



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Alianzas público-privadas para el Desarrollo

Importancia de la empresa privada como nuevo actor

Estudiante: Cristina de Haro Martin

Director: Heike Clara Pintor Pirzkall

Madrid, junio de 2018

«Existe un creciente reconocimiento del hecho de que el progreso económico y el avance social están estrechamente relacionados. Las empresas deben aprender a integrar sus actividades con la sociedad, mientras que las organizaciones sociales tienen que aprender a colaborar con las empresas en lugar de desconfiar de ellas»

-Michael Porter

Professor at Harvard Business School

Agradecimientos

Me gustaría agradecer la elaboración de esta investigación a mi tutora del trabajo de fin de grado, Heike Pintor Pirzkall pues no solo se ha preocupado de mi evolución académica a lo largo de mis años como estudiante en la Universidad de Comillas, sino que ha ayudado a mi formación integral como persona. Además, me gustaría reconocer su gran labor como docente puesto que en sus clases transmitía tal pasión por los temas que enseña que se contagiaba y esto en parte inspiró este trabajo.

También me gustaría agradecer este trabajo a todos los compañeros que durante la elaboración del mismo me han transmitido fuerza y han creído en mi capacidad de superación.

Y por último, a la Fundación Entreculturas, por acogerme con los brazos abiertos, y por facilitarme documentos para la investigación del presente trabajo.

Indice

1. Introducción.....	6
2. Finalidad y Motivos.....	7
3. Objetivo y Preguntas planteadas.....	8
4. Estado de la cuestión y Marco teórico.....	9
4.1. ¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?.....	9
4.2. Origen de las alianzas público-privadas.....	10
4.3. Tipos de alianzas público-privadas.....	12
4.4. Alianzas público-privadas en América Latina.....	13
4.5. Autores relevantes.....	14
4.6. ¿Quién es Entreculturas?.....	16
4.7. ¿Quién es Accenture?.....	17
4.8. Presentación del proyecto referencia: <i>BEST</i>	17
5. Metodología.....	19
5.1. Estructura.....	19
5.2. Fuentes documentales.....	20
6. Análisis.....	21
6.1. Importancia del sector privado.....	21
6.2. Beneficios de las alianzas público-privadas.....	22
6.3. Logros del proyecto <i>BEST</i>	24
7. Conclusiones y limitaciones.....	26
8. Bibliografía.....	28
9. Anexos.....	30

1. Introducción

En los últimos años, se ha visto un cambio en la manera de ver el «sector privado» dentro de las políticas de cooperación al desarrollo. En la actualidad, los actores del mundo de la cooperación coinciden en la idea de que es necesario aumentar la relevancia que las empresas tienen como agentes de desarrollo para así ser más eficientes en la reducción de la pobreza del mundo y otras desigualdades. Según el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, «uno de los actores cuya integración en el sistema de cooperación para el desarrollo es fundamental y supone un reto por su potencial como actor de desarrollo es el sector privado empresarial» (MAEC, 2009, p. 211). Por ello, las asociaciones público-privadas, definidas en dicho plan como «una de las formas de participación de la empresa en la cooperación y la que implica un mayor grado de colaboración entre la misma y el sistema público», parecen ser, junto con la actualización de otros mecanismos ya empleados, el principal instrumento para poder fomentar el nuevo papel de las empresas privadas en estrategias de cooperación al desarrollo, siendo esa «una vía de incentivación del crecimiento económico para la reducción de la pobreza» (Ramiro, 2012).

