

FACTORES DE ÉXITO Y APRENDIZAJES OBTENIDOS DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS PÚBLICO- PRIVADAS

Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO)

UN MILLÓN DE JÓVENES

neo

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

ACERCA DE LA INICIATIVA NEO

NEO es una iniciativa liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart. Es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos en 12 países para mejorar las oportunidades de empleo de 500,000 jóvenes, la mitad de ellos mujeres. Esta alianza junta recursos, conocimientos y capacidades para impulsar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para los problemas del desempleo juvenil y las brechas de habilidades.

El estudio “Factores de éxito y aprendizajes obtenidos de la formación de alianzas público-privadas” forma parte de una serie de cinco estudios temáticos que analizan diversos aspectos de la implementación de NEO a nivel local, para documentar sus logros, identificar los obstáculos o restricciones que enfrenta la iniciativa en su operación, y registrar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

LOS AUTORES

El estudio “Factores de éxito y aprendizajes obtenidos de la formación de alianzas” fue elaborado por Aitor Llodio de la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE) y Daniela Blanco del CINPE Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE).

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN ni de los países que representa. Igualmente, no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.



PRESENTACIÓN

El Programa de “*Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes*” (NEO), actualmente en ejecución en América Latina, tiene como objetivo NEO cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes más vulnerables y la demanda de personal calificado por parte de las empresas, mejorando las oportunidades de empleo de los jóvenes.

La principal innovación en el enfoque que propone NEO es que, en lugar de pretender resolver el problema a nivel agregado mediante la aplicación de políticas públicas de manera generalizada, toma una perspectiva local que consiste en propiciar la colaboración, articulación y coordinación entre los actores relevantes en un espacio geográfico determinado, bajo el concepto de la formación de una “alianza.” La iniciativa opera bajo un enfoque sistémico que consiste en crear un “ecosistema” de formación y uso de habilidades, en el que la alianza es el espacio para engarzar la oferta de recursos humanos con la demanda y necesidades del sector productivo. Bajo este enfoque se busca romper con las restricciones sectoriales, y articular en un mismo espacio y población un conjunto de instrumentos generalmente desarticulados y dispersos en beneficio de los jóvenes.

Por su enfoque innovador, desde sus inicios, NEO ha sido acompañado por el desarrollo de un “*Plan de Aprendizaje NEO*,” cuyo objetivo es analizar, sistematizar, y decantar la información que se va generando a lo largo de la implementación, para ofrecer insumos para la mejora continua, y para ir generando un conjunto de evidencia sobre si NEO puede constituir una alternativa viable y efectiva para hacer frente a los retos de empleabilidad de los jóvenes de la región, pensando incluso, en su futuro escalamiento.

El Plan original consta la realización de cinco estudios temáticos que analizan (i) la conformación de las alianzas público-privadas para promover la empleabilidad juvenil; (ii) la alineación entre la formación/educación de recursos humanos y las necesidades del sector privado; (iii) el proceso de formación de habilidades socioemocionales; (iv) la internalización de los servicios de intermediación laboral; y (v) la inclusión de los servicios de orientación vocacional. Adicionalmente, NEO cuenta con dos estudios adicionales, uno sobre retorno de la inversión (ROI) y otro sobre la prestación de servicios de fortalecimiento NEO bajo la guía de estándares de calidad NEO, que, junto con estudios suplementarios sobre tendencias, herramientas metodológicas, e investigaciones locales, contribuyen a la generación de conocimiento.

Este estudio, realizado por la Fundación Aliarse bajo la coordinación de Aitor Llodio, analiza la formación y operación de las alianzas público-privadas (APP) en el contexto de NEO. Las APP representan un eje estratégico de NEO ya que, abordan un tema central de comunicación y coordinación entre los actores que demandan y generan recursos humanos. El valioso trabajo del equipo de investigación permite identificar los logros, factores de éxito y buenas prácticas observados hasta ahora, así como también los retos, las limitaciones, y las recomendaciones para la mejora que se desprenden del análisis cualitativo y cuantitativo realizado. La aportación es por lo tanto fundamental para contribuir a la reflexión para consolidar la iniciativa NEO en los años por venir.

Dr. Miguel Székely Pardo, Socio de Aprendizaje NEO

Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO: UN ABORDAJE CONCEPTUAL	2
1.1. Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo: ¿Qué son?.....	2
<i>Figura 1. Valores de APPD</i>	3
1.2. Tipología de APP.....	4
<i>Figura 2. Tipología APPD</i>	4
1.3. Diseño y gestión de las APPD: un proceso complejo y compartido entre las partes	5
<i>Figura 3. Diseño y gestión de APPD</i>	6
1.4. El modelo de alianzas NEO.....	11
<i>Figura 4. Modelo de alianzas NEO</i>	12
2. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD JUVENIL	12
2.1. Análisis de las necesidades del empleo juvenil en América Latina	12
<i>Tabla 1. Resumen general de alianzas por país</i>	14
<i>Figura 5. Diagnóstico y problemas asociados a la empleabilidad juvenil</i>	14
2.2. APPD para la empleabilidad y oportunidades	15
2.3. Áreas de acción de una APPD en temas de empleabilidad juvenil en América Latina.....	17
<i>Figura 6. Diagrama de acción para la empleabilidad juvenil</i>	18
3. ALIANZAS NEO: LECCIONES APRENDIDAS.....	21
3.1. Lecciones aprendidas del ciclo de diseño y gestión de alianzas.....	21
<i>Figura 7. Clasificación de lecciones aprendidas</i>	21
4. ALIANZAS NEO: RETOS PENDIENTES	30
<i>Figura 8. Clasificación de los retos a las alianzas NEO para la empleabilidad juvenil</i>	31
5. RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIONALIDAD DE ALIANZAS PARA LA EMPLEABILIDAD.....	34
5.1. Sobre el alcance de la alianza.....	34
5.2. Sobre el mapeo de socios.....	35
5.3. Sobre los recursos.....	36
5.4. Sobre el objetivo de la alianza.....	36
5.5. Sobre la gobernanza y el rol de los socios	37
5.6. Sobre los grupos de interés	37
5.7. Sobre la comunicación	38
5.8. Sobre la evaluación.....	38
5.9. Sobre la sostenibilidad	38
6. CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA.....	42
NOTAS	43

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al informe final de la consultoría “Factores de éxito y aprendizajes obtenidos de la formación de alianzas público-privadas” para las iniciativas localizadas en los países de: Colombia, México, Panamá, Paraguay y República Dominicana. El estudio estuvo liderado por ALIARSE Costa Rica en asocio con el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional, Costa Rica.

El énfasis de este informe es la sistematización de las principales lecciones aprendidas que derivaron del proceso de consulta con los diferentes aliados y con los equipos de las unidades ejecutoras de los cinco países en que se desarrolla el estudio. Se debe señalar añade un elemento particular que no había sido aún sistematizado y se trata de los aprendizajes de los jóvenes participantes o egresados del Programa NEO.

Sobre las lecciones aprendidas se pueden clasificar en grandes áreas, siendo las principales: la importancia de la definición del perfil de los beneficiarios, la necesidad de explicar desde el prediseño qué implica la ejecución de NEO, definición de criterios para seleccionar aliados, la importancia del perfil del coordinador o coordinadora de alianza y finalmente lo relacionado a la sostenibilidad de las alianzas.

En cuanto a los beneficiarios, las principales lecciones aprendidas indican el valor que le dan los jóvenes a los talleres y personas que se interesan por su formación profesional y su crecimiento como personas. Además, rescatan la posibilidad de colocarse en un empleo que les permita ayudar a sus familias.

Para finalizar, se hacen una serie de reflexiones sobre las oportunidades de mejora para fortalecer el trabajo en alianza. Sin bien, estos son numerosos, se destaca la necesidad de generar estrategias de sostenibilidad de las alianzas NEO, cuyos matices están en la posibilidad de escalar las mejores prácticas derivadas del Proyecto de manera que puedan incidir en la formulación de políticas públicas para la empleabilidad juvenil y la educación.

EXECUTIVE SUMMARY

This document corresponds to the final report, “Success Factors and Learnings from Forming Public–Private Partnerships”, which studied the NEO initiatives in Panama, Mexico, Colombia, the Dominican Republic, and Paraguay. The study was led by ALIARSE Costa Rica in partnership with the National University of Costa Rica’s International Center of Economic Policy for Sustainable Development.

This report focuses on the systematization of the key lessons learned through consulting with various partners and the executing agencies of the five countries in which the study was conducted. It should be noted that one element in particular has been included, though it has not yet been systematized: the learnings of youth participants and graduates of the NEO program.

The lessons learned can be classified into general areas, the main ones being: the importance of defining a beneficiary profile, the need to explain what NEO implementation involves from the pre-design phase, defining criteria for selecting alliance members, the importance of the alliance coordinator profile and, lastly, aspects relating to the sustainability of the alliances.

With regard to the beneficiaries, the key lessons learned reveal that young people value the workshops and the individuals who take an interest in their professional training and personal growth. They also highlight the possibility of being placed in a job that allows them to help their families.

The study concludes with a series of reflections on opportunities for improvement to strengthen work performed by alliances. Among these numerous reflections, there is particular emphasis on the need to create sustainability strategies for the NEO alliances, which can scale best practices from the project in a way that influences public policy for youth employment and education.

RESUMO EXECUTIVO

Este documento corresponde ao relatório final da consultoria "Fatores de sucesso e lições aprendidas com a formação de parcerias público-privadas" referente às iniciativas desenvolvidas nos seguintes países: Panamá, México, Colômbia, República Dominicana e Paraguai. O estudo foi liderado pela ALIARSE Costa Rica em parceria com o Centro Internacional de Política Econômica para o Desenvolvimento Sustentável da Universidade Nacional da Costa Rica.

Este relatório sistematiza as principais lições aprendidas no decorrer do processo de consultas com os diferentes parceiros e com as equipes das unidades executoras dos cinco países em que o estudo foi realizado. Cabe ressaltar um elemento específico que ainda não havia sido sistematizado: as lições aprendidas pelos jovens participantes ou graduados do Programa NEO.

Essas lições aprendidas podem ser classificadas em grandes áreas, sendo as principais as seguintes: a importância de definir o perfil dos beneficiários, a necessidade de explicar, desde a etapa anterior ao desenho, os elementos necessários para a execução do programa NEO, a definição de critérios para a seleção de parceiros, a importância do perfil do coordenador ou coordenadora da parceria e, por último, aspectos relacionados à sustentabilidade das parcerias.

No que se refere aos beneficiários, as principais lições aprendidas indicam o valor que os jovens atribuem às oficinas e pessoas interessadas na sua formação profissional e no seu crescimento pessoal. Além disso, eles resgatam a possibilidade de serem colocados em um emprego que lhes permita ajudar suas famílias.

Por último, foram feitas diversas reflexões sobre oportunidades de melhoria para fortalecer o trabalho da parceria. Embora essas reflexões sejam numerosas, destaca-se a necessidade de se criar estratégias de sustentabilidade para as parcerias NEO, cujas nuances residem na possibilidade de expansão das melhores práticas derivadas do projeto para que possam subsidiar a formulação de políticas públicas para a empregabilidade de jovens e a educação.

1. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO: UN ABORDAJE CONCEPTUAL

1.1. Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo: ¿Qué son?

El concepto de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) es relativamente reciente, y aunque tiene relación con el concepto de alianzas y con las relaciones público-privadas, es mucho más amplio que esto.

Dado lo anterior, es conveniente contar con una aproximación acerca de los pilares en los que se cimientan las APPD. Pero ¿qué se entiende por una APPD? y ¿qué busca?

Si bien no existe una sola respuesta a estas preguntas, dado que no se cuenta con un único modelo, es imperioso tener una visión amplia y flexible sobre los principios e implicaciones intrínsecas a una APPD, cuyo éxito se fundamenta en el cumplimiento de los valores de equidad, transparencia, respeto a las diferencias, flexibilidad, compromiso y beneficio mutuo para las partes.

Una alianza público-privada para el desarrollo es un acuerdo de cooperación para la interacción corresponsable de las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en la cual, las partes comparten recursos, competencias y riesgos para el logro de objetivos comunes que contribuyan al desarrollo sostenible. Estas alianzas se formalizan por medio de convenios y generalmente son de mediano o corto plazo (ALIARSE, 2010).

En un sentido amplio, una APPD busca generar valor, innovación social y fortalecer la democracia, y propiciar el desarrollo sostenible en una sociedad, a través de la optimización y la eficiencia de los recursos y acciones que aportan los participantes de manera colaborativa, que, de otra forma, no podrían ser logrados o los riesgos asumidos por el promotor o promotores de la iniciativa serían muy elevados.

Al respecto, es importante notar que las alianzas público-privadas para el desarrollo pueden constituirse en un instrumento eficaz y eficiente para conseguir los objetivos de larga data de la sociedad; como podría ser el de la empleabilidad.¹

Bajo esta premisa, la implementación práctica de las APPD tiene alcances directos sobre la visión de desarrollo que deseamos para nuestros países y, por lo tanto, generalmente requiere modificar parcialmente la forma de articular acciones y de operar de las organizaciones promotoras de iniciativas de desarrollo.

Figura 1. Valores de APPD



Fuente: Elaboración propia.

