas que quieran presentar ideas (*Ideenwettbewerben*), y para ello deben enviar a unas de las tres entidades públicas una serie de formularios (*Bewerbungunterlagen*) y cumplir una serie de criterios de participación (*Teilnahmekriterien*). Estas se encuentran a disposición de todos los interesados en la página web del BMZ y en las oficinas del GIZ alrededor del mundo. En la categoría develoPPP.topic, cada tema es supervisado por una de las agencias de ejecución. En el caso de la categoría develoPPP.innovation, se presta especial atención a la creatividad e innovación empresarial (BMZ, 2011: 8).

Desde el inicio del programa en 1999, el DEG, GIZ y Sequa han llevado a cabo, junto con el sector privado alemán y europeo, más de 1.500 proyectos en más de 70 países (BMZ, 2014: 4). Según las estadísticas del BMZ del año 2016, 98 proyectos se ejecutaron en Centroamérica y México, 190 en América del Sur, 77 en el Norte de África, 303 en África, 159 en Europa, 43 en Oriente Medio, 206 en el Sudeste Asiático, y 496 en Asia Central, además de 110 proyectos interregionales adicionales. En valor económico hablamos de cifras nada desdeñables; en Centroamérica y México se han realizado proyectos por un valor de 47 millones de euros, en América del Sur 92 millones, en el Norte de África 30 millones, en África 156 millones, en Europa 67 millones, en Oriente Medio 19 millones, en el Sudeste Asiático 91 millones y en Asia Central 237 millones, además de 150 millones en proyectos interregionales (BMZ, 2017: 1).

Por sectores, cabe destacar que un 37,2% de los proyectos se han centrado en promocionar el crecimiento sostenible, un 14,8% se ha destinado a la protección del medio ambiente, un 14,7% a proyectos agrícolas, un 9,3% a proyectos de salud, 7,1% al tratamiento de aguas y residuos, un 6,9% a proyectos vinculados con energías renovables, un 5,7% en educación y formación y el resto en pequeños porcentajes a transportes y comunicación, democratización y prevención de conflictos. De las aportaciones públicas y privadas, las privadas superan los 550 millones de euros, un 62,8%, mientras que las aportaciones públicas rondan el 35%, unos 330 millones de euros (BMZ, 2017: 1).

Los datos nos han permitido afirmar primeramente que, a pesar del interés en la promoción de alianzas público-privadas, las cantidades que se invierten son aún relativamente pequeñas con relación a la ayuda bilateral total, que en 2016 ascendió a 4.124.088.000 euros, un 48,3% del presupuesto total del BMZ (BMZ, 2017: 1).

En segundo lugar, indicar que el alto número de proyectos implementados en los últimos 15 años refleja claramente un interés creciente por el programa develoPPP.de. A pesar de los riesgos inherentes de invertir en países en vías de desarrollo, las empresas privadas alemanas lo han hecho ampliamente y eso se debe en parte por haber tenido el apoyo de las agencias de ejecución (DO), organizaciones fiables y responsables, con más de 50 años de experiencia en distintas regiones y sectores. Tanto el GIZ, DEG como el Sequa conocen la situación de los países contrapartes, a los posibles socios locales y a los gobiernos, lo que facilita la comunicación y coordinación con las empresas y el resto de los socios. Además de ofrecer un seguimiento y apoyar a las empresas durante todo el proceso de preparación y ejecución, las agencias aportan además conocimientos técnicos y de gestión innovadores que minimizan los riesgos para ambas partes. Tramitan contratos vinculantes en los que se definen los objetivos, plazos, cantidades aportadas y las medidas para una correcta implementación. Estas organizaciones pueden movilizar redes y contactos tanto en los gobiernos como a nivel local, cámaras de comercio o asociaciones industriales que apoyen y faciliten la implementación de los proyectos, creando un ambiente muy propicio para el diálogo y futuras acciones. La creación de lazos de confianza ha garantizado la viabilidad de los proyectos y ha consolidado las relaciones entre gobiernos y actores del programa develoPPP.de.

Aunque un número elevado de proyectos puede significar el éxito de un programa también es necesario recalcar que puede tener otra lectura menos optimista. El gran número de proyectos puede significar también una tendencia a la “projektitis” (Rauch, 2015: 1), muchos proyectos individuales, que no tiene nada de sostenible y son solo soluciones aisladas temporales o, como Rauch denomina, *Insellösungen*, soluciones “isla” que no llegan a “calar” en los problemas reales y que pueden llevar a desequilibrios entre distintas regiones. La “projektitis” va unida también a uno de los mayores problemas de la cooperación alemana, la existencia de demasiadas agencias e instituciones que confunden a los socios contraparte y dificultan la coordinación de los procedimientos.