Además, según las tendencias vistas en la última década, las iniciativas de colaboración entre el sector privado, sector público y ONGs para poner en marcha proyectos de desarrollo van a convertirse en una realidad recurrente. En la actualidad, podemos ver cada vez más empresas que buscan una mayor implicación en las iniciativas sociales que llevan años apoyando y, por este motivo, las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) se consideran como una alternativa atractiva para encauzar una implicación activa del sector privado en la lucha contra la pobreza, tal como podremos ver más adelante con el ejemplo de la alianza entre la Fundación Entreculturas y Accenture. Del mismo modo, el auge y la rápida evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector privado han incitado muchas expectativas sobre el alcance e impacto que pueden llegar a tener las APPD y lo que estas implican para el desarrollo, tanto local como internacional (CODESPA, 2013). De hecho, países como Canadá han creado un comité para gestionar estas alianzas (The Canadian Council for Public and Private Partnerships, 2000), y otros países como Burkina Faso han implementado proyectos a gran escala para mejorar el bienestar de la sociedad (PNDES, 2016).

La importancia de la empresa como actor partícipe de proyectos de desarrollo y la creación de alianzas público-privadas para fines comunes se está valorando en muchos ámbitos. No obstante, puesto que el presente trabajo se centra en la relevancia de la empresa para desarrollar proyectos educativos, el presente trabajo analizará la importancia que tienen las alianzas público-privadas en este ámbito, basándose en un proyecto conjunto entre la Fundación Entreculturas y Accenture, y plasmará cómo ha mejorado la situación de las personas que se han visto favorecidas por este proyecto educativo.

Además, puesto que hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado, donde las nuevas tecnologías asentadas en políticas de mayor apertura han creado un mundo más interrelacionado que nunca y, a pesar de que algunas personas creen que la globalización es un fenómeno peligroso que está afectado al mundo de manera negativa, debemos comprometernos a respetar, proteger y avivar una serie de valores universales como la solidaridad entre los habitantes de todo el planeta para así crear iniciativas que ayuden a los más desfavorecidos. Afortunadamente, también hay personas que opinan que la globalización es un fenómeno fructífero que hace que el mundo esté más conectado e informado que nunca y son estas personas las que luchan por reducir las desigualdades que existen. Mediante proyectos como el que se va a describir más adelante, personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad en otros países pueden beneficiarse de instrumentos creados a miles de kilómetros de distancia, favoreciendo así la interdependencia, no solo de las relaciones económicas, sino también sociales y políticas entre organizaciones y personas de todo el mundo.

2. Finalidad y motivos

El presente trabajo pretende exponer la evolución que ha habido en la agenda de la cooperación internacional en la última década en cuanto a la toma en consideración de las grandes corporaciones como nuevos agentes de desarrollo. De hecho, si nos fijamos en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas, podemos ver cómo estas, al igual que otros organismos internacionales, han ido articulando progresivamente un discurso que defiende la incorporación del sector privado como actor en el ámbito de la cooperación y como valedor de los objetivos de desarrollo humano y de la lucha contra la pobreza (Ramiro, 2012). Por esta razón, y centrándonos en el proyecto *BEST* (una colaboración entre la Fundación Entreculturas y Accenture

que tiene por objetivo formar a jóvenes para así mejorar su inserción en el mercado laboral), con este trabajo de fin de grado se pretende demostrar la mejoría que pueden experimentar las personas beneficiadas de los proyectos fruto de alianzas público-privadas. Del mismo modo, se aspira a explicar los beneficios que este tipo de alianzas pueden generar para todas las partes involucradas.

Uno de los factores que influyeron en la elección de este tema de investigación para el trabajo fue mi paso por la Fundación Entreculturas como alumna en prácticas para el Grado en Relaciones Internacionales. Con esta experiencia, pude observar de primera mano la importancia que tenía la educación de calidad en todos los aspectos de la vida. Siendo esta entendida en la Fundación como una educación donde se abarquen aspectos emocionales, racionales y prácticos, y que a su vez contemple la equidad y la participación (Entreculturas, 2013), pero también de las limitaciones económicas que los organismos no gubernamentales tienen y como estas restricciones afectan directamente en la eficacia de sus proyectos. Además, me pareció muy interesante el proyecto *BEST* porque ha sido tan exitoso que no solo supone una extensión de un programa de formación para jóvenes previo entre ambas entidades, sino que además ha sido exportado a otros continentes, lo que me pareció fascinante. Igualmente, con este ejemplo se puede ver claramente la gran labor que tiene el sector privado en cuestiones de desarrollo, pues sin su financiación seguramente esta iniciativa no habría sido posible, o no habría obtenido tales resultados.

