

# Modelo de APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión

## INTRODUCCIÓN

El presente documento describe un modelo de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo para la integración laboral de personas en situación de exclusión, sus fases, pertinencia y recomendaciones para su puesta en marcha.

## INTRODUCCIÓN

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo, en adelante APPD, se consideran “colaboraciones voluntarias a través de las cuales individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario”<sup>1</sup>

Dentro de las APPD se pueden considerar diversos modelos de gestión. En todos ellos, los riesgos y los beneficios son compartidos, y la colaboración entre sus miembros es estrecha, basada en un trabajo directo y coordinado. Cabe destacar que en muchas

ocasiones estas APPD tienen un carácter temporal y son creadas en torno a un proyecto o programa en particular.

Como ejemplos de estos modelos se destacan la gestión de iniciativas de desarrollo, emprendimiento productivo y generación de valor económico y empleo entre comunidades en situación de pobreza. Estos modelos pueden ser válidos también para abordar otras tipologías de proyectos que atienden a la asistencia en ámbitos como acceso a salud, educación, etc. Sin embargo, esta publicación se centra en iniciativas de carácter de generación de empleo.

<sup>1</sup> TENNYSON, Ros. 1998. Managing Partnerships: Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development. International Business Leaders Forum.

## EL MODELO DE APPD PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN

Las APPD se constituyen con el objetivo global de lograr la integración laboral de personas en situación de vulnerabilidad. Para ello, los miembros de la alianza proveen de formación a estas personas, de cara a fortalecer sus capacidades como futuros profesionales y trabajadores con un nivel de habilidades y conocimientos más adaptados a la realidad del mercado laboral y que, incluso, podrían pasar a formar parte de las plantillas de las empresas de la APPD.

En la mayoría de ocasiones, la pobreza conlleva un difícil acceso a la educación, alfabetización, formación profesional y técnica, etc. En aquellos ámbitos en los que la empresa trata de operar en contextos donde la comunidad vive afectada por una situación de escasos recursos, se dan complicaciones añadidas a la hora de encontrar personal cualificado que cumpla las demandas y necesidades de la empresa. Así, la empresa opta por la movilización de trabajadores de otras zonas, como solución cortoplacista. De este modo, se pueden crear situaciones en las que la empresa se instaura y opera en un contexto complicado, afectado por la pobreza, pero no está aportando los beneficios mínimos que potencialmente podría ofrecer a la sociedad cercana: empleo formal, digno, estable, seguridad, beneficios corporativos, etc.

La empresa que opera en este contexto puede lograr una gran transformación social si reconsidera la forma en la que se implementa en la zona, bajo una visión a largo plazo. Dar oportunidades de formación y aprendizaje a población local

puede suponer contar con trabajadores cualificados y adaptados a las necesidades y a la forma de operar de la empresa en cuestión.

En muchas ocasiones, ya existen centros de formación a los que pueden acceder personas en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, al tratarse de centros cuya principal misión tiene un objetivo social de acogida y atención a personas vulnerables, la oferta formativa pasa a un plano secundario, y puede ser que se opte por ofrecer formación que no esté adecuadamente adaptada a las necesidades reales y demandas del mercado laboral.

De este modo, la empresa puede contribuir a mejorar la formación profesional o técnica de la población a través de alianzas con ONG y centros de formación, transfiriendo sus conocimientos empresariales a los programas que este tipo de organizaciones ya tengan establecidos. Igualmente, su involucración puede ir más allá, ofreciéndose para la realización de prácticas en la misma empresa. Y, como paso más avanzado, puede comprometerse a la integración laboral de un determinado número de alumnos y alumnas.

Cuando la estrategia se ubica en el ámbito de la Innovación Social Empresarial, se suele denominar como "Integración Laboral Responsable". Por lo general, los casos de mayor impacto social se dirigen a población en situación de alta vulnerabilidad, ya que son personas afectadas por diversos factores que provocan la exclusión social y laboral: jóvenes que provienen de contextos vulnerables; minorías étnicas; madres solteras sin apoyo familiar; mujeres afectadas por la violencia o jóvenes procedentes de ámbitos conflictivos, entre otros.