En tercer lugar, hemos podido verificar que las temáticas dominantes de los proyectos dentro del programa develoPPP.de giran en torno a las áreas prioritarias de la cooperación alemana actual: la erradicación de la pobreza, la sostenibilidad, la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente, en un esfuerzo por la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (BMZ, 2011: 4). Más de la mitad de los proyectos del programa se centran en el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, como por ejemplo: “Better living conditions-better vanilla”, “Organic mangoes from Burkina Faso” o “Wild coffee from Ethiopia”. Proyectos que tienen como

objetivo mejorar la calidad de los productos agrícolas de forma sostenible (BMZ, 2014: 1-8). Un 30% de los proyectos tiene como objetivo la erradicación de la pobreza y solo un 7% promociona el uso de energías renovables. Este es el caso de “Solar light for rural áreas” en Mozambique o “Electrical power from peanut shells” en Senegal, produciendo electricidad a partir de energía solar o de cacahuetes.

Si analizamos el número de proyectos que se han implementado con el programa *develoPPP.de* en cada región, podemos constatar que las regiones más beneficiadas son aquellas donde encontramos el mayor número de *Änkerländer*, o socios estratégicos de la cooperación alemana. El mayor número de proyectos está localizado en Asia Central y el Sudeste Asiático, especialmente en China, Indonesia, Turquía o India. Desafortunadamente no ha sido posible acceder a cifras y datos más detallados sobre las alianzas público-privadas y su impacto, por lo que la valoración es limitada. La mayoría de los documentos analizados tiene un fuerte carácter promocional, son panfletos o páginas web que carecen de contenidos valorativos y no describen deficiencias del programa.

En todo caso, para las empresas alemanas, participar en el programa *develoPPP.de* ha sido muy ventajoso. Por un lado, han podido darse a conocer, han podido mejorar su imagen o incrementar su visualización y han podido acceder con mayor facilidad a nuevos mercados emergentes. Se han beneficiado también del contacto con personalidades determinantes en distintos sectores políticos y económicos en el país gracias al trabajo de las DO, que han permitido abrir a las empresas nuevas áreas de negocio, firmar acuerdos o fomentar cadenas de valor muy lucrativas. La participación en el programa ha concienciado a las empresas a reestructurar sus áreas de responsabilidad social corporativa y potenciar así aspectos más éticos como la erradicación de la pobreza o la sostenibilidad.

Para los socios contraparte, los proyectos *develoPPP.de* han fomentado la creación de empleo, han aumentado los ingresos de empresas locales y se han generado nuevos espacios de colaboración. Las entidades privadas alemanas han aportado conocimientos técnicos y de administración de empresas, introduciendo mejoras a la productividad y la eficiencia en los procesos de producción. Las empresas alemanas han aconsejado a empresas locales cuáles son los sectores económicos que ofrecen mejores garantías de futuro. Esto ha sido posible sobre todo en el sector textil, donde se han conseguido mejoras en las condiciones de producción, en la formación y en la situación de los trabajadores gracias a la introducción una serie de estándares y cadenas de valor internacionales en los proyectos: “Fashion ‘Made in Egypt’” en Egipto y “First-class textiles thanks to first-class training”, donde la multinacional textil alemana ESGE con apoyo de Sequa y el centro universitario NIFT-TEA Textile College han organizado cursos de formación para los empleados de la filial alemana en la India. Especialmente en África los proyectos promocionados por el programa están centrados en temas agrícolas, mientras que en Asia los proyectos están destinados a la promoción de energías renovables y nuevas tecnologías.

Aunque el interés por parte de empresas locales puede ser grande, en algunas regiones de Oriente Medio y de África un entorno político, legal y administrativo poco favorable puede hacer fracasar cualquier iniciativa. En estos casos, sería necesario primero un clima de negocios propicio, capacitar a los gobiernos y crear una legislación adecuada para que los proyectos developPPP.de sean viables. También se tendría que conseguir aunar los intereses con las prioridades entre los socios contraparte y las empresas, invirtiendo más recursos en comprender y adaptarse al contexto local.

## Conclusiones

Hemos podido demostrar que el programa developPPP.de se ha convertido en un instrumento útil para canalizar una mayor implicación del sector privado alemán, sobre todo en la lucha contra la pobreza, siendo este un socio activo del desarrollo, pero en ningún caso un actor fundamental en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, papel que debería seguir liderando el Gobierno. Hay que entender que, por la propia dinámica de las empresas, estas desplazarán los fines de las políticas públicas hacia sus propios objetivos e intereses y por tanto solo deberían jugar un papel complementario para evitar un desarrollo desigual y desequilibrado.