Asimismo, otra razón que hizo que me decantara por este tema para el trabajo de fin de grado fue mi interés por el ámbito de la cooperación para el desarrollo. Como se ha mencionado anteriormente, vivimos en un mundo interdependiente, y rechazar esta realidad solo significaría el rechazo a ventanas de oportunidad en múltiples esferas como la económica o el social.

3. Objetivo y Preguntas planteadas

El objetivo general del presente trabajo consiste en analizar a partir de la experiencia práctica del proyecto *BEST* y la reflexión teórica expuesta a continuación, la situación actual y el potencial que la promoción que las alianzas público-privadas tienen como estrategia de cooperación para el desarrollo. Además, se intentarán resolver una serie de preguntas de investigación a partir de las cuales se orientará el estudio de este tipo de alianzas.

Algunas de estas preguntas para orientar el desarrollo de nuestro estudio son siguientes, siendo las tres primeras preguntas principales y el resto subsidiarias:

- ¿En el mundo en el que vivimos hoy es imprescindible la labor del sector privado como agente para el desarrollo?
- ¿Cuáles son algunas de las ventajas de las alianzas público-privadas para el desarrollo?
- ¿Por qué está siendo tan exitoso el proyecto *BEST*?
- ¿Puede funcionar un proyecto diseñado para un país latinoamericano en otro país de la misma región?
- ¿Si funciona en la misma región se puede implementar en otra con necesidades distintas?
- ¿Qué factores de riesgo pueden surgir en las alianzas público-privadas?
- ¿Se podría hacer la misma labor sin la financiación del sector privado?

4. Estado de cuestión y Marco teórico

4.1. ¿Qué es una alianza público-privada para el desarrollo?

Uno de los principales rasgos de las alianzas público-privadas es su enorme diversidad, por lo tanto es difícil establecer una definición fija de las mismas, pues resulta complicado establecer unas características comunes que resulten válidas para todos los tipos de alianzas público-privadas (CIDEAL, 2014). No obstante es importante hacer una distinción entre las alianzas público-privadas tradicionales y las que son para el desarrollo.

Una alianza público-privada (APP) es una cooperación voluntaria entre el sector público y el sector privado con el fin de alcanzar una serie de objetivos comunes. De este modo, ambos sectores comparten tanto los riesgos como los beneficios, al igual que las inversiones y los poderes (CIDEAL, 2014). Sin embargo, una alianza público-privada para el desarrollo (APPD) implica un esfuerzo de colaboración entre dos o más organizaciones del sector público y privado (incluyendo la sociedad civil organizada para obtener un impacto positivo en el desarrollo (ALIARSE, 2007). Cabe destacar que, en este tipo de alianzas, se entiende que el sector privado es el sector privado empresarial o el conjunto de empresas privadas interesadas en

ejercer su rol como actores de desarrollo a partir de una alianza formal, en este caso, con el sector público (Austin y Reficco, 2009).

A pesar de que en las APPD se lucha para obtener un objetivo común, cada una de las partes puede tener a su vez intereses independientes. No obstante, al igual que ocurre en las APP tradicionales, también se comparten en las alianzas público-privadas para el desarrollo tanto riesgos como costes bajo la premisa de que «los beneficios, impactos y logros, serán también compartidos pero, sobre todo, serán más amplios y sustanciales que los que se pudieran haber conseguido de forma individual» (CODESPA, 2014).