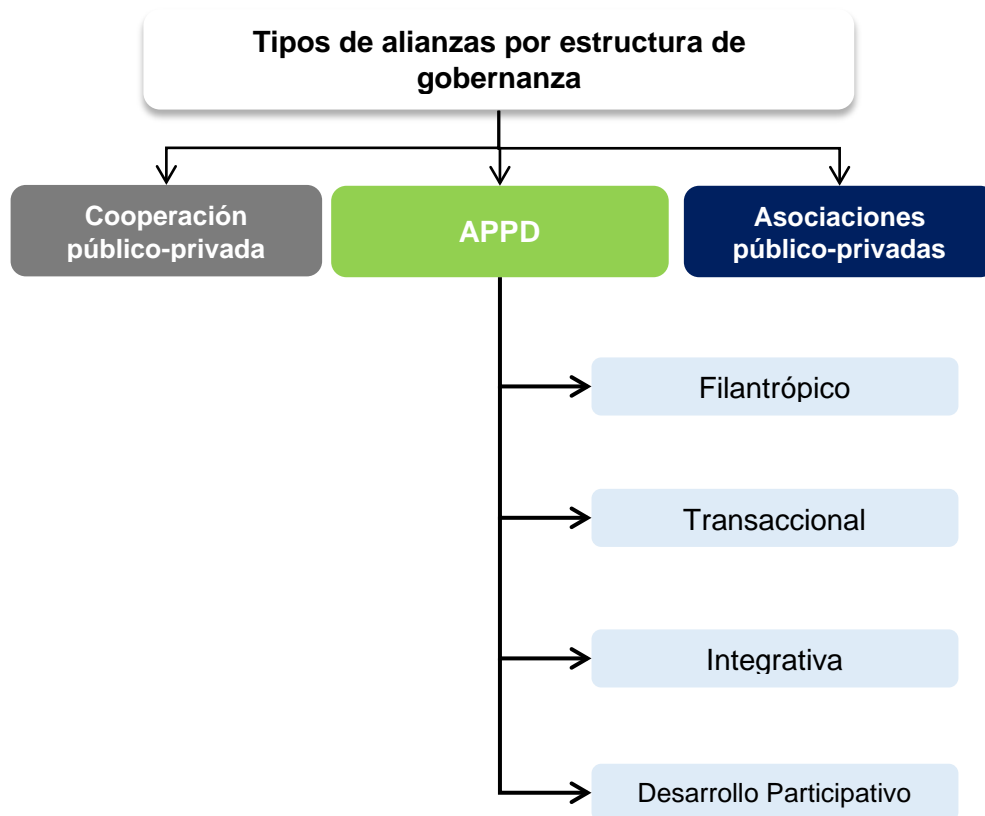
1.2. Tipología de APP

La APPD se diferencia de una asociación público-privada (principalmente utilizada para el desarrollo de grandes obras de infraestructura), al basar su estructura en sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter horizontal. Es decir, los socios operan dentro de un marco legal, pero la alianza en sí no siempre está regulada por una estructura legal y contractual flexible.

Entre otras características que las diferencian, sobresale el hecho de que, en general, existe una participación activa de otros agentes sociales, como organizaciones sin fines de lucro (asociaciones y fundaciones), además de que todos los miembros participan y se involucran en la toma de decisiones.

Otro considerando es que las asociaciones público-privadas (APP) se definen como contratos entre el sector público y organizaciones privadas, para el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento de infraestructura o prestación de servicios públicos, transfiriéndole al sector privado parte de los riesgos y responsabilidades, reservándose el sector público las potestades de control y regulación.

Figura 2. Tipología APPD



Fuente: Elaboración propia.

Las APPD son indicativas de diferentes circunstancias que justifican distintos tipos de arreglos institucionales para la gestión de la alianza en cuestión.

- Filantrópica: alianzas que desarrollan proyectos solidarios y las organizaciones dan aportes económicos sin esperar una retribución a cambio.
- Transaccional: alianzas que mantienen organizaciones independientes y llevan a cabo acciones complementarias y de forma coordinada. No se trata de una simple transferencia de fondos.
- Integrativa: alianzas donde las organizaciones comienzan a interactuar con mayor frecuencia desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común y se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados.
- Desarrollo participativo: En este tipo de alianzas, los socios llegan a crear nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración.

En resumen, la principal diferencia entre una APP y una APPD radica en que las primeras son fuertemente orientadas hacia modalidades de concesión pública, mientras que en las APPD la colaboración brindada por el sector privado al sector público no involucra ningún tipo de actividad contractual lucrativa desplegada por la administración pública. Se debe hacer esta distinción porque en nuestro caso se expondrán resultados y lecciones aprendidas de NEO, entendido como una iniciativa multisectorial para gestar APPD y abordar así la problemática de la empleabilidad juvenil.

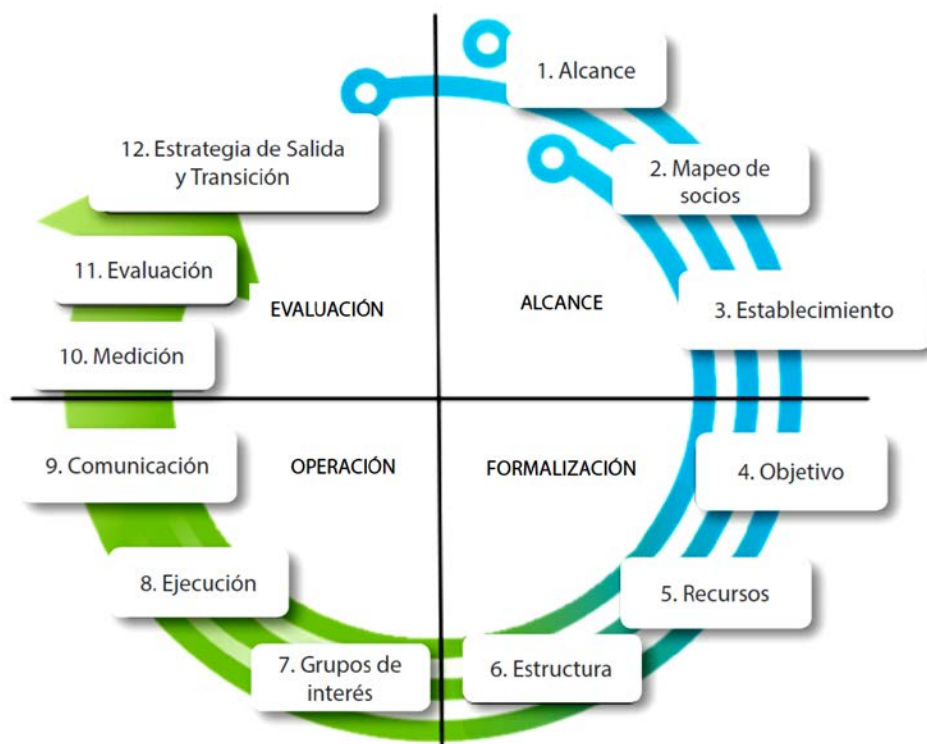
1.3. Diseño y gestión de las APPD: un proceso complejo y compartido entre las partes

Las APPD se han convertido en un importante instrumento dinamizador del desarrollo de los países de la región. Las APPD generan numerosos beneficios para la sociedad y para las empresas que se involucran en ellas, por lo cual hay un creciente interés por parte de los diferentes sectores de la sociedad de participar en procesos de diseño y gestión de las APPD. Muestra de ello es que el objetivo 17 de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, firmado por más de 200 países, acuerdan que para lograr los objetivos anteriores hay que trabajar en alianzas.

En esta sección se abordan las etapas y procesos involucrados en la gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo, siguiendo la lógica del ciclo de vida utilizado para su evaluación. Este ciclo permite, a modo de guía metodológica, entender los procesos que atravesaron las APPD en estudio.

De acuerdo con ALIARSE (2016), se identifican cuatro etapas que incluyen 12 subprocesos para el diseño y gestión de las alianzas. Este conjunto de etapas se divide de acuerdo con su rango de acción y se centran en el alcance, la formalización, la operación y la evaluación de la alianza (Figura 1).

Figura 3. Diseño y gestión de APPD



Fuente: ALIARSE. La dimensión legal de las alianzas público-privadas en Costa Rica. Eds. Aitor Llodio y Jorge Nowalski. San José, Costa Rica, 2015, <http://www.aliarse.org/wpcontent/uploads/2017/08/Antologia.pdf>, pág. 142.

En cada una de estas etapas el trabajo se realiza de manera conjunta entre los socios de la alianza, a fin de establecer objetivos, recursos, estructuras y mecanismos de rendición de cuentas, además de definir la estrategia de salida y transición; todo ello, en aras de lograr la formalización, consolidación y sostenibilidad de los objetivos que busca la APPD. A continuación, se explican los 12 subprocesos involucrados en el diseño y gestión de alianzas. Los subprocesos se presentan de acuerdo con la secuencia que muestra el Figura 3.

1. Alcance

El primer paso para formar una alianza público-privada para el desarrollo es identificar un problema o una oportunidad que permita a la organización incidir, positivamente, en procesos de desarrollo sostenible a escala local y nacional.

La decisión de trabajar en asocio con otros actores debe basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades y los objetivos de todos los socios, las limitaciones y las oportunidades del medio. Los potenciales socios deben ser conscientes que trabajar por medio de una APPD conlleva un gran compromiso y una inversión constante de tiempo y otros recursos para que los esfuerzos sean exitosos.

Cuando dos o más organizaciones de diferentes sectores han identificado un área en donde tienen un interés estratégico para generar un impacto social o ambiental positivo es posible crear lo que se conoce como “espacio de interés común”. Dicha área de coincidencia de intereses es precisamente lo que conduce a la formación de alianzas público-privadas exitosas, que contribuyen a la sostenibilidad, la escalabilidad y la maximización de los impactos que potencian.

2. Mapeo de socios

El éxito de una APPD está estrechamente ligado a la capacidad y nivel de compromiso de las organizaciones participantes. Por lo tanto, el proceso de identificar posibles aliados es vital. En este sentido, las características de este proceso dependen mucho del alcance de la alianza planeada.

Cuando una alianza se va a realizar a escala local, muy probablemente se requiera entablar contacto directo con entidades y personas líderes dentro de la comunidad, las cuales sirven como punto de referencia inicial. Por otra parte, se puede también contactar a organizaciones en otras localidades que hayan realizado iniciativas similares; esto puede ayudar a identificar el tipo de organización más idóneo para la iniciativa e incluso entidades específicas de alcance nacional que puedan ser consideradas como posibles aliadas.

Para iniciativas de mayor cobertura, el proceso puede comenzar con el contacto de entidades nacionales o internacionales que brinden las referencias del caso. Otra estrategia útil consiste en identificar organizaciones con un alto nivel de experiencia en iniciativas intersectoriales. Para ello se pueden identificar empresas con altos niveles de inversión social y ambiental, y organizaciones no gubernamentales con experiencia significativa en procesos de interacción con el sector público y empresarial. Adicionalmente es importante identificar diferentes organizaciones de la cooperación internacional interesadas en promover y apoyar alianzas público-privadas para el desarrollo, por medio de apoyo técnico o económico e incorporarlas en el proceso desde el principio.

3. Establecimiento

Una vez que se han identificado los socios potenciales, se procede a realizar un análisis del costo-beneficio de trabajar en alianza. En otras palabras, cada organización debe tomar en cuenta los posibles beneficios y riesgos de participar en la alianza a luz de su estrategia organizacional. Para evaluar a los posibles socios de la alianza previa a su formalización, es importante tomar en cuenta:

la complementariedad de capacidades, sus recursos humanos y económicos disponibles y la experiencia positiva de cada actor en otras alianzas.

4. Objetivo

Antes de llegar a un acuerdo sobre los objetivos de la alianza es fundamental que las partes involucradas generen un consenso sobre su percepción inicial sobre las causas y dinámicas del problema a tratar, la razón para resolverlo y los posibles mecanismos para superarlo. Este proceso es clave ya que, si persisten diferencias de enfoque considerables, en el proceso de implementación se incrementa la posibilidad de generar malentendidos y por ende conflictos entre los socios.

Es importante subrayar el hecho de que las alianzas exitosas son impulsadas por organizaciones altamente comprometidas con los objetivos de la alianza; son flexibles ante cambios en el contexto y respetan las diferencias que existen entre sus socios; se rigen por el principio de equidad en la distribución del poder para la toma de decisiones, y expresan con transparencia sus posiciones, a fin de lograr beneficios comunes.

5. Recursos

A fin de determinar con claridad las actividades por realizar para la consecución de los objetivos acordados es fundamental llevar a cabo un mapeo de los recursos disponibles para cada una de las organizaciones participantes. El mapeo debe generar una especie de inventario que permita aglutinar información sobre posibles recursos financieros, técnicos y materiales y otros insumos estratégicos como recursos humanos, contactos y esferas de influencia, conocimiento, recolección de información y su capacidad de difundirla, y, por último, la capacidad de las partes de generar ingresos adicionales.

El rol del coordinador, facilitador o *broker* que, por ejemplo, tienen las entidades ejecutoras en la gestión de alianzas NEO es muy importante, ya que actúa como un gestor del proceso, apoyando los esfuerzos de diseño, formalización, desarrollo, evaluación y apoyo de la colaboración multisectorial a través del conocimiento y las capacidades que se requieren para promover la colaboración efectiva.

6. Estructura

A la hora de estructurar una alianza se deben establecer los mecanismos de toma de decisiones y la gobernanza de la alianza. La gobernanza corresponde a los mecanismos de formalización de la iniciativa, la definición de roles y responsabilidades que asume cada socio y el desarrollo de capacidades de liderazgo de los socios para generar el cambio esperado.

La colaboración entre los socios de la alianza es importante formalizarla por medio de acuerdos de gobernanza que especifiquen los objetivos y principios que rigen la alianza, los recursos que aporta cada socio y sus responsabilidades, así como los mecanismos de regulación para la gobernabilidad

de la alianza, que, entre otros, incluye: políticas de comunicación, mecanismos de seguimiento y evaluación, criterios y mecanismos para el ingreso de nuevos socios, acciones por tomar en caso de incumplimiento por parte de alguno de los aliados y compromisos de confidencialidad.

7. Gestión de grupos de interés clave

Alrededor de toda APPD hay una serie de actores que pueden tener un interés en esta, ya que les puede generar impactos positivos o negativos, o bien, pueden incidir sobre la misma. A estos actores se les llama grupos de interés o grupos interesados, los cuales pueden clasificarse según el nivel de interés en actores clave, primarios o secundarios.

Las alianzas normalmente requieren de algún tipo de apoyo de actores fuera del núcleo de socios, desde acciones tan básicas como el otorgamiento de permisos de funcionamiento hasta contribuciones más sustanciales (por ejemplo, la aprobación pública en una campaña de medios de difusión). Así pues, el manejo de las relaciones con los grupos de interés clave alrededor de la alianza es fundamental para su éxito.

La identificación de los grupos de interés clave debe realizarse tanto en las fases iniciales de formalización de la alianza como en las fases de operación de esta. Una vez identificados los actores clave, deben definirse los objetivos que se persiguen en la relación con cada uno de los actores clave y la estrategia de relacionamiento.