Como hemos mencionado con anterioridad, el alto número de proyectos es un indicador de la popularidad del programa, pero puede ser interpretado también como una señal de debilidad y de dispersión de proyectos aislados inconexos, que favorecen casi exclusivamente a las empresas alemanas, que buscan una mayor visualización y que pueden aprovechar el aspecto “social” de estos proyectos para mejorar su imagen corporativa. Además, se benefician casi exclusivamente de este programa los *Ankerländer* o socios estratégicos, dejando fuera a países frágiles con estructuras muy precarias que se verían claramente favorecidos por programas público-privados.

También podemos afirmar que la duración limitada de los proyectos a un plazo máximo de tres años no permite impulsar acciones más duraderas y sostenibles que tengan un impacto integral a nivel nacional. Acciones conjuntas a largo plazo permitirían la creación de unos marcos de referencia y estándares más amplios que favorecerían a varios sectores y a un número mayor de comunidades.

Cabe concluir que a pesar de las limitaciones del programa developPPP.de, su creación y constancia en el tiempo son un claro ejemplo del interés del Gobierno alemán en impulsar las alianzas público-privadas. El programa ha ayudado a superar obstáculos y reducir riesgos de invertir en países en desarrollo. Se han combinado recursos públicos y privados para proyectos agrícolas, de energías renovables o de formación técnico-profesional. El trabajo conjunto con los socios contraparte ha permitido implementar los primeros estándares en distintas cadenas de valor y ha permitido explorar mercados que hasta ahora se habían ignorado.



De cara al futuro es necesario un seguimiento del impacto de estos proyectos para garantizar que favorezca de igual manera a la empresa como a socios contraparte y que un modelo de mercado social sostenible sea una realidad.

## Bibliografía

- BOHNET, Michael (2015): *Geschichte der deutschen Entwicklungspolitik*, Múnich, UVK Verlagsgesellschaft mgH, pp. 167-187.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ) (2011): *DeveloPPP.de, Cooperaciones de desarrollo con el sector privado*, Berlín, BMZ, pp. 7-10.
- (2011): “Forms of Development Cooperation involving the private sector”, Strategy Paper N° 5, Berlín, BMZ, pp. 4-12.
- (2013): “Sector strategy on private sector development”, Strategy Paper N° 9, Berlín, BMZ, pp. 9-13.
- (2014): “Das develoPPP.de-Programm. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft” [en línea], disponible en: [https://www.developpp.de/sites/default/files/developpp.broschuere\\_d\\_141001\\_web.pdf](https://www.developpp.de/sites/default/files/developpp.broschuere_d_141001_web.pdf) (consultado el 2-4-2017).
- (2015): “Entwicklung der deutschen ODA-Quote 1973-2014” [en línea], disponible en: [https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen\\_fakten/oda/leistungen/entwicklung\\_1973\\_2014/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/oda/leistungen/entwicklung_1973_2014/index.html) (consultado el 6-4-2017).
- (2017): “Zahlen, Daten und Fakten, Haushalt” [en línea], disponible en: <http://www.developpp.de/de/content/zahlen-daten-fakten> (consultado el 1-4-2017).
- CZORNOHUS, Sascha (2010): *Unternehmerisches Engagement für nachhaltige Entwicklung: Public Private Partnerships in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Marburg, Bonner Studien zum globalen Wandel, Tectum, pp. 4-6.
- DELLMANN, Klaus (2012): *Public Private Partnership im Bereich der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Norderstedt, GRIN Verlag, pp. 20-31.
- GLEICH von, Albrecht (2001): *Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP)-Erfolgsmodell der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit?*, Hamburg, HWWA, pp. 65-72.
- IHNE, Hartmut y JÜRGEN, Wilhelm (2006): *Einführung in die Entwicklungspolitik*, Hamburg, Lit Verlag, pp. 162-174.
- PINTOR-PIRZKALL, Heike (2010): *La cooperación alemana al desarrollo. Factores condicionantes de su transformación en la década de los noventa y su impacto en América Latina*, Bern, Peter Lang, pp. 87-91.
- RAUCH, Theo (2015): *Zur Reform der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Aus Politik und Zeitgeschichte*, Berlín, Bundeszentrale für politische Bildung, pp. 1-3.
- STAMM, Andreas (2004): “Schwellen- und Ankerländer als Akteure einer globalen Partnerschaft”. Discussion Paper 1, Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, DIE, pp. 9-12.