4.2. Origen de las alianzas público-privadas

Como norma general, se entiende que los Estados son los actores encargados de asegurar el bienestar de sus ciudadanos, y para ello, estos deben desarrollar una serie de acciones o prestaciones a favor de su población, como el desarrollo de infraestructura pública y la prestación de servicios públicos. Hasta hace unos 25 años aproximadamente, los Estados eran los únicos encargados de asumir dicha responsabilidad, lo que explica que en una gran mayoría de países, incrementara el número de entidades estatales y empresas públicas dedicadas a tales fines. Esta actuación estatal era financiada con recursos estatales provenientes del presupuesto público o, con endeudamiento (local o internacional), que era asumido por el Estado, y solo en ocasiones puntuales la financiación de dichas actividades provenía del cobro de cargos, tarifas o precios cobrados a los ciudadanos (Martines Ortiz, 2015).

No obstante, con el tiempo empezó a notarse una brecha entre las necesidades que demandaba la población, en cuanto a las infraestructura y los servicios, y el abastecimiento de los activos y servicios brindados por el Estado, lo que generó una crisis entre la demanda y la oferta en muchos países. Debido a límites presupuestarios y en ocasiones al endeudamiento de los Estados, estos no podían hacer frente al incremento de las necesidades de la población ni a la demanda de una mejor infraestructura y servicios públicos, por lo que en este contexto surgieron las (APPs) alianzas público-privadas (Martines Ortiz, 2015).

El término «*Public Private Partnerships (PPP)*», alianza público-privada en inglés, es originario de Estados Unidos, y se creó para hacer referencia al financiamiento de programas conjuntos en educación entre el sector público y el sector privado (Hinojosa, 2007). Posteriormente en los años 1950s el término empezó a emplearse también para el ámbito de desarrollo de servicios públicos (*utilities*), pero no fue hasta la década de los sesenta que se popularizó y se generalizó para referirse al desarrollo de programas público-privados en renovación urbana (Hinojosa, 2007). En la actualidad, en Estados Unidos el término se emplea además tanto para referirse a proyectos de servicios sociales llevados a cabo por el sector voluntario (*no profit*), como para la financiación a programas de investigación y desarrollo por parte del sector privado en el campo de la tecnología (Link, 2006).

En un principio, los defensores de las APPs tenían como objetivo principal «acercar la cultura organizativa del sector público al privado, a fin de resolver las ineficacias observadas en el suministro directo de los servicios públicos» (Verger y Moschetti, 2016). No obstante, en la actualidad, y en concreto en el ámbito del desarrollo internacional, el término es usado para referirse a iniciativas conjuntas entre el sector público, las agencias de cooperación y de ayuda internacional y el sector privado que tienen como objetivo promover el desarrollo de sociedades o poblaciones desfavorecidas (Hinojosa, 2007). Volviendo al momento donde se empezó a visualizar un auge de las APP, podemos decir que fue en la década de los años 90 cuando estas APP alcanzaron altos niveles de popularidad en muchos países desarrollados, y como resultado, «se crearon múltiples asociaciones, centros de investigación y conferencias internacionales, al igual que actividades de asesoramiento y académicas, en torno al concepto de la APP» (Verger y Moschetti, 2016).

Puesto que el presente trabajo se centra en las alianzas público-privadas para el desarrollo, cabe destacar que fue también en la década de los años 90 cuando aumentó el interés de organizaciones internacionales y agencias de cooperación por las APP, y en este momento este tipo de acuerdos empezaron a considerarse herramientas claves para favorecer el desarrollo y la implementación de proyectos especialmente en los países en vías de desarrollo, o en regiones con un alto número de personas en situación desfavorable (Verger y Moschetti, 2016).