8. Ejecución

La etapa de ejecución requiere de herramientas que faciliten la gestión de la alianza. En esta etapa se busca establecer procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto en su fase de operación, los cuales, estarán alineados a los productos y actividades previamente definidos en la alianza.

Para esta etapa es importante contar con el plan de trabajo por ejecutar, un cronograma y los recursos (materiales, financieros, técnicos), así como los roles y responsabilidades de las partes. Todo ello es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la alianza. La etapa de ejecución es un factor crítico en el ciclo de gestión APPD, ya que determina el éxito o fracaso de la iniciativa.

9. Comunicación

La comunicación es un tema transversal y de alta importancia durante todo el proceso de construcción, ejecución y promoción de la alianza. La base de la comunicación exitosa y eficiente en las alianzas se sustenta en la transparencia que debe siempre mediar en las relaciones con las diferentes partes, participen o no en la alianza. Esto es vital para generar un alto nivel de confianza

entre las partes y para facilitar el proceso de comprender las diferentes realidades que enfrentan organizaciones que provienen de contextos disímiles.

La comunicación de una alianza debe realizarse hacia los socios (comunicación interna) y hacia los grupos de interés (comunicación externa). El responsable de la coordinación de los esfuerzos de comunicación de la alianza debe actuar con base en los acuerdos tomados por los socios. En ningún caso los socios debieran realizar de manera independiente comunicación alguna sin previa aprobación del resto del grupo. Toda comunicación relacionada con la alianza debería incluir su propósito común e identificar y valorar los aportes de cada uno de sus miembros.

10. Medición

La medición de impacto es uno de los grandes desafíos que enfrenta cualquier alianza. En este sentido, la medición es la herramienta de gestión que permite valorar el grado de avance de la alianza con respecto a los objetivos. Se deben desarrollar indicadores que puedan evaluar el grado de impacto de la iniciativa. Estos indicadores podrían ser de gestión, de producto, de impacto, de resultados y de satisfacción de los socios (estado de salud de la alianza).

Para la medición de impacto de la alianza, se sugiere desarrollar unos pocos indicadores que respondan al propósito común de la alianza y que permitan evaluar lo esencial. Como en muchos proyectos de desarrollo, la medición de los impactos cualitativos es compleja y costosa; sin embargo, estos son a menudo básicos para medir los impactos reales de la alianza.

11. Evaluación

La evaluación de los avances del plan de trabajo de la alianza, así como de su estado de salud, es clave para asegurar su éxito. Las evaluaciones deben llevarse a cabo al menos anualmente, aunque, en muchos casos, se sugiere realizarlas con mayor frecuencia para medir el grado de avance de los hitos planteados para la alianza y efectuar ajustes en forma oportuna. Los resultados de la evaluación deben presentarse formalmente con informes de avance y financieros auditados. Adicional, se recomienda desarrollar actividades públicas para presentar los avances del proyecto a los grupos de interés clave.

12. Estrategia de salida y transición

En algunas ocasiones, los individuos que desempeñan papeles protagónicos dentro de una alianza pueden llegar a pensar que la iniciativa es un fin en sí misma. No obstante, en muchos casos, el objetivo final de una alianza público-privada para el desarrollo es su desaparición, posterior a la solución del problema que originó su formación. En algunos casos, debido a la complejidad del entorno de la alianza u otras circunstancias, se hace imposible lograr los objetivos planteados originalmente.

En general, después que una alianza ha estado en operación durante un tiempo determinado se dan las siguientes posibilidades:

- a) La alianza logró los objetivos planteados, por lo cual se requiere darla por terminada o se formulan nuevos objetivos para su continuación.
- b) Las condiciones iniciales cambiaron, imposibilitando la consecución de la misión planteada, por lo cual se da por terminada la alianza, y se incorporan nuevos aliados o se replantean los objetivos originales.
- c) Las actividades de la alianza no están generando los resultados esperados, por lo cual se da un proceso de revisión de la estrategia de abordaje.

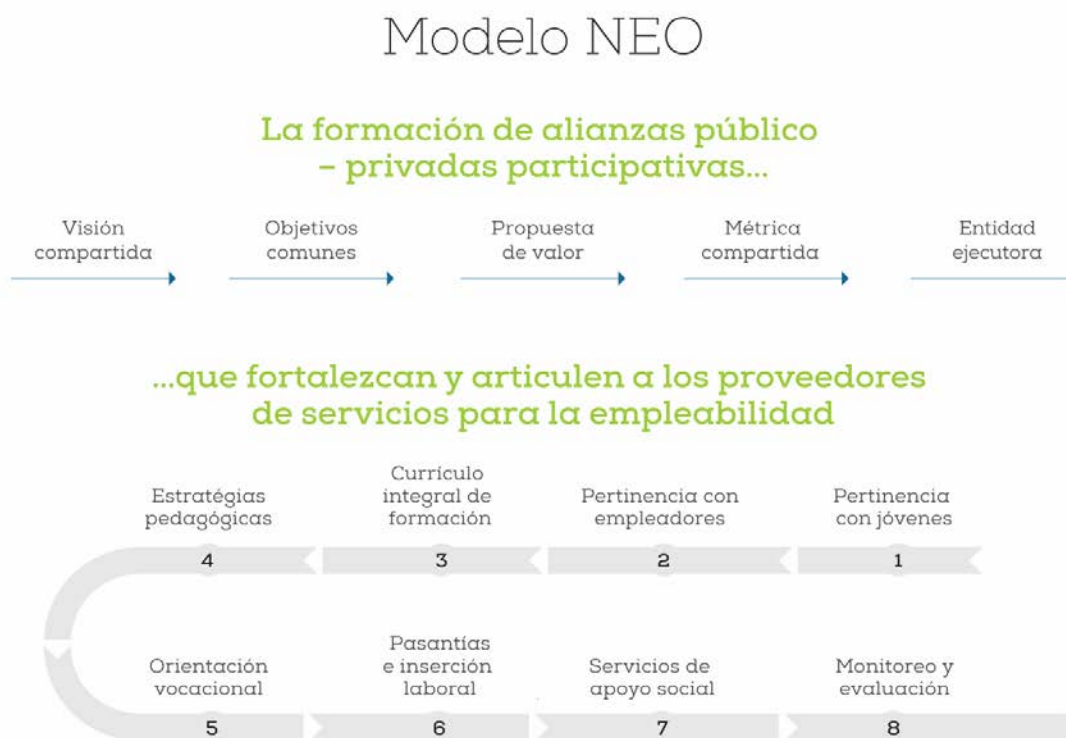
En esta sección se revisaron las etapas básicas de un proceso de diseño y gestión de APPD. No existe receta única, pero los pasos antes mencionados constituyen una ruta lógica para el diseño y gestión de una APPD.

1.4. El modelo de alianzas NEO

El modelo de alianzas público-privadas para el desarrollo en América Latina es un modelo bastante novedoso, por lo que en algunos casos pueden encontrarse modelos insipientes en la ejecución de iniciativas. NEO propiamente, tiene un modelo de alianzas que se detalla en la Figura 4, el cual, subdividiendo la alianza en su etapa de formación y gestión, articula ocho pasos a considerar para desarrollar la alianza.

No obstante, debido precisamente a lo incipiente de algunos casos en materia de alianzas, el siguiente informe se estructura en función de un modelo de alianzas, como el explicado en el apartado 1.3 de este documento, que busca detallar más ampliamente, las diferentes etapas que atraviesan estas iniciativas y poder abarcar cada uno de los elementos que les concierne. El haber realizado esta sistematización a través del modelo de ciclo de vida de la alianza de ALIARSE (2016), permitió profundizar en aspectos que los mismos socios, consideran fundamentales para el análisis de una experiencia en alianza.

Figura 4. Modelo de alianzas NEO



Fuente: Memorándum de Donantes, Proyecto NEO Paraguay, página 11.

2. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD JUVENIL

2.1. Análisis de las necesidades del empleo juvenil en América Latina

La baja empleabilidad juvenil ha sido un problema que afecta las diferentes sociedades en el mundo y del cual no están exentos los países latinoamericanos. De hecho, el no contar con un puesto de trabajo es solo la expresión visible y coyuntural de un problema que tiene afectaciones no solo económicas más allá de la simple generación de ingresos individuales para la satisfacción de necesidades; en ese sentido, es un problema con características sociales, porque la dependencia de los sistemas de seguridad social es muy alta de personas nuevas involucradas en los procesos productivos. Asimismo, participar de manera activa en la dinámica económica conlleva elementos de satisfacción y realización personal, independencia, toma de decisiones e incluso la conformación de comunidades de prácticas, donde los procesos de identidad y reconocimiento juegan un rol. Atender la problemática del empleo juvenil no es una opción entre varias, es simplemente un tema al cual es

necesario prestarle la atención que se demanda, de ahí la relevancia de una iniciativa como la NEO en América Latina.

Es así, que la iniciativa NEO Regional² se planteó como objetivo general en los países en cuestión, el Incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos a jóvenes de bajos recursos, incrementando la pertinencia y calidad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes. NEO Regional contribuye a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas basado en un modelo de acción con cinco áreas generales: i) crear alianzas locales entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñen e implementen proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil; ii) que se enfoquen en mejorar la calidad de los servicios de formación y empleo según los Estándares de calidad NEO; iii) que cofinancien y desarrollen soluciones innovadoras de empleo que alcancen el mayor número posible de jóvenes; iv) que logren movilizar e involucrar a empleadores para que ofrezcan más puestos de trabajo y pasantías; y v) que compartan las lecciones aprendidas por medio de estudios y publicaciones para influir en políticas públicas.

A la hora de la implementación de los proyectos de las alianzas en los países, en términos generales, podemos encontrar algunos elementos comunes que caracterizan las acciones en los cinco países sujetos de este estudio. como: mejorar la calidad y pertinencia de la educación formal técnica o bachilleratos técnicos; mejorar la calidad y pertinencia de curso de capacitación de corta duración para el trabajo; generar mecanismos de atención integral al joven; y gestión del conocimiento generado y fortalecimiento de la alianza.

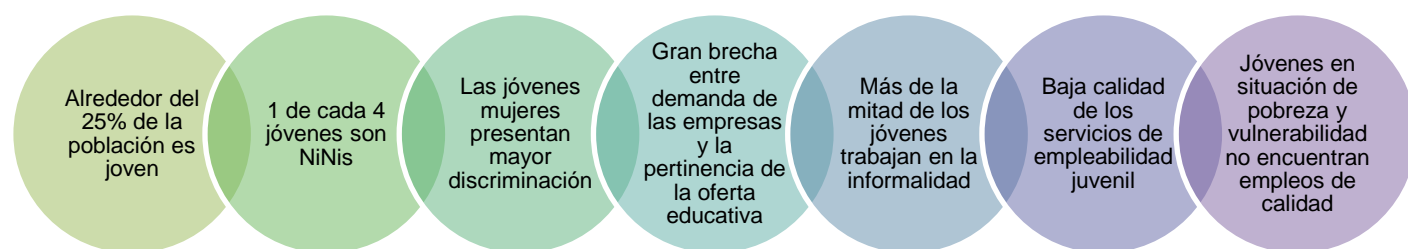
No obstante, es preciso aclarar que hay diferencias sutiles en el contexto de cada país, que pueden de una u otra forma, incidir no solo en las causas del fenómeno de poca empleabilidad juvenil, pero, además, en las líneas de acción que se deberían tomar para intentar solventar los problemas acaecidos. En este sentido, se presenta a continuación, un breve resumen con los diagnósticos que se realizaron antes de la entrada del programa NEO, con el objetivo de poder contrastar luego los resultados alcanzados y contar, además, con un panorama completo para la consecución de las lecciones aprendidas planteadas.

Tabla 1. Resumen general de alianzas por país

País	Meta de jóvenes capacitados	Número de socios iniciales	Área de alcance
Colombia	13.690	25 socios	Urabá (Antioquia)
México	32.000	25 socios	Nuevo León
Panamá	33.200	25 socios	Chiriquí, Ciudad Panamá, Colón y Coclé
Paraguay	22.000	25 socios	Asunción, Caaguazú, Central, Guairá, Itapúa, San Pedro
República Dominicana	32.000	26 socios	Santo Domingo, Distrito Nacional, Azua, Barahona, Dajabón, El Seibo, Elías Piña, La Vega, Puerto Plata, San Cristóbal, San Juan, San Pedro y Santiago

Fuente: Elaboración propia con base en información de los diagnósticos por país suministrados por la IYF.

Figura 5. Diagnóstico y problemas asociados a la empleabilidad juvenil



Fuente: Elaboración propia con base en los diagnósticos por país realizado por la IYF, BID-FOMIN.

La primera característica común, es que los países cuentan con una gran población joven, con un 25% de la población total entre los 15 y 29 años de edad. Aunado a esto, se calcula que aproximadamente 1 de cada 4 jóvenes se encuentra fuera del sistema educativo y del mercado laboral (jóvenes que ni trabajan ni estudian). Además, según algunos estudios previos a esta evaluación para los países participantes del proyecto NEO, se estima que la tasa de desempleo juvenil es de más del

doble del promedio nacional y aproximadamente un 60% trabaja en el sector informal (según informes de diagnóstico suministrados por el IYF). Para la población femenina, la tasa de desempleo puede ser hasta 6 puntos porcentuales más alta que la de los varones y la tendencia a ser parte de la población de jóvenes que ni trabaja ni estudia, es mayor.

Si bien, el problema alguna vez se centró en los conflictos por el trabajo realizados por menores de edad, o, por la precariedad del empleo, los principales problemas apuntan ahora hacia la escasez de oportunidades de empleabilidad, la falta de capacidades y competencias en la oferta de trabajo según las demandas de los empleadores.

El principal problema identificado en torno a la empleabilidad juvenil es la dificultad que enfrentan los jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad para encontrar empleo de calidad. Una causa que da pie a dicho problema es que existe una gran brecha entre las habilidades, destrezas y competencias blandas y técnicas que demandan las empresas y la poca pertinencia de la oferta educativa. A lo anterior se le puede agregar la baja calidad de los servicios de empleabilidad juvenil, con una incipiente capacidad institucional para dar respuesta a dicho problema. Esto se debe a la desarticulación que existe entre los programas de formación y el empleo, y la alineación entre oferta y demanda.