## Caso práctico

### Iniciativa NEO. Nuevas Oportunidades de Empleo para jóvenes en riesgo de exclusión

En América Latina hay unos 32 millones de jóvenes (uno de cada cinco entre los 15 y 29 años de edad) que ni trabajan ni estudian. Este grupo se encuentra crecientemente excluido de la economía formal y en riesgo de involucrarse en actividades ilícitas (drogas, pertenencia a pandillas, etc.). Por otro lado, una encuesta realizada a 41.700 empresas en 42 países por Manpower en 2015, mostró que el 42% de las empresas de América Latina admitían dificultades a la hora de encontrar empleados calificados.

Para solventar estos dos problemas, EN 2012 se lanza NEO: Nuevas Oportunidades de Empleo para jóvenes, una iniciativa liderada por el BID –a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y de su División de Mercados Laborales (LMK)–, la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, el Servicio Social de la Industria de Brasil (SESI) y Walmart.

NEO contribuye a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas, y tiene como meta mejorar las oportunidades de empleo para 1 millón de jóvenes antes del 2022. Para ello trabaja en cinco áreas de acción:

- Crear alianzas entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñen e implementen proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil.
- Mejorar la calidad de los servicios de formación y empleo según los Estándares de calidad NEO.
- Cofinanciar proyectos innovadores con soluciones de empleo que alcancen el mayor número posible de jóvenes.
- Movilizar a empleadores para que ofrezcan más puestos de trabajo y pasantías.
- Compartir las lecciones aprendidas por medio de estudios y publicaciones.

#### **CIFRAS NEO a noviembre de 2017:**

**\$137** millones de dólares de inversión

**10** alianzas de empresas, gobiernos y sociedad civil trabajan juntos para implementar proyectos de empleo juvenil,

**249 525** jóvenes se están preparando para el empleo (la mitad son mujeres)

**3 035** empresas ofrecen pasantías y puestos de trabajo para jóvenes.

**209** instituciones de capacitación y empleo están mejorando sus servicios a través del sistema de Estándares de Calidad NEO

**865** profesores, capacitadores y facilitadores de jóvenes están participando en talleres según los Estándares de Calidad NEO

**63%** de los jóvenes graduados de cursos de formación NEO tienen trabajo: 52% mujeres / **73%** hombres

Fuente: [www.JovenesNEO.org](http://www.JovenesNEO.org)