Como se plasma en la página web oficial de Naciones Unidas, desde sus inicios en 1945, la organización ha tenido como uno de sus objetivos primordiales «lograr la cooperación internacional en la solución de los problemas de carácter económico, social, cultural o humanitario y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos, sin distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión» (Naciones Unidas, s.f.), y para que esto sea posible, en la actualidad hay q entender el desarrollo como un proceso donde se sumen las fuerzas de múltiples actores y variables. Además, en 2003, la Fundación Naciones Unidas definió las alianzas público-privadas para el desarrollo como «la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios». Asimismo, explicó que este tipo de alianzas eran colaboraciones de carácter voluntario y que se fundamentaban a partir de las fortalezas y competencias de cada uno de los participantes, «optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible» (Fundación Naciones Unidas, 2003). Para poder obtener cambios prósperos, debemos luchar por un desarrollo incluyente, equitativo y sostenible, y este esfuerzo «debe ser apoyado por cambios en las alianzas globales para facilitar la implementación de dichas políticas y mejorar los mecanismos de rendición de cuentas en todos los niveles» (Grupo de Trabajo de Naciones Unidas para la Agenda de Desarrollo Post-2015, 2012)

4.3. Tipos de alianzas público-privadas

Según la Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo de ALIARSE (2007), dependiendo del nivel de compromiso y el valor estratégico para los socios, las alianzas público-privadas para el desarrollo, se pueden dividir en cuatro grupos.

Primero, las del tipo filantrópico, siendo estas organizaciones que desarrollan proyectos solidarios. La mayoría de las veces a través de aportes económicos, a un sector necesitado, sin esperar una retribución a cambio. Segundo, as alianzas de ejecución paralela o etapa transaccional. Este tipo de alianzas son aquellas donde los sectores implicados mantienen organizaciones independientes que llevan a cabo acciones complementarias y de forma coordinada. En este caso, no se trata simplemente de una transferencia económica, además de las transferencias de fondos las organizaciones participantes empiezan el despliegue de sus capacidades

básicas. Por otro lado y en tercer lugar, las alianzas de etapa integrativa, en este caso las organizaciones entablan una relación más cercana, y consecuentemente desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común. Además, se incrementa el número de recursos y la variedad de los recursos empleados. Según ALIARSE (2007), en este caso se podría decir que, «el nivel de integración organizacional corresponde más a un emprendimiento conjunto que a una simple transacción». Por último, encontramos las alianzas de desarrollo participativo, donde en ocasiones los socios llegan a crear nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración (ALIARSE, 2007).

4.4. Alianzas público-privadas en América Latina

En las últimas décadas, muchos países de América Latina también se han subido al tren de las alianzas público-privadas con el objetivo de fomentar la construcción, conservación y operación de infraestructuras públicas. No obstante, pese a que en un principio estas asociaciones se basaban en la concesión de obra pública para la creación de carreteras, hoy en día su utilización se ha extendido a otras infraestructuras y servicios públicos (Corporación Andina de Fomento, 2015). Como ha ocurrido en otras regiones del mundo, las APPs en Latinoamérica traerían consigo tanto triunfos como fracasos, pero desde su inicio hasta ahora estas han provocado constantes reformas legislativas y otros cambios en los contratos que han ayudado a mejorar la eficacia de estas alianzas. «Prueba de ello es que, hoy en día, América Latina es una de las regiones del mundo con mayor actividad en procesos de asociación público-privada» (Corporación Andina de Fomento, 2015).

El crecimiento económico que ha experimentado América Latina en los últimos años, junto con los cambios en el ámbito legal y las transformaciones regulatorias e institucionales han aumentado las oportunidades de inversión del sector privado y consecutivamente la creación de nuevos proyectos de desarrollo. Aunque la primera vez que cogieron popularidad las inversiones privadas en infraestructuras en América Latina fue a finales de los años 80, no fue hasta la década de los 90 cuando el sector privado en esta región del mundo adoptó un rol importante. «La inversión privada alcanzó el 1,4% del PIB entre 1996 y 2001, tras venir representado únicamente un 0,6% del PIB a comienzos de la década anterior» y las mejoras se pueden apreciar todavía (Corporación Andina de Fomento, 2015). Igualmente, cabe

destacar que dependiendo del país latinoamericano, las alianzas público-privadas han seguido diferentes caminos. Las primeras naciones en implementar esta nueva tendencia de financiamiento fueron en 1991 México y Argentina. Dos años más tarde Chile y Colombia, y más adelante Perú y Costa Rica, siguiendo como ejemplo las alianzas para el desarrollo que se habían llevado a cabo en Chile (Corporación Andina de Fomento, 2015).