2.2. APPD para la empleabilidad y oportunidades

Las alianzas público-privada generan un valor agregado mayor que la suma de las partes. Esto quiere decir que la reducción del riesgo, la gestión conjunta eficiente, y orientada a la población objetivo, permite que se genere un valor mayor al que se generaría por la acción por separado de cada una de las partes. Esta es una de las bases de una relación ganar-ganar producto de la complementariedad y la corresponsabilidad.

Desde una perspectiva de generación de conocimientos y destrezas para la empleabilidad, en las APPD se aprovechan las competencias, las experiencias y el conocimiento de los actores para enriquecer y facilitar el proceso de formación para el trabajo (Nowalski, Ruiz y Dierckxsens 29). No obstante, la oportunidad de lograr el objetivo final -jóvenes trabajando- se potencia al involucrar a las empresas que demandan ciertas habilidades y competencias por parte de los nuevos trabajadores.

En la actualidad, la creación de competencias en la población joven, desde una perspectiva de aprendizaje a lo largo del ciclo de vida (*lifelong learning*), debe considerar una lógica de creación de capacidades a lo largo de la vida, mismas que están relacionadas con valores, hábitos y actitudes que inciden en el aprendizaje interactivo hacia el trabajo, no solo hacia el empleo:

- I. Competencias básicas, referidas a habilidades mínimas, necesarias para aprovechar la transferencia de conocimientos, también identificadas como capacidades de aprendizaje.

- II. Competencias laborales genéricas, aplicables a una amplia gama de ocupaciones.
- III. Competencias específicas, saberes y destrezas de cada ocupación particular.

Por su parte, los procesos de formación de las personas siempre han estado presentes al interior de los sistemas de relaciones laborales; sin embargo, estos procesos, en la actualidad, demandan una mayor atención y valoración por parte de los actores productivos. Es a partir de la interacción e integración de los intereses de los actores que se logran construir procesos efectivos de transferencia de conocimientos y creación de competencias laborales, las cuales en principio son un punto de partida para la empleabilidad y creación de oportunidades. Esto último es de mucha relevancia, porque si bien no es posible crear empleos para todos, la creación de capacidades y competencias permite evolucionar hacia una etapa muy valiosa del proceso de creación de oportunidades de empleo y de emprendedurismo, lo cual no necesariamente es un objetivo explícito de esta propuesta de empleabilidad, pero está latente en tanto que la formación permite aspirar a opciones laborales más allá de los que demandan bajas barreras de ingreso.

Desde esta perspectiva, las APPD pueden facilitar al establecimiento de instancias de multi-actores y multi-sectoriales que permitan la orientación, el diseño y el desarrollo de actividades de formación de competencias laborales, flexibles, costo-eficientes, solidarios y corresponsables, y que respondan a una estrategia regional o de país.

En ese sentido, hay un reconocimiento de que los esfuerzos de educación y capacitación para el trabajo deben incidir tanto en la productividad de la fuerza laboral, como en su empleabilidad y la ampliación de oportunidades laborales. Estos objetivos conllevan el desarrollo de competencias laborales.

Los siguientes aspectos, de una u otra forma determinan la estrategia que adopte una alianza, en particular para el desarrollo de competencias para el trabajo en el marco de un esfuerzo por mejorar la empleabilidad y las oportunidades de la población joven.

- a. El esfuerzo por desarrollar competencias laborales debe obedecer a una visión compartida de la cual emanan corresponsabilidades de actores clave participantes.
- b. Los esfuerzos deben estar dirigidos a llevar a cabo acciones educativo-formativas, para contribuir a la polivalencia del trabajador, enfatizando en la creación de capacidades de aprendizaje (Ruiz 77; Ruiz & Dierckxsens 241).
- c. En respuesta a la rapidez con que se dan los cambios tecnológicos y las exigencias que éstos imponen al mercado laboral, se deben implementar esquemas sistémicos y flexibles de formación y capacitación.

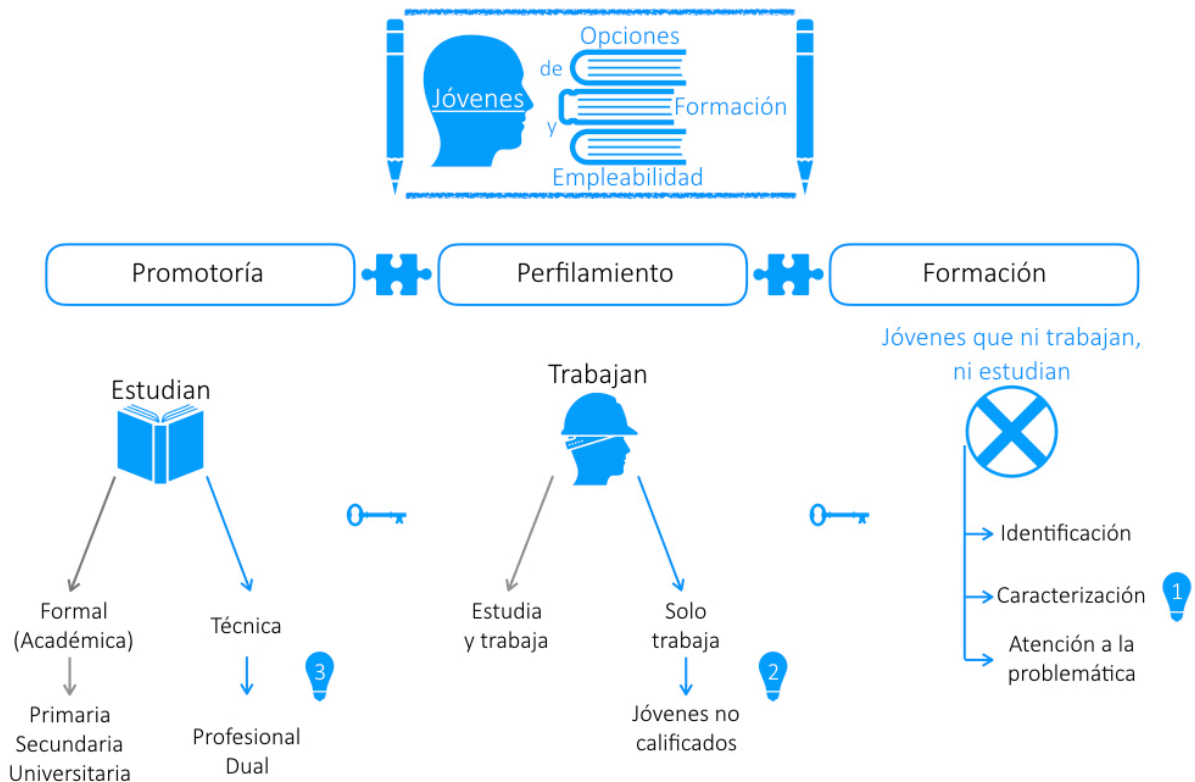
- d. Los esquemas que se den en este marco deben ser, además, costo-eficientes.
- e. Estos objetivos de costo-eficiencia, respuesta ágil, o requisitos de desconcentración, deben potenciar las poblaciones con dificultades para acceder a oportunidades de ascenso social y nuevos empleos.

Un denominador común de los anteriores aspectos se refiere a la necesidad de generar confianza entre los diferentes actores involucrados en el desarrollo de competencias y capacidades. La confianza debe ser producto de una visión compartida, un diálogo social permanente, transparente, sin agendas ocultas y un sentido de responsabilidad social en el marco de los intereses particulares.

2.3. Áreas de acción de una APPD en temas de empleabilidad juvenil en América Latina

Según se señaló en el apartado diagnóstico de esta guía, los problemas de empleabilidad juvenil que afectan al contexto latinoamericano son fotografías de cada uno de los panoramas que se pueden encontrar en la región. Asimismo, explorando los resultados alcanzados por las alianzas NEO en América Latina, así como los problemas enfrentados en su proceso, se torna de suma importancia poder señalar a las futuras alianzas para la empleabilidad, cuáles podrían ser eventualmente los principales ejes de acción para enfrentar el fenómeno. Como ya se ha mencionado en esta guía, sin la intención de dictar un recetario, hay aspectos significativos que se deben tomar en cuenta para que una alianza pueda alcanzar los objetivos propuestos en los temas de empleabilidad juvenil.

Figura 6. Diagrama de acción para la empleabilidad juvenil



Fuente: Elaboración propia.

Cualquier APPD que busqué involucrarse en el tema de empleabilidad juvenil e intenta contribuir a mejorar las condiciones que enfrentan los jóvenes en el mercado actualmente, debe tener en consideración que un diagnóstico atinado sobre el estado de situación de los jóvenes es el primer paso a seguir. Siguiendo la línea de las experiencias de alianzas NEO en la región, se puede clasificar a los jóvenes en tres grandes grupos: los jóvenes que se dedican al estudio, los jóvenes que trabajan y aquellos que entran en la clasificación de jóvenes que no trabajan ni estudian. Cualquier alianza NEO debe considerar el perfil de estos tres grandes grupos, dentro de su accionar para el desarrollo, aun cuando sean los jóvenes que ni trabajan ni estudian el detonante de este tipo de iniciativas. En los párrafos siguientes, una vez detallada la descripción de cada grupo, se explicará el porqué de la afirmación anterior, siguiendo la lógica de la Figura 6.

En cuanto al primer grupo, dentro de los jóvenes que estudian podemos encontrar dos subgrupos. Aquellos jóvenes que se encuentran dentro de un sistema formal académico, entendido como aquellos matriculados en programas de primaria, secundaria o a nivel universitario; y aquellos jóvenes que acuden a la educación técnica, tanto en una modalidad profesional, como dual (técnica-profesional). Este último subgrupo corresponde a los jóvenes inscritos en los programas que

promueven los principales institutos de formación técnica y para-universitaria, que se encuentran en los diferentes países de la región.

Un segundo grupo corresponde a los jóvenes que trabajan, destacando dos categorías: los jóvenes que trabajan, pero además forman parte de alguno de los mecanismos de formación existentes en el país (formal o técnica), y también los jóvenes que solo se dedican a trabajar, pero de los cuales se destacarán aquellos que además no son calificados. Dentro de este último subgrupo, se excluyen los jóvenes que trabajan, pero que son calificados, ya que corren menor riesgo de sufrir los problemas de empleabilidad que busca atacar las alianzas NEO.

Por último, se encuentra el grupo de los jóvenes que no estudian, ni trabajan. Este grupo fue uno de los motores de arranque de las APPD en temas de empleabilidad, pues como se explicó en apartados anteriores, es un fenómeno social y económico que se presenta cada vez con mayor incidencia en la realidad de los países latinoamericanos.

Ahora bien, teniendo identificado estos tres grupos de jóvenes, las APPD para la empleabilidad deben establecer un orden de prioridad para saber no solo a cuáles grupos atender, sino también con qué grado de urgencia. En la Figura 6, se procede a enumerar el orden de prioridad en que las APPD deberían atender los jóvenes, pero además, señala aquellos subgrupos que deben ser sujeto de acción de la alianza, siendo todos aquellos que se encuentran vinculados con una línea de color azul.

El primer grupo en orden de prioridad a atender, serían los jóvenes que no estudian ni trabajan. Este grupo, no solo representa un tipo de joven mucho más propenso a los problemas socioeconómicos que carga una persona desempleada, sino que además es uno de los fenómenos clave a comprender. Es por ello que una alianza para la empleabilidad juvenil, debe realizar un estudio suficiente para poder identificar y caracterizar a los jóvenes que no estudian ni trabajan en cada región, para luego, según sus condiciones y características especiales, diseñar líneas de acción estratégicas para la atención de sus necesidades. Algunos aspectos clave que se deben preguntar en relación a estos jóvenes que no estudian ni trabajan pueden ser:

- ¿En qué zonas geográficas se concentran?
- ¿Cuáles podrían ser las principales causas de que un joven se incorpore dentro del grupo que no estudian ni trabajan?
- ¿Cuáles son las principales condiciones socioeconómicas y demográficas de estos?
- ¿Cuáles son los principales mecanismos para poder llegar a las poblaciones de jóvenes que no estudian ni trabajan?

El poder realizar un perfil exhaustivo y atinado de los jóvenes que no estudian ni trabajan en cada contexto dota a la alianza de un mapa de ruta pertinente para la consecución de sus objetivos. Es importante comprender por qué razones un joven se encuentra en esa situación en la que no trabaja, ni estudia, de manera que se pueda identificar con claridad si son las condiciones mismas del sistema educativo y laboral, las que los dejan fuera de estas dinámicas, más allá de suponer a priori que es una decisión propia la que los coloca en esta categoría. Una apropiada identificación de la problemática permitirá guiar de manera más certera las metas propuestas, de manera que los socios de la alianza apunten sus esfuerzos a un norte común y visible en el tema de empleabilidad juvenil.

Ahora bien, es trascendental que la alianza tenga en cuenta que los otros grupos de jóvenes, también pueden ser parte de su meta de formación, por distintas razones. En cuanto a los jóvenes que trabajan, pero que no son calificados, los programas de capacitación promovidos por las alianzas NEO, pueden ser una fuente de superación y avance para su inserción laboral. El poder superar condiciones de precariedad laboral, salarios bajos o pocas oportunidades de empleo de calidad, va de la mano con las opciones que se ofrezcan para una mayor creación de capacidades y competencias en los jóvenes.

En cuanto a los jóvenes que ya se encuentran en algún sistema formal de educación académica, es importante señalar que varios ejes de acción dentro de los programas NEO pueden ser igualmente beneficiosos para estos. Según las diferentes alianzas NEO que se han desarrollado en la región latinoamericana, el proyecto ha tendido a involucrar a organismos de educación secundaria dentro de sus programas de capacitación, esto por cuando ejes como los de “habilidades para la vida”, están siendo señalados por los jóvenes como un elemento de formación indispensable para las condiciones que exige el mercado laboral. Es por ello, que algunos de los jóvenes que lograron beneficiarse del programa NEO en la región, pertenecen a sistemas formales de educación, considerando como vital las capacitaciones de NEO como complemento a su formación profesional formal.

No obstante, si bien muchos de estos jóvenes pueden beneficiarse del programa a través de un acercamiento voluntario al mismo, es importante aclarar que el foco de acción de la alianza debe estar centrado sobre los jóvenes del subgrupo técnico, siendo estos los que comúnmente, tienen mayores dificultades para poder ingresar al mercado laboral o mejorar sus condiciones laborales.