## FASES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE APPD

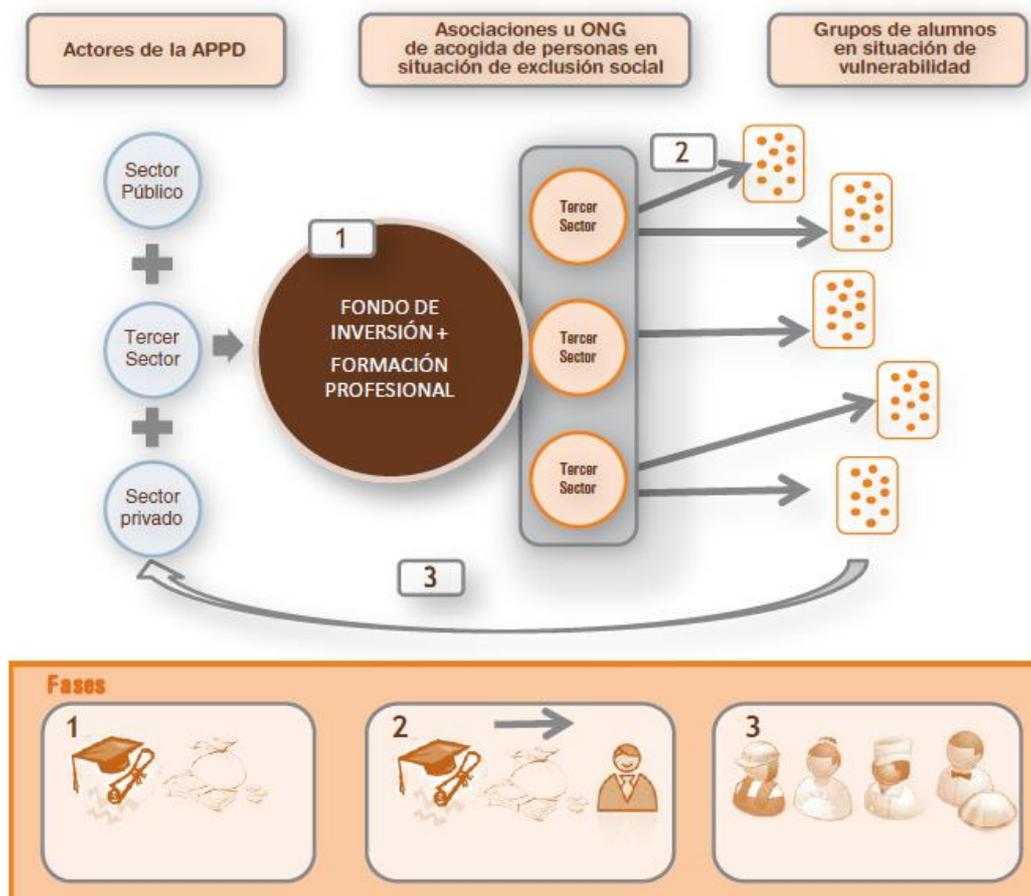
Como se puede apreciar en el gráfico a continuación, el esquema de funcionamiento del Modelo APPD para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión seguiría las siguientes fases:

**Fase 1. Creación de un Fondo de Inversión asociado a la Formación Profesional y Técnica**, con el objetivo de apoyar con financiación la labor social que desde realiza los centros de acogida de personas en situación de riesgo y vulnerabilidad.

**Fase 2. Formación a personas en riesgo de exclusión.** A través de los centros de acogida y formación ya establecidos se ofrece la formación a colectivos en riesgo de exclusión, como vía para progresar en su integración social.

Tal y como sugiere la esencia de la APPD, contar con empresas asociadas permite que la formación que se aporte esté mejor orientada a las necesidades reales de las empresas de la zona. De este modo, puede ser interesante contar con profesionales de las propias empresas como profesores o asesores durante el proceso de formación que se ofrece desde los centros.

**Fase 3. Prácticas en las empresas de la APPD.** Para completar el itinerario formativo, las empresas de la APPD se ofrecerían como laboratorios para que los alumnos desempeñen sus prácticas laborales. Más allá, las empresas podrían determinar su integración laboral y contratar a un número de alumnos como parte de la plantilla.



## PERTINENCIA DEL MODELO APPD PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

La pertinencia de este Modelo de APPD viene determinada por la situación de contextos donde no hay un encuentro entre el capital humano de existente en zonas afectadas por la pobreza y la exclusión, y la demanda real de las empresas que operan en ella.

De esta forma, para llevar a cabo su misión social, las ONG de acogida y los centros que buscan la integración laboral de personas en riesgo de exclusión han de conocer las necesidades y demandas reales de las empresas.

Con ello, la creación de una APPD se conforma como un instrumento adecuado para acercar estos dos mundos y avanzar en ese encuentro entre oferta y demanda laboral.