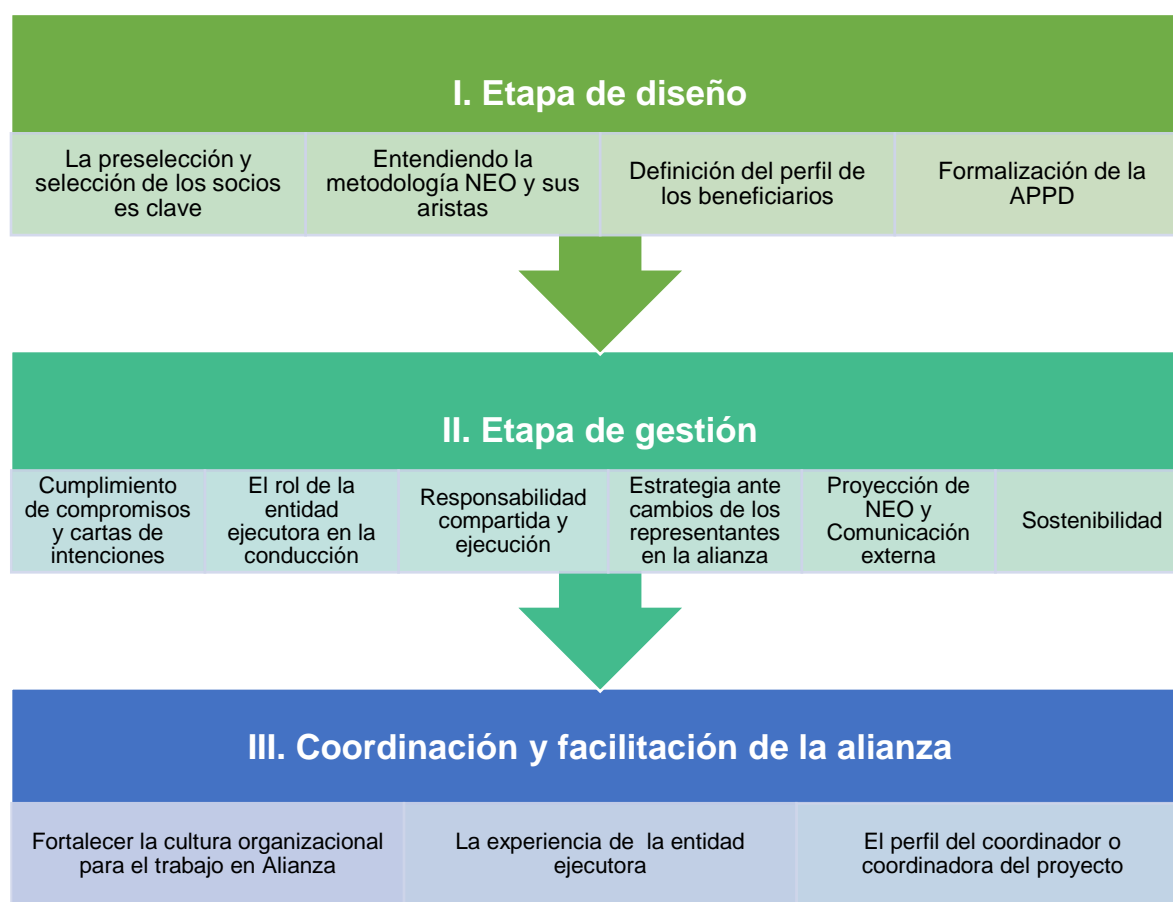
El trabajo de los socios de la alianza sobre estos tres grupos, debe estar siempre amparado por los pilares de promoción, perfilamiento y formación que cubre el programa NEO, pues parte de lo que ha marcado el éxito en alianzas previas, es una correcta identificación de la problemática y una sistematización de acciones para enfrentarlas. Los comités de trabajo específicos, por ejemplo, son elementos útiles y fundamentales para poder ordenar las metas e instrumentos de acción de la alianza como tal, en función de los grupos de jóvenes que se proponga atender.

3. ALIANZAS NEO: LECCIONES APRENDIDAS

3.1. Lecciones aprendidas del ciclo de diseño y gestión de alianzas

Después del recorrido realizado a través de las diferentes iniciativas NEO en la región, en esta sección nos abocamos a repensar las principales lecciones aprendidas del diseño y gestión de las alianzas. Además, como elementos transversales, se recopilan lecciones vinculadas a los temas de sostenibilidad, coordinación y facilitación de la alianza. Todos estos elementos, a modo de experiencia, deben ser tomados en cuenta por el sector público, privado, academia y sociedad civil al momento de decidir impulsar una APPD de esta naturaleza. Bajo esta lógica, las lecciones aprendidas se clasificaron de la siguiente forma:

Figura 7. Clasificación de lecciones aprendidas



Fuente: Elaboración propia.

Etapas de diseño

En lo referente a la fase formación y diseño de una APPD y sus distintas etapas (alcance, mapeo de actores, establecimiento de la iniciativa, objetivos y estructura de gobernanza) de los casos en estudios se lograron abstraer cuatro importantes aprendizajes, los cuales los explicamos a continuación.

1. Una adecuada selección y priorización de socios y sus roles, así como el conocimiento previo entre los actores es clave para diseñar la agenda de trabajo en las alianzas NEO

Existen tres elementos a tomar en cuenta en esta primera lección: 1. La importancia de seleccionar socios comprometidos; 2. Priorizar el número de aliados; y 3. El conocimiento previo entre las partes.

Una alianza es una estructura viva y como tal las decisiones que se tomen en su seno dependerán de los consensos y diferencias de criterios de los aliados. Seleccionar socios comprometidos y cultivar entre ellos relaciones cordiales y de colaboración los llevará a sobreponer sus intereses particulares en pro de una meta mayor: la empleabilidad juvenil. Tanto el posible ente ejecutor como el ente financiador deberán desarrollar criterios que les permita identificar a los socios que verdaderamente asumirán un compromiso en la conducción de la alianza. Se debe tener en consideración que el proceso de preselección de socios puede ser largo y tedioso, pero es sumamente útil para esclarecer responsabilidades y objetivos, y una inversión de la alianza a mediano plazo.

Aunado al compromiso de los aliados, el número de actores que participen en la alianza es determinante. Sobre este particular, las iniciativas NEO en estudio recrearon diferentes panoramas en esta materia: desde una iniciativa país hasta una regional e incluso local. Como lección aprendida, esto nos lleva a plantear que la preselección no solo se trata de un proceso de invitar a la mayor cantidad de actores interesados, sino más bien implica el compromiso de seleccionar y priorizar a los mejores aliados. La meta detrás de una adecuada preselección de socios es crear un equipo multisectorial efectivo que contribuya a resolver un problema tan desafiante como es la empleabilidad juvenil.

Considerando las experiencias recopiladas, una de las recomendaciones indicadas es que en futuras experiencias “Tipo NEO” se dé un mayor peso tanto a la definición del número de socios como a los roles y compromisos que estos asuman a fin de ser considerados como miembros de la alianza. En los talleres de pre-alianza estos deben ser uno de los aspectos en los cuales se debe dar mayor énfasis porque, a la postre, la falta de claridad sobre el rol específico de cada miembro y sus compromisos merma la confianza del grupo, en especial en la fase de ejecución.

Si bien los roles de los aliados pueden ser diversos³ (BID, 2017, p.11), la toma de decisiones debe recaer en un grupo manejable (4-8 organizaciones) y, solo si se considerara necesario, se debería crear una estructura de gobernanza para incorporar a otras organizaciones “amigas” que pudieran

contribuir a los objetivos de la iniciativa; sin que necesariamente tengan que ser socios con voz y voto en la alianza. Si bien, no existe un número ideal de socios para una alianza, si es un elemento a tomar cuenta si partimos del hecho de que si en conjunto son pocos los recursos el potencial de impacto podría ser menor, y si son muchos, el gran desafío será gestionar los intereses de todos los socios; como ocurrió en algunas alianzas NEO.

Finalmente, otro elemento que jugó un rol importante al momento de tomar la decisión de incorporarse en la alianza fue el conocimiento previo entre las partes. Consideramos que esto es un aspecto interesante a destacar pues, en 4 de las 5 iniciativas NEO en estudio, los aliados habían trabajado en otros proyectos de empleabilidad con el BID-FOMIN o con la entidad ejecutora. De esta forma, el conocimiento previo de los actores y el grado de confianza desarrollado puede interpretarse como un factor positivo para el desarrollo efectivo de la base inicial de socios de una alianza.

2. Los potenciales aliados deben comprender, desde la fase de diseño, los alcances y limitaciones de la metodología NEO

NEO se presenta como una oportunidad para ir ajustando y consolidando un método para construir alianzas multisectoriales enfocadas en la empleabilidad juvenil (BID, 2017, p.1), sin embargo, los potenciales aliados deben comprender, desde la fase de diseño, en qué consiste esta metodología.

Esta lección aprendida nos lleva a plantear que, desde la fase de prediseño, los potenciales aliados tienen, no solo la responsabilidad de definir el qué y el cómo intervenir el problema de empleabilidad juvenil, sino también comprender a NEO como metodología que coadyuvará al abordaje del problema de empleabilidad juvenil. Sobre el primer punto, el qué intervenir se traduce en una adecuada delimitación del problema a abordar. Esto nos lleva a la imperiosa necesidad de planificar el trabajo, en la medida de lo posible, siguiendo alguna línea base sobre el problema coyuntural a abordar. Este punto de partida debe considerar el impacto esperado y las responsabilidades de los socios de la alianza según su rol: público, privado o sociedad civil. Hay que reconocer que las diferentes organizaciones tienen culturas y ritmos de trabajo diferentes y a veces esto puede provocar tensiones. No obstante, el éxito de la alianza se basa en la identidad grupal y la responsabilidad compartida, no en mutuos reproches (BID, 2017, pág. 15).

Desde el diseño se debe dar máxima importancia a la definición de los roles de los posibles aliados a fin de que las partes dimensionen la visión global del proceso, sus posibles líneas de acción o componentes. Una vez definido con claridad el alcance y el abordaje al problema por parte de la alianza, se recomienda el establecimiento de metas a través de planes de acción.

Sobre la pregunta del cómo abordarlo, la mayor enseñanza es que el diseño metodológico de la iniciativa NEO debe visualizarse como una alianza y no un proyecto. Este aspecto resalta en las alianzas NEO de la región, pues en la mayoría de las ocasiones la demanda de entregables obligaba al equipo executor a manejar NEO al *ritmo de un proyecto* particular (con productos, indicadores,

metas y plazos restringidos) y en otros tantos con la dinámica propia de una *alianza*; en especial cuando se reunían los órganos consultivos más directivos. En este sentido, no se debe trabajar como un proyecto más, pues su objetivo va más allá de un proyecto: se trata de tejer una red sólida de aliados para el empleo juvenil, que requerirá de plazos posiblemente superiores a los establecidos en las diferentes fases de un determinado proyecto.

3. La definición adecuada del perfil de los beneficiarios y de los proveedores de servicios de empleo es importante para dimensionar los objetivos y acciones de la alianza

Los socios de la alianza deben definir quiénes son las personas y organizaciones con los que deben trabajar o deben influir para lograr sus objetivos. Cuanto antes se involucre a estos actores en el proceso y se conozcan sus posiciones y expectativas más fácil será contar con su participación y apoyo. En fases iniciales del proyecto es importante validar con estos actores los objetivos y metodologías planteadas por la alianza para lograr sus objetivos, así como alcanzar el consentimiento colectivo sobre tanto del perfil de joven como de los proveedores de servicios de empleo sobre el cual desean actuar.

4. La formalización de la APPD

Las alianzas deben formalizarse a través de un convenio de cooperación que establezca compromisos formales y se debe valorar, incluso, su carácter jurídico-legal, para que cada socio tenga consciencia plena del compromiso adquirido. Las cartas de intención y colaboración como mecanismos para establecer los compromisos adquiridos no necesariamente aúnan a la sostenibilidad de la alianza al no tener un carácter legal.

Para el diseño de una alianza con múltiples actores se deben definir mecanismos de toma de decisiones para vincular efectivamente el trabajo operativo que realiza la entidad ejecutora con la gestión del comité directivo de la iniciativa. Se recomienda que, desde la fase de formalización, se promueva la creación de capacidades para el trabajo en alianza a fin de generar mayor conciencia de las oportunidades y desafíos del trabajo colaborativo y promover su efectividad.

En general, deben mejorarse y agilizarse los procesos de formalización y negociación entre las partes: financiadores, sector público, privado y sociedad civil; sobre todo con lo que respecta a actores del sector público, pues tanto el exceso de burocracia como la vulnerabilidad ante cambios de gobierno, son señalados como dos elementos que han entorpecido y ralentizado las actividades de la iniciativa NEO. Se sugiere agilizar y operativizar la participación del sector público, desde la etapa de selección de socios, para que la decisión de participación no esté sujeta a una decisión política. Una mayor especificidad en la carta de intenciones del rol del sector público podría ser uno de los mecanismos a implementar.

Etapas de gestión

En cuanto a la fase de gestión de la alianza, se consideraron elementos relacionados a: grupos de interés, ejecución y cumplimiento de compromisos, comunicación, medición, evaluación, estrategias de salida y transición y sostenibilidad. Considerando estos aspectos, los principales aprendizajes se resumen en las siguientes lecciones.

1. Cumplimiento de compromisos y cartas de intenciones

La carta de intenciones firmadas por los aliados, suelen ser más específicas y detalladas para los aliados del sector privado que para el público. Indistintamente de ello, el compromiso para que cada entidad, sea pública o privada, debe ser en función del objetivo, responsabilidades, de sus capacidades y recursos disponibles, y no de su naturaleza.

En todos los casos se considera que en las iniciativas NEO debe existir mayor claridad en los compromisos de los aliados, pues el acuerdo de gobernanza solo contiene los compromisos macro del proyecto y no detalla los compromisos específicos de cada socio. Al respecto, cada uno de los aliados entrega y firma una carta de interés al BID en donde manifestaba su aporte al proyecto. Por las experiencias de los países de la región, lo más funcional sería hacer acuerdos más detallados, lo cual ayudaría a dar continuidad a las acciones y posibles esfuerzos conjuntos y desde un principio aclarar los roles de todos los involucrados.

A su vez se deben gestar mecanismos para comprometer más al sector público aun cuando haya bajas de sus representantes en el trabajo de la alianza. Cuando se han dado cambios en las estructuras de los ministerios, esto ha dificultado retomar el contacto e impulsar los compromisos indicados en la carta de intenciones. Lo que se propone es la existencia de un respaldo institucional hacia las personas que están participando - la contraparte de los ministerios- para que su función sea más de enlace entre lo operativo y los jerarcas.

2. El rol de la entidad ejecutora en la conducción y comunicación

El rol de la entidad ejecutora no es el de supervisión sino el de comunicación y enlace entre los aliados y los objetivos alcanzados. Este es una lección que si bien parece muy obvia se debe recalcar. En la mayoría de las iniciativas estudiadas, los socios demandan la necesidad de que la entidad ejecutora socializara los productos generados entre los equipos técnicos de cada componente para lograr conocer los avances entre otros equipos. En algunos casos, los resultados de los principales indicadores de evaluación que maneja la entidad ejecutora se socializan mediante boletines y talleres frecuentes entre los socios. Esto se destaca como una práctica necesaria para ir trazando ruta de cómo avanza el proyecto y las posibilidades que se tiene para alcanzar los objetivos propuestos en los plazos estipulados.

Para generar y aumentar la confianza y los vínculos entre los aliados, el ente ejecutor debe tener la capacidad y responsabilidad de solicitar y socializar las evaluaciones de los consultores que los visitan y son remitidos por el BID-IYF. Todos los países consultados indicaron que los consultores que visitaban la alianza tardaban muchos meses en compartir información del estudio y el ente ejecutor tampoco daba respuesta; por tanto, también deben estar contemplados los mecanismos para transmisión de los resultados de estas evaluaciones.

3. Responsabilidad compartida y ejecución de acciones

Una lección aprendida en este rubro es la definición clara de las responsabilidades que asume cada aliado, las cuales deben establecerse con claridad en el acuerdo de gobernanza de la alianza.

Cuando el periodo de ejecución del proyecto coincide con un periodo de cambio de gobierno, se puede alterar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las organizaciones del Estado. Al suscitarse esto y al haber cambios importantes en los compromisos adquiridos por las instituciones públicas, se debe replantear el acuerdo de gobernanza actualizándose según los nuevos compromisos a adoptar.

Es importante contar con comités técnicos activos en los cuales participen los socios clave para desarrollar ideas y soluciones innovadoras, y mantener informadas a las partes sobre los avances de la iniciativa, dar seguimiento a las contrapartidas y compromisos de cada uno, incluso con una publicación por parte de ese comité técnico, donde se presenta el indicador de cumplimiento de contrapartida de cada socio, lo que genera un incentivo para un alcance oportuno de los objetivos.

Este aprendizaje lo que lleva a plantear es que el cumplimiento de los compromisos asumidos debe darse sobre la base de la convicción de los socios y el valor de esas acciones para su organización; lo cual es esencial para el buen funcionamiento de las alianzas. No obstante, debe haber mecanismos de regulación y generación de valor que afiancen el cumplimiento de los compromisos asumidos por los socios. El diseño colaborativo del plan de trabajo en varias de las alianzas propicia la unión entre los socios y la generación de corresponsabilidades.

4. Estrategia ante eventuales cambios de los representantes de las organizaciones social de la alianza

Es importante contar con estrategias ante eventuales cambios de los representantes de instituciones públicas y privadas en la alianza. Se sugiere proponer lineamientos u orientaciones para cuando ocurran cambios de dichos representantes, que incluyan procesos de inducción y de incorporación efectiva de estos nuevos representantes a la iniciativa. Estos cambios han sido más comunes en organizaciones públicas cuando se han dado cambios políticos. Una estrategia para reducir este riesgo es fomentar la participación activa y continua de responsables técnicos de alto nivel de las organizaciones públicas, que puede participar acompañando a los cargos políticos o quien estos deleguen.

5. Proyección de NEO y comunicación externa

El desarrollo de una estrategia de comunicación externa construida participativamente por los socios, y con recursos para su ejecución es clave para cumplir con algunas de las expectativas básicas de los socios de una alianza. Ejecutar acciones de comunicación para dar a conocer los objetivos de la iniciativa en etapas tempranas resulta un elemento vital para la alianza. En etapas posteriores, la comunicación externa se centrará en presentar los resultados e impactos generados por la alianza.

En relación a la utilización de la marca NEO como estrategia de comunicación externa para la atracción de jóvenes y empleadores, conforme la alianza vaya cobrando fuerza y comience a obtener resultados en función de los objetivos planteados, para los jóvenes, el ser parte del proyecto NEO, en algunos países se ha convertido en una garantía de recibir capacitación acorde a las exigencias del mercado laboral y elevar así, las probabilidades de contratación en el corto plazo. Para algunos empleadores, contratar jóvenes NEO representa un atractivo mayor que contratar jóvenes que se hubiesen capacitado a través de otros programas. Por ejemplo, el componente de habilidades para la vida, que era una demanda recurrente por parte de los empresarios hacia la oferta laboral, da un atractivo particular a los jóvenes NEO y provoca que más empresas se acerquen a la iniciativa para ofrecer puestos de trabajo. Incluso, hay empresas que, dentro de su estructura organizacional, hacen distinciones sutiles entre jóvenes NEO y otros jóvenes (por ejemplo, a través de los colores de sus gafetes), con el fin de conocer quiénes son los jóvenes más apropiados para realizar ciertas tareas que requieren de habilidades que son cubiertas por la metodología NEO.

Se recalca además la importancia de visualizar de mayor manera, el perfil particular de un joven capacitado por el programa NEO, en aras de ser utilizado por la alianza como estrategia de comunicación externa y atracción de jóvenes y empleadores al programa. El manejo de la marca NEO es fundamental para lograr los objetivos expuestos, pero se debe contar con un entendimiento colectivo por parte de todos los socios de la alianza, de la importancia que esto tiene para el proyecto.

6. Consideración de la sostenibilidad durante el diseño y gestión de la alianza

El tema de la sostenibilidad del proyecto es considerado desde la etapa de diseño del proyecto NEO. Es uno de los ítems abordados e incluso evaluados en la plataforma *Salesforce*. No obstante, no hubo estrategias ni planes de sostenibilidad como tales, esto basado también en los resultados del *Salesforce* y por confirmación colectiva de todas las alianzas NEO consultadas para esta investigación. Se han realizado actividades que ayudan a contribuir a elementos de sostenibilidad del proyecto (talleres, mesas de discusión), pero no han sido establecidos como estrategia propiamente.

Por otra parte, los temas de sostenibilidad no deben analizarse en las fases finales de la alianza. La sostenibilidad es uno de los temas más críticos para consolidar los impactos de la alianza. El mayor inconveniente es que la alianza fuese conceptualizada como un proyecto: con una fecha de inicio y una fecha final, y según las experiencias estudiadas, principalmente se habla de sostenibilidad hasta

el último año. En un país particular se solicitó una enmienda al acuerdo de gobernanza para la ampliación a mayo 2018, donde se renovarían los compromisos y de esta forma entre todos los socios se definiría la estrategia de sostenibilidad más adecuada; en otro caso decidieron iniciar con talleres de sostenibilidad y renovación de compromisos a tan solo meses de la finalización del proyecto a fin de mantener viva la iniciativa y convertir el objetivo de empleabilidad juvenil, en un objetivo país.

Las estrategias de sostenibilidad deben contemplarse desde la planificación y el prediseño de la alianza no al final del proyecto, pero sobre todo a medio proyecto, de lo contrario se compromete la sostenibilidad de la iniciativa. Si bien, los socios de NEO en la mayoría de los países de estudio no ven una razón real para que el proyecto no continúe, por los limitados aportes financieros que han realizado la mayoría de los socios locales, la sostenibilidad de las iniciativas puede estar en riesgo. Esto, por la dificultad para redefinir el alcance de la segunda fase de la iniciativa sin los importantes recursos financieros del proyecto regional y la dificultad de darle continuidad al equipo técnico de las alianzas por sus costos.

Coordinación y facilitación de la alianza

1. Fortalecer la cultura organizacional para el trabajo en alianza

En todos los países de la alianza NEO se deben crear o fortalecer las bases para una cultura organizacional de trabajo en alianza. En un inicio esto se puede lograr por medio de la divulgación de los resultados y lecciones aprendidas de los diferentes proyectos BID-FOMIN u otras iniciativas de la región gestionadas con enfoque de trabajo en alianza. La transmisión de esta información contribuiría a generar capacidades para una gestión más efectiva de las alianzas, pero también para promover mecanismos más transparentes de gobernanza de iniciativas público-privadas, y su rendición de cuentas.

NEO representa la primera iniciativa de alianzas público-privadas para el desarrollo de la empleabilidad juvenil a nivel regional, lo que ha dejado muchas enseñanzas en cuanto al abordaje. Una de las principales lecciones rescatadas es precisamente el haber comprendido cómo varios sectores de la sociedad pueden trabajar en conjunto para la consecución de objetivos comunes.

La iniciativa NEO es en ese sentido un detonante para la mayoría de los casos en la región, para continuar trabajando en alianza, por lo que la contribución a la cultura del trabajo en alianzas es una ganancia que quizás no estaba contemplada en el planteamiento inicial del proyecto, pero que, según los socios entrevistados, ha sido uno de los grandes resultados de este proceso. Por ende, es vital enfatizar el entendimiento de la metodología de trabajo en alianzas cada vez que se propone un proyecto de esta índole, con el objetivo de que los socios a involucrar comprendan los beneficios potenciales y responsabilidades que conlleva el trabajo colaborativo.

2. La experiencia de la entidad ejecutora cuenta

En algunos casos de alianzas NEO, se aprovecha la experiencia de trabajo previo de las entidades ejecutoras tanto en el tema de empleabilidad juvenil, como en su vinculación con los diferentes sectores de la sociedad, para liderar una eficiente coordinación de la alianza y poder así, ser un intermediador entre el sector público y el sector privado. Esto se rescata como un factor de éxito en la alianza, pues se logró desarrollar en la práctica, el rol específico que la entidad ejecutora debe cumplir en una iniciativa de esta índole.

El contar con una entidad ejecutora que anteriormente hubiese trabajado el tema de empleabilidad y que además tuviese vínculos de trabajo tanto con el sector público como privado, es un elemento fundamental para el éxito de las alianzas tanto en términos de cumplimiento de objetivos, como de sostenibilidad. Es así que se recomienda, que la selección de la entidad ejecutora tome como criterios la experiencia que este órgano tenga en términos del tema central del proyecto a ejecutar. Adicionalmente, que pueda fungir como facilitador y coordinador entre los diferentes sectores involucrados asegurando de cierta forma que cuente con las capacidades y herramientas necesarias para aproximarse a cada actor, según las características de operación del sector al que pertenece.

La entidad ejecutora que selecciona como conductora del proceso de diseño y gestión de alianzas debe tener *reconocimiento regional o nacional en la temática*. Este elemento genera no solo un ambiente de confianza, sino además un liderazgo necesario en la entidad ejecutora como ente facilitador de la alianza.

En casos donde la entidad ejecutora ya haya trabajado en temas de empleabilidad juvenil, le permite ubicar con relativa facilidad tanto a los jóvenes con los perfiles solicitados por el programa NEO, como a potenciales empresas empleadoras que se quisieran sumar a la contratación de estos jóvenes una vez que concluyeran los cursos de capacitación. Asimismo, cuando la entidad ejecutora cuenta con experiencias de trabajo previo con los principales ministerios, cámaras empresariales y otros actores clave del sector privado, le permite no solo facilitar los vínculos de acción con cada uno de ellos, sino que su entendimiento del modo que cada uno opera, le permite fungir como un ente intermediador intersectorial, facilitando así la comunicación y la generación de corresponsabilidades entre los diferentes socios.

Por el contrario, en los casos en que la entidad ejecutora se vio en la necesidad de crear estructuras externas para la gestión de la alianza, se resiente la carencia de esa trayectoria que otras organizaciones ya cuentan con el manejo intersectorial y con la temática que el proyecto aborda. Esto recalca entonces, lo fundamental que se vuelve contar con una entidad ejecutora cuyo contexto de trabajo previo le dote de capacidades, competencias y herramientas oportunas para la gestión efectiva de estas iniciativas.

3. El perfil de coordinador de la alianza

El coordinador de la alianza o el equipo facilitador debe tener una confluencia de habilidades comunicativas, de facilitación, de fácil vinculación y empatía con todos los actores a diferentes niveles, de incidencia política, de liderazgo, de visión estratégica, de conocimiento técnico y cumplimiento de metas, así como de habilidades para el manejo de conflictos. Es importante que el coordinador de la alianza pueda facilitar las relaciones entre los socios y tenga la capacidad de tomar decisiones de forma oportuna. La capacidad del coordinador para innovar y para prevenir riesgos, puede marcar la diferencia en la continuidad de los socios de la alianza.

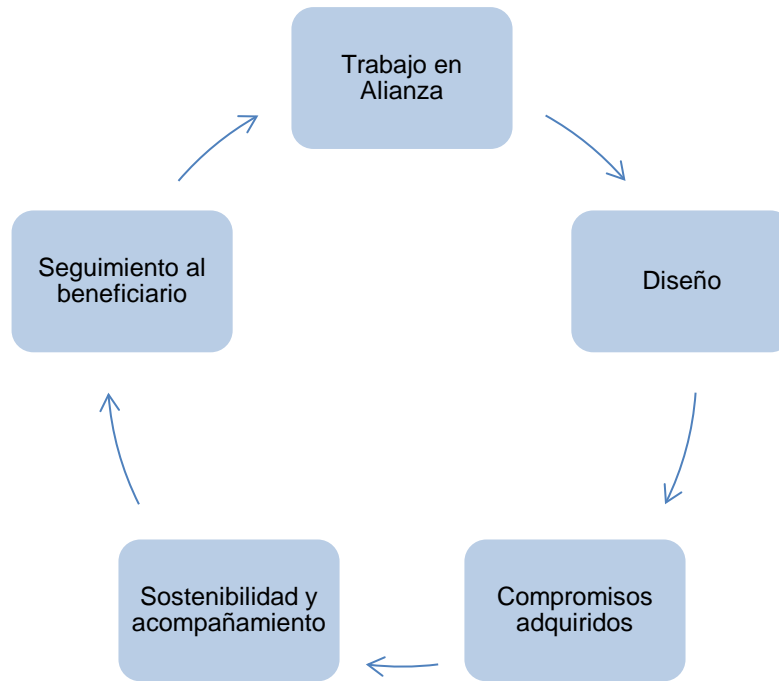
Los consultados indicaron que gran parte del éxito del proyecto tiene que ver con el liderazgo de la persona que ostenta la coordinación del proyecto NEO. Además, indicaron la importancia de que los coordinadores de las alianzas NEO puedan manejar relaciones políticas con el sector público para garantizar los compromisos de las instituciones estatales. Los coordinadores de todas las alianzas del estudio tienen un alto nivel de confianza y credibilidad de sus acciones por parte de cada uno de los socios.