| ACTOR          | INTERESES Y MOTIVACIONES   | PRINCIPALES APORTES Y ROL   |
|----------------|--|---|
| TERCER SECTOR  | Trata de promover la creación de oportunidades de empleo estable y digno en sectores de población de alta vulnerabilidad y riesgo de exclusión social.   | Su rol se basa en el fortalecimiento de los esquemas de formación para que estén adecuados a las demandas del mercado, así como la formación en <i>"life skills"</i> (habilidades de comportamiento en el lugar de trabajo, técnicas de búsqueda de empleo, etc.)   |
| SECTOR PRIVADO | <p>Necesitan personal cualificado como parte de su plantilla de trabajo. En muchas ocasiones, las empresas que se instauran en zonas en desarrollo tienen dificultades para encontrar mano de obra adecuada a las necesidades de su industria o sector. De este modo, han de trasladar a trabajadores desde otras zonas distantes para cubrir sus necesidades de negocio.</p> <p>Las estrategias de Innovación Social Empresarial de "Integración responsable" tratan de dar formación a las personas de la zona de implementación de las empresas como posible solución a esta coyuntura.</p> <p>A esto se suma que, en muchas ocasiones, las estrategias de "Integración responsable" están vinculadas a programas de diversidad en el trabajo, a través de los que se busca la creación de equipos diversos como aportación a la cohesión social.</p> | <p>Las empresas pueden apoyar a las entidades proveedoras de formación profesional y técnica, mejorando los currículos o convirtiéndose en profesores de los programas de formación e inserción laboral propuestos en el marco de la APPD.</p> <p>Asimismo, juegan un rol fundamental en la inserción laboral, como organizaciones en las que las personas formadas puedan poner en práctica lo que han aprendido durante la fase de formación.</p> |
| SECTOR PÚBLICO | Desea incrementar los índices de empleo en su región de gobierno. De esta forma, trata de promover la mejora de la educación y la formación de su población.   | Ofrece el apalancamiento de fondos y la garantía de incorporar las mejoras educativas y de formación en el sistema.   |

## RECOMENDACIONES

A partir de la experiencia de CODESPA en implementar modelos de APPD en diferentes contextos, así como de diferentes investigaciones realizadas, se destacan a continuación algunas recomendaciones que sirven como punto de partida a la hora de implementar un modelo de APPD:

### Confianza en dos niveles: institucional y técnico

En toda teoría escrita sobre APPD encontraremos que es fundamental la construcción de confianza entre socios. Efectivamente, en la práctica, diríamos que el cómo lograrlo viene determinado por el establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación permanentes; procesos operativos y de reporte claros a todos los niveles.

### Concertación de herramientas desde el comienzo

En el nivel más operativo de las alianzas, una de las cuestiones más complejas suele ser la diversidad de procedimientos internos que cada institución miembro de la alianza puede tener. Por ello, es recomendable que la alianza cuente con sus propios formatos y mecanismos de reporte unificados y comunes. Se hace referencia a herramientas como pueden ser la metodología del monitoreo y seguimiento (cómo y quién la va a realizar y qué formatos se usarán); modelos de informes financieros y técnicos (requisitos, formatos, fuentes de verificación, etc.); o modalidad de justificación de los gastos generados (qué tipo de comprobantes se exigirán, etc.), entre otros muchos aspectos a considerar.

### Contemplar el tiempo de gestación de la alianza

Es interesante que dentro del cronograma de trabajo, y antes de iniciar cualquier intervención social, se considere una fase de gestación de la alianza en la que las instituciones puedan conocerse mutuamente. Se trataría de contar con un tiempo suficiente para gestar la alianza, para conocerse institucionalmente, alinear expectativas e intereses y comprobar si, efectivamente, los miembros visualizan que habrá entendimiento entre ellos. Esta fase será crucial para generar el espacio de confianza y entendimiento entre los miembros que anteriormente se indicaba.

### APPD orientadas a resultados para lograr un mayor impacto

Una alianza de diversos actores que se unen para un mismo fin u objetivo debe contar con metas y resultados específicos y medibles, así como con indicadores de medición y fuentes de verificación que muestren que dichos objetivos se han alcanzado.

### Reconocimiento mutuo de los miembros de la APPD... y paciencia

El reconocimiento mutuo de los puntos fuertes que ofrece cada miembro dentro de la alianza es un aspecto a valorar. Pero además, el respeto mutuo y la confianza en las capacidades de ambas partes es algo en lo que hay que trabajar, sobre todo en espacios en los que sigue habiendo una importante distancia entre empresas y ONG.



*Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del convenio 14-CO1-510. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.*



**Dirección:**  
María Jesús Pérez

**Autoría:**  
Fundación CODESPA

**Coordinación y edición:**  
Mónica Gil-Casares  
María Ximena Peñuela