El equipo ejecutor tiene un rol de facilitación, pero también de coordinación y ejecución del plan de trabajo que evidencia un equipo NEO sobrecargado de tareas y responsabilidades. El organismo coordinador de la alianza debe tener muy claro su rol desde el principio: ser un ente coordinador de la alianza y no el responsable absoluto de la mayoría de las actividades desarrolladas en el marco de la alianza.

4. ALIANZAS NEO: RETOS PENDIENTES

A continuación, se proponen una serie de retos derivados de las consultas a los aliados y equipos NEO de los diferentes países, así como de las vivencias de los consultores encargado de este trabajo. Los retos se clasifican a su vez en cinco áreas:

Figura 8. Clasificación de los retos a las alianzas NEO para la empleabilidad juvenil



Fuente: Elaboración propia.

Retos en el diseño de la alianza

- Involucrar a personal técnico clave en el diseño del proyecto. Consultar e involucrar a los directores de los colegios técnicos, a los encargados de las oficinas de intermediación laboral, y otros actores, durante el diseño del proyecto es imprescindible. Se considera un reto latente para acercar a las partes que proponen el diseño con las que realmente la ejecutan. En algunas alianzas, se considera que por no hacerlo se establecieron metas e indicadores muy alejados de la realidad.
- Definir estrategias para involucrar más activamente a los Ministerios. Un desafío importante es asegurar la participación activa y apoyo sostenido de los Ministerios Públicos desde las etapas iniciales de la iniciativa, ya que su participación no ha sido sostenida a lo largo del proceso, y serán estos los que apoyen y escalen las acciones de sostenibilidad de NEO.

Compromisos adquiridos

- Detallar las responsabilidades de las partes en las cartas de compromiso. Mejorar y adecuar los documentos constitutivos como la carta de intenciones, de compromiso, el acuerdo de

gobernanza, el marco lógico del proyecto, pues son similares en todos los países, y estos deben considerar e incorporar las especificidades de cada iniciativa y contexto. La carta de compromiso de las instituciones públicas debe ser más explícita, definiendo acciones concretas en el tiempo.

Sostenibilidad y acompañamiento de la alianza

- Existen limitaciones para medir el impacto real de NEO. NEO es un proyecto piloto, cuyo tiempo de ejecución no permitirá dimensionar ni evaluar a corto plazo el alcance de la iniciativa. Siendo su duración de 3 años, no permitirá evaluar y entender a profundidad el impacto en el joven en temas educativos y de habilidades para el trabajo, valorar el desempeño que este joven tenga en el ambiente laboral, para así visualizar posibles puntos a fortalecer en su trayectoria educativa, cómo se inserta en el mercado laboral, qué tan eficiente ha sido lo que aprendió y cómo lo pone en práctica hasta su contratación.
- Institucionalizar las mejores prácticas de NEO. Los posibles resultados positivos que un programa como NEO logre visibilizar facilitarían la posibilidad de escalar el programa para que su accionar pueda ser sujeto de políticas públicas. De hecho, ya existen aspiraciones por parte de algunas iniciativas, de convertir las acciones de empleabilidad juvenil, en una política de Estado, pero para ello se requiere primero de una institucionalización de las mejores prácticas derivadas del proyecto.
- Determinar los aportes financieros de las instituciones públicas a la iniciativa. En términos del manejo presupuestario del proyecto, se debe poner especial atención a los aportes del sector público. En muchos de los casos abordados, es el sector público quien generalmente está atendiendo no solo la tarea de las capacitaciones (aportando infraestructura y cuerpo docente), sino que, además, es en ocasiones el sector que más limitaciones presupuestarias tiene, por lo que tiene dificultades para responder a los requerimientos de recursos financieros de su proyecto para maximizar su impacto y asegurar su sostenibilidad.
- Visibilizar los aportes y el valor de dichos aportes a la iniciativa, especialmente en el caso de los socios públicos. A pesar de que en algunos casos, el sector público no pudo hacer frente a los compromisos adquiridos en la formulación de la alianza en términos presupuestarios, sus aportes incluso aquellos en especie, fueron de vital apoyo para la gestión del proyecto; sin embargo, en muchos casos esto es mal visto por otros socios de la alianza e incluso, el sector público se siente invisibilizado en los méritos de los resultados obtenidos, cuando su aporte es más limitado o únicamente en especie (sobre todo si este no se logra cuantificar en términos financieros ante los otros socios).

- Definir con claridad las responsabilidades y compromisos del ente ejecutor. El ente ejecutor ha fungido el rol de facilitador de la alianza y gestor del proyecto NEO, roles complementarios que pueden ser difíciles de gestionar para una organización al convertirse juez y parte de la iniciativa público privada, y en muchos casos considerarse el responsable generalísimo de todo el proceso. Sin embargo, es importante recalcar que las organizaciones de la sociedad civil de la región deben trabajar en mejorar su capacidad técnica para la gestión de alianzas. Las APPD son un modelo novedoso que requiere de organizaciones coordinadoras no sólo que generen confianza, transparencia y credibilidad, sino que además tengan la capacidad técnica para su adecuada gestión, más allá de su *expertise* en la problemática abordada.
- Sensibilizar a los empleadores sobre el perfil, intereses y capacidades del joven. Si bien se ha avanzado en este aspecto aún se debe trabajar más, incluso desde la fase de diseño de la alianza. Se pueden invitar a las cámaras empresariales, empresarios, incluso profesores retirados a que sean parte de la iniciativa. En este sentido, el principal reto es que las empresas conozcan mejor al joven y sus necesidades para que contribuyan a transformar sus capacidades y habilidades para que tengan la confianza de que ese joven ha salido con las capacidades y competencias necesarias para desarrollar una actividad en su negocio.
- Dimensionar y comunicar los resultados del proyecto. La estructura de gobernanza público-privada innovadora de la alianza, la plataforma de empleabilidad, los estudios técnicos generados por el proyecto, entre otros, son logros palpables que deben ser comunicados de forma efectiva a los grupos de interés de la iniciativa. Estos resultados deben comunicarse según se generan tanto a los socios como a los grupos de interés del proyecto.

Retos con respecto a los beneficiarios de la alianza

- Conocer mejor el perfil del joven beneficiario. Es básico identificar las debilidades y las oportunidades de trabajo con las diferentes poblaciones beneficiarias en cada región o país. Todos los jóvenes son diferentes y a través de la metodología NEO se debe tratar que esas debilidades se transformen en fortalezas según las características e intereses del joven, por medio del desarrollo de competencias en áreas que son necesarias para el desarrollo del país.
- Desarrollar estrategias de comunicación efectivas. En algunos casos la falta de personal técnico apropiado en el área de comunicación dificultó el contar con una estrategia de comunicación, sobre todo externa, que permitiera un desarrollo adecuado del flujo de información entre la alianza y los beneficiarios. Mucho de los planes de comunicación se desarrollaron por parte de consultoras externas que generaban un producto que las alianzas no podían aplicar por falta de conocimiento técnico, además de que muchas de estos esfuerzos se realizaron en etapas tardías del proyecto. El único caso de excepción fue NEO

Urabá Colombia, donde se contó con una estrategia de comunicación externa articulada y aplicada a las necesidades de la alianza.

- Dar seguimiento a los beneficiarios. NEO ha concluido toda la fase de fortalecimiento institucional y de los facilitadores. Se ha logrado articular el trabajo con las organizaciones clave, pero ahora el reto es poder contar con datos reales sobre la evolución del joven una vez que haya egresado del programa de capacitación. La visualización de estos datos permitiría el comenzar a tener herramientas importantes para realmente determinar el posible impacto del programa sobre el contexto de cada país.

El trabajo en alianza

- Incidir en política pública y la sostenibilidad de la alianza: El gran reto de NEO, es por un lado, la sostenibilidad del mismo una vez finalizado el proyecto; y por otro lograr que el organismo gubernamental, tome las acciones de este programa como base para la generación de lineamientos de política pública; no solo para darle continuidad a la problemática que se ataca, sino para gestionar una verdadera coalición de esfuerzos múltiples, entre los diferentes actores sociales (empresas, gobierno, academia y sociedad civil). Aun cuando el programa no pueda mantenerse tal cual se ha gestionado hasta la fecha, el reto sería adoptar sus buenas prácticas.

5. RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIONALIDAD DE ALIANZAS PARA LA EMPLEABILIDAD

A continuación, se resume algunas recomendaciones generales hacia la alianza NEO para la empleabilidad juvenil. Estas se derivan de los principales retos pendientes encontrados, así como de los hallazgos que a lo largo de la investigación se presentan. Algunas de estas recomendaciones no surgen necesariamente de lo que los resultados alcanzados reflejan en los indicadores de evaluación a los que las alianzas deben someterse, sino que también se extraen de las experiencias y buenas prácticas que produjeron la conclusión efectiva de los objetivos planteados. Es por ello que se resaltan elementos clave de atención para ser replicables en futuras alianzas de empleabilidad.

Como resultado de la investigación, se enlista las siguientes recomendaciones que pueden ser aplicadas en las diferentes etapas del ciclo de vida de la alianza:

5.1. Sobre el alcance de la alianza

Es recomendable que en iniciativas que pretendan generar cambios estructurales, como es el caso de NEO donde se busca modificar y articular los programas de formación y sistemas de empleo para así asegurar el compromiso real de las organizaciones del sector público con esta transformación, se tome en consideración el tiempo de formulación, gestión y ejecución, más allá de lo que requeriría un

proyecto de corto plazo. Los temas de empleo y creación de capacidades son iniciativas de al menos mediano plazo, por lo que resulta ambicioso querer generar impacto en corto tiempo, sobre todo cuando es esperable que, a través de los años, las alianzas alcancen un nivel de maduración suficiente para contar con autonomía, sostenibilidad y mayor desarrollo. Asimismo, se recomienda hacer un análisis cuidadoso de los resultados de programas e iniciativas existentes, resultados de iniciativas previas, el contexto social, político y económico actual, posibles fuentes de financiamiento, los posibles socios para su creación, y el desarrollo de propuestas innovadoras pero realistas para institucionalizarse en cada contexto. Las recetas metodológicas de NEO son estándar y no siempre se han considerada aptas para todos los contextos o complementarias a las metodologías ya existentes en los países beneficiarios.

El proceso de **diseño de la alianza** debe construirse de forma participativa y democrática, generando responsabilidades entre los socios, sentido de pertenencia y consensuando la propuesta metodológica y de valor de la alianza.

5.2. Sobre el mapeo de socios

Se requiere actualizar el **mapeo de actores** de acuerdo con los cambios en el entorno y dinámicas de organizaciones de los socios. Los socios mapeados inicialmente no siempre serán los actores clave de la alianza o los que permanezcan a lo largo de todo el proceso previsto.

En algunas alianzas se requiere identificar más **actores del sector privado** e involucrarlos en el proceso, para asegurar los impactos y sostenibilidad de la alianza. Estas pueden ser tanto empresas individuales como asociaciones o cámaras empresariales, así como actores clave de la formación y reclutamiento de los jóvenes como parte del sistema de empleo.

Para incorporar **nuevos actores** a la alianza, NEO debe tomar la decisión a partir del análisis de la información generada a través de las metodologías/instrumentos de mapeo de actores (similar a la utilizada inicialmente) y grupos de interés, para asegurar la complementariedad de los recursos, competencias y capacidades que puedan ofrecer los nuevos socios.

En el mapeo de actores es importante definir las **expectativas de los posibles socios**. En iniciativas en las cuales se gestionan recursos financieros importantes siempre se genera interés de organizaciones, a menudo de la sociedad civil, no solo por los objetivos de la iniciativa sino por las posibilidades de generar ingresos. En el caso de NEO, en todos los países algunos de los actores se acercaron con la expectativa de ser proveedores de servicios y no necesariamente socios de la iniciativa.

En el mapeo de actores es importante no solamente identificar la organización y **el compromiso** de su alta gerencia, sino la unidad interna con más potencial de contribuir y beneficiarse de los objetivos de la alianza.

Las iniciativas NEO deberían incorporar a los **departamentos de recursos humanos** de las empresas más proactivamente ya que son estas las que conocen mejor las necesidades del mercado y participan en el proceso de reclutamiento de los jóvenes. Resultados positivos del proyecto para los departamentos de recursos humanos puede justificar el apoyo financiero a la iniciativa a largo plazo y por ende a su sostenibilidad.

5.3. Sobre los recursos

Para que una alianza sea exitosa, en su establecimiento debe existir complementariedad y diversidad tanto de **recursos** como de competencias de todos los socios. Los aportes financieros deben complementarse desde el principio con los aportes de los socios locales para que esta pueda sostenerse independientemente de la continuidad de la cooperación financiera internacional (BID FOMIN) y así medir el compromiso real de los socios a la iniciativa.

Las alianzas que pretenden generar transformaciones importantes en la gestión del desarrollo o impactar significativamente un tema prioritario del desarrollo, deben desde su establecimiento contar con recursos reales de sus socios fundadores, y en particular de recursos financieros para cubrir al menos los gastos operativos e idealmente para impulsar algún proyecto estrella de la alianza. Los recursos financieros son los más limitados en las alianzas, y es el recurso que impide la sostenibilidad de la mayoría de ellas. Asimismo, deben tener una buena **estrategia de negocios** basada en la realización de actividades con recursos y personal ya existente, haciendo uso de reestructuraciones adecuadas, y la búsqueda de fondos externos alineando acciones a los intereses de potenciales donantes o contribuidores que le beneficia el resultado del trabajo en alianza para sus fines del negocio.

El sector público debería dar aportes de recursos financieros y no solamente en especie para contribuir a la sostenibilidad de la iniciativa. La alianza debería identificar formas novedosas para canalizar **recursos públicos** a la alianza, por ejemplo, por esquemas de pago por resultados en las cuales el Estado financia un porcentaje del costo de formar a un joven si este no es empleado en un plazo establecido, pero pago un precio o sobrepeso del costo de la formación del joven si este es empleado en el plazo establecido. De igual forma, existe el reto de contar con acuerdos de ejecución de actividades con socios de la alianza para transferir fondos a los socios implementadores sin caer en la burocracia de la implementación del sector público. Es importante además que las donaciones del sector público de institucionalicen dentro de las partidas presupuestarias y se justifiquen dentro de los objetivos del quehacer público.

5.4. Sobre el objetivo de la alianza

Para la construcción de los **objetivos de la alianza** es importante que exista una participación activa de los socios locales que la integrarán. En el caso de NEO, este objetivo venía muy definido por el proyecto regional y limitaba la posibilidad de realizar ajustes a objetivos específicos.

5.5. Sobre la gobernanza y el rol de los socios

Se debe lograr conceptualizar qué significa el trabajo en alianza y **crear capacidades para el trabajo colaborativo** desde las fases iniciales de la alianza. En el caso de la iniciativa NEO, para muchos actores y representantes en la iniciativa, esta era la primera experiencia de trabajo en alianza. La construcción de una visión compartida de qué significa el trabajo en alianza, los principios que rige el trabajo en alianza y los compromisos que adquieren los socios en una alianza es importante que sean analizados desde un inicio para evitar riesgos y asegurar la efectividad de la iniciativa.

Se recomienda aumentar la **generación de corresponsabilidades** de los socios de la alianza, a través de la definición de roles específicos de los socios dentro de las actividades del plan de trabajo, los cuales queden claramente establecidos en las cartas de intención de cada socio. La agencia ejecutora es la encargada de gestionar estas corresponsabilidades.

Se deben considerar desde un principio qué responsabilidades se pueden establecer para las instancias públicas a fin de que sus responsabilidades superen los **ciclos políticos** y la diferencia en la ejecución de procesos por parte del sector público. En el caso del empleo, un tema prioritario para todos los países de la región, y posiblemente también durante los años venideros, la responsabilidad del Estado y su rol en la alianza debiera sostenerse en el tiempo, y no reducirse a los ciclos políticos de turno.

Los **acuerdos de gobernanza** deben especificar el aporte de cada socio, plazos de cumplimiento y reglas de la alianza de forma detallada para contribuir a la gestión eficiente y efectiva de la iniciativa.

Se debe desarrollar una herramienta de identificación de riesgos para cada una de las etapas del ciclo de vida de la alianza, incluyendo la relacionada al plan de trabajo, que proponga la **gestión de riesgos** en caso de que se materialicen.

Las reuniones de comité directivo deben ser menos informativas y más participativas generando corresponsabilidades para la búsqueda de soluciones a problemas que se han enfrentado, riesgos que se puedan materializar y promoción de nuevas oportunidades que puedan generarse para la iniciativa. Para ello, se pueden enviar informes de avances previos a las reuniones del comité, brindar un espacio para analizar dudas a fin de profundizar sobre riesgos y oportunidades específicos que enfrenta la iniciativa.

5.6. Sobre los grupos de interés

Se deben identificar los **grupos de interés claves** (personas u organizaciones que son afectadas o pueden afectar la operación de la alianza, principalmente aquellos que sin ser socios pueden contribuir a los objetivos de la iniciativa) y generar una estrategia de gestión para generar

oportunidades de colaboración y potenciar los impactos de la iniciativa a través de su participación estratégica o puntual en acciones prioritarias de la iniciativa.

5.7. Sobre la comunicación

La **comunicación interna** efectiva y a tiempo, es instrumental para evitar conflictos. El establecimiento de una política de comunicación que defina al menos: objetivo general y específicos de la comunicación, público meta, definición de recursos y aportes para la estrategia, pautas para el desarrollo de mensajes claves, definición de herramientas de comunicación a utilizar, los voceros de la alianza, los recursos que aporta cada socio para la comunicación, y la definición y uso de logos y cintillos, es altamente recomendable.

Se debe actuar sobre la elaboración y ejecución de una **estrategia de comunicación externa** para generar apropiación en los públicos meta y demostrar impactos positivos del trabajo en alianza de forma costo-efectiva. Las agencias de comunicación de los socios deben ser un recurso de gran valor y apoyo para diseñar, ejecutar y evaluar el éxito de la estrategia de comunicación de la alianza.

5.8. Sobre la evaluación

La medición en la gestión de alianzas debe realizarse a tres niveles: resultados, impacto y estado de salud, que mide el grado de satisfacción de los socios respecto a la gestión y resultados de la alianza. Se recomienda entonces que **las evaluaciones** de estado de salud de la alianza se realicen anualmente por una persona ajena a la facilitación de la iniciativa, a fin de identificar las expectativas de los socios y el grado de cumplimiento, retos, oportunidades y posibles riesgos de la alianza a corto y mediano plazo.

Se debe promover el análisis y reflexión de los retos, soluciones propuestas y **lecciones aprendidas** en el marco de la alianza, no solo por parte del equipo técnico facilitador sino por todos los socios de la iniciativa durante las fases de diseño y gestión de la alianza, a fin de fortalecer las capacidades y sobre todo contribuir a la efectividad del trabajo colaborativo, y sus resultados.

5.9. Sobre la sostenibilidad

La **estrategia de sostenibilidad** y modelo de negocio de la alianza deben considerarse desde etapas iniciales de la alianza y desarrollarse a medida que ésta evoluciona. Asegurar importantes recursos de la cooperación internacional en la fase 2 del proyecto puede ser complejo, sobre todo si esto no ha sido gestionado con antelación. Las iniciativas deben buscar y promover nuevas fuentes de financiamiento (membresía de socios, oferta de servicios y gestión de proyectos) durante su gestión, sobre todo una vez se haya consolidado su establecimiento y tenga algunos resultados importantes que mostrar, replicar o llevar a escala.

6. CONCLUSIONES

Una alianza público privada sobre empleabilidad es un instrumento que apoya la creación de las bases para una agenda de trabajo colaborativo multisectorial que, a futuro, pueda tener incidencia en la política pública de su región o país, y por ende es el mecanismo para resolver un problema con raíces estructurales y sociales tan profundas como el de la empleabilidad juvenil.

Las alianzas sobre empleabilidad deben contribuir a fortalecer las capacidades programáticas y técnicas del Estado de forma sostenida, y asegurarse que las mejores prácticas gestadas puedan integrarse con las actuales políticas, prácticas, y capacidades de los diferentes organismos gubernamentales socios de la iniciativa. Al respecto se destaca la necesidad de lograr concordancia entre los estándares de calidad NEO con los de los Ministerios de Educación, para que los objetivos de ambas partes apunten hacia un mismo resultado que no derive en duplicación de esfuerzos o incoherencia entre los accionarios. Las APPD no deben verse como una carga más dentro del accionar público, sino más bien como una oportunidad o instrumento de acción conjunta que facilite la consecución de objetivos comunes de interés público.

Las alianzas público-privadas para el Desarrollo pueden ser instrumentales para abordar fenómenos sociales de interés colectivo de forma efectiva, eficiente y sostenible. En el tema de la empleabilidad juvenil, resulta fundamental el unir esfuerzos de diferentes actores clave que se involucren en mejorar las condiciones que el mercado laboral ofrece a los jóvenes, así como invertir en una creación de capacidades y competencias que sea acorde a las necesidades de las partes interesadas (empleadores y trabajadores).

Las recomendaciones planteadas en este documento funcionan como aspectos clave a considerar por parte de los diferentes proyectos que puedan nacer con objetivos similares. La situación de empleabilidad de la población joven resulta fundamental no solo para la sostenibilidad y adecuado funcionamiento del sistema económico, sino además por su relevancia a nivel social relacionado a la calidad de vida de las personas.

Los esfuerzos que los países latinoamericanos han estado realizando a través de estas iniciativas, representan pasos importantes en la acción conjunta para el alcance de soluciones a problemas sociales complejos. La gran enseñanza que deja las experiencias de las APPD abordadas en el estudio, es precisamente la capacidad de acción que representa el trabajo conjunto entre los diferentes actores de la sociedad en búsqueda de un objetivo común. Cada actor, con sus conocimientos, competencias, recursos y fortalezas, aporta de manera significativa a lograr alcanzar los objetivos propuestos.

El seguir apostando por este tipo de iniciativas, podría eventualmente generar dinámicas colaborativas más sólidas y constantes entre los diferentes actores, que coadyuve a una consecución más efectiva y eficiente de las principales soluciones de los fenómenos sociales que más afectan a

la población. El lograr tomar en cuenta las experiencias de alianzas previas para la empleabilidad, representa una oportunidad para mejorar la gestión del trabajo colaborativo y por ende las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios. Por lo tanto, el poder involucrar cada vez más actores al proceso y sanear las dificultades encontradas en experiencias previas, representa un potencial para el alcance de objetivos país, con una participación activa e integral de muchos más actores sociales que trabajan para superar complejos desafíos económicos, sociales y ambientales de la región.

Es así que, a manera de síntesis, se puede resumir las principales conclusiones de este estudio en los siguientes cinco puntos:

- El rol del BID-IYF ha sido un aspecto fundamental para facilitar los procesos entre los socios involucrados, tanto a nivel de convocatorias, relaciones con socios estratégicos en los países, presupuesto y sobre todo confianza para los aliados. Las misiones exploratorias realizadas por el promotor BID-IYF (donante-asesor técnico) de la alianza ayudaron a enfocar el qué y el cómo (alcance y abordaje), en base a los problemas y las necesidades del empleo juvenil en cada país.
- La propuesta metodológica propone el abordaje de la articulación entre los programas de formación y los sistemas de empleo (orientación, promoción, formación y vinculación), como requisito indispensable para la empleabilidad juvenil. Eso sí, debe potenciarse la labor de seguimiento y fortalecimiento por parte del IYF, a fin de que los involucrados en el proyecto se sientan más acompañados. Este papel debe ser contemplado en la pre-alianza y en los presupuestos. También, esta metodología debe ser más contextualizada en función de las particularidades de cada país y región. Hay que hacer la salvedad que también fue una propuesta muy ambiciosa por proponerse resolver varios problemas a la vez (por ejemplo: alineación oferta formativa con la demanda de las empresas, calidad de los bachilleratos técnicos, calidad de los cursos de capacitación para el trabajo, articulación de actores, generación de conocimiento, generación de soluciones e influencia en política pública, entre otros), con varios grupos de beneficiarios y en números considerables (jóvenes escolarizados, jóvenes fuera de los sistemas de capacitación y empleo, proveedores públicos y de la sociedad civil, algunos más urbanos que otros y de diferentes capacidades, entre otros) y también en territorios diversos (la mayoría de los proyectos eran a nivel nacional interviniendo varias partes del territorio) en un espacio de tiempo tan limitado (3 años), con recursos justos e indicadores muy ambiciosos (1 millón en total en la suma de 10 proyectos de 3 años de implementación cada uno) , siendo una primera experiencia de escala considerable con capacidades técnicas limitadas de las organizaciones participantes locales.
- En conjunto, mediante el fomento de la formación técnica bajo estándares de calidad NEO, la capacitación a docentes y orientadores, así como la alineación de los currículos educativos

por medio de la identificación de las necesidades del sector empleador, se logran cerrar brechas entre las habilidades de los jóvenes y la demanda del sector productivo.

- El liderazgo, participación y compromiso (recursos financieros y metodológicos) de organizaciones con experiencia en el tema y alta reputación como son el caso del BID e IYF como catalizadores de la iniciativa, contribuyeron a reducir posibles riesgos que pudieran identificar los socios para el establecimiento de la alianza, y fomentando la formalidad y transparencia del proyecto.
- El objetivo de la iniciativa NEO – que es mejorar la empleabilidad juvenil, tiene el potencial de generar valor público (empleo y riqueza) y privado (mano de obra calificada y productiva), por ende, es de gran interés para el sector productivo y el Estado, de ahí su potencial y necesidad para la gestión a través del desarrollo de una APPD. No todos los desafíos del desarrollo tienen la misma capacidad de generar interés y oportunidades para el sector productivo como puede ser el tema del recurso humano que tanto afecta su productividad y competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bisquerra Alzina, Rafael y Nuria Pérez Escoda. "Las competencias emocionales." *Educación XX1*, no. 10, 2007, pp. 61-82. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- La Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE). *La dimensión legal de las alianzas público-privadas en Costa Rica*. Eds. Aitor Llodio y Jorge Nowalski. San José, Costa Rica, 2015, <http://www.aliarse.org/wpcontent/uploads/2017/08/Antologia.pdf>.
- Larra Bujalance, Fransisco. "Alianzas multisectoriales para solucionar problemas sociales: aprendizajes de la alianza NEO para el empleo juvenil." *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, 2017, [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/acb956e8-0b7e-471a-a5e76e12c2d2149a_NEO_Guia%20Alianzas%20multisectoriales%20para%20solucionar%20problemas%20sociales%20\(FINAL\).pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/acb956e8-0b7e-471a-a5e76e12c2d2149a_NEO_Guia%20Alianzas%20multisectoriales%20para%20solucionar%20problemas%20sociales%20(FINAL).pdf).
- Ruiz Mejías, Keynor. *Costa Rica as a Learning Economy: An Exploratory Study of Competence-Building and the Significance of Labour Relations and Labour Market Institutions*. 2007. Aalborg University, Denmark, PhD dissertation.
- Ruiz, Keynor y Dierckxsens, Mauricio. "Labor Market Institutions and the Learning Economy in Central America." *Systems of Innovation and Development: Central American Perspectives*. edited by Olman Segura y Björn Johnson, EUNA, 2010, pp. 229-258.

NOTAS

¹ Se recomienda revisar ALIARSE, 2015 para ahondar en estudios de caso exitosos en esta materia.

² www.jovenesneo.org

³ Solo donante, colaborador puntual, colaborador asesor, proveedores de servicios, beneficiarios o actor activo de la alianza.



www.jovenesNEO.org