Como se ha mencionado anteriormente, la madurez de las alianzas público-privadas varía dependiendo del país que se analice, sin embargo, en todos los Estados latinoamericanos se puede ver una característica común, y es que en todos ellos ha habido un notable incremento en el número de unidades y organismos especializados para promover y llevar a cabo las APPs, como respuesta a la creciente demanda ciudadana de una renovación y aumento de la infraestructura en la región. Centrándonos en temas de educación, podemos decir que gracias a las alianzas público-privadas, se han construido nuevas edificaciones y el sector privado ha sido el elegido para su construcción y mantenimiento (Corporación Andina de Fomento, 2015).

4.5. Autores relevantes

En un primer lugar, cabe destacar que existe una limitada literatura académica de este tema, puesto que el foco de atención está situado en los directivos de empresas que en muchas ocasiones pretenden mejorar su imagen mediante la participación en proyectos de cooperación para el desarrollo. No obstante, a continuación citaremos a algunos autores relevantes y describiremos brevemente sus ideas o aportaciones sobre la materia.

Primeramente destacaremos la figura de Friedman (1970), quien a pesar no tener la intención de escribir un artículo académico, se ha convertido en uno de los autores referentes a la hora de estudiar la responsabilidad social de las empresas y su participación como actores de proyectos de cooperación social. En su artículo el autor intentó desmentir la noción, cada vez más popularizada, de que las empresas, y por lo tanto los directivos que trabajan para ellas, tienen la responsabilidad de actuar en cierto modo con el fin de incrementar el bienestar social (Dunn y Burton, s.f.). Contrariamente, Friedman opinaba que los directivos tenían la responsabilidad moral de actuar siempre en conformidad con los intereses de los accionistas a largo

plazo. Sin embargo, a pesar de tener esta idea, el autor no defiende la noción de que las empresas nunca deban participar en actividades que aumenten el bienestar social; de hecho, argumenta que el capitalismo de libre mercado aumenta de por sí el bienestar social, no obstante, considera que aunque las empresas sean partícipes de proyectos relacionados con el desarrollo, la única motivación para llevar estas actividades a cabo debería seguir siendo un aumento a largo plazo de la riqueza de los accionistas, y no el bien social como tal (Dunn y Burton, s.f.).

Con ese artículo publicado en 1970 por el *New York Times*, Friedman delimitaba considerablemente el papel de las empresas privadas en la esfera de lo civil, sin embargo, como se ha podido comprobar en los últimos años, la responsabilidad social de las empresas ha venido experimentando un cambio, especialmente en Europa, y esta ha tenido un impacto directo en el número de casos donde las empresas privadas buscan ayudar a la sociedad. Así pues, se puede ver como las aplicaciones prácticas van por delante de la teoría (Hinojosa, 2007), lo que hace que desde que se escribió dicho artículo hasta el día de hoy, el pensamiento de Friedman se considera polémico.

Igualmente, también cabe mencionar la figura de Skelcher (2005), pues a pesar de ya haber descrito en apartados anteriores el concepto de alianza público-privada, y haber explicado en qué consistían las APPs para el desarrollo, es preciso conocer como entendidos de la materia definen dichos conceptos. Por lo que es preciso señalar que Skelcher comprendía las alianzas público-privadas como asociaciones donde se combinan los recursos del gobierno con los de los agentes privados (empresas u organismos sin ánimo de lucro) con el fin de alcanzar los objetivos beneficiosos para la sociedad. Además, mencionaba que estas podían adoptar diferentes formas, como por ejemplo, la contratación externa de servicios, la gestión empresarial de los servicios públicos y el diseño de organizaciones híbridas para la distribución de riesgos y la coproducción entre agentes gubernamentales y privados (Skelcher, 2005).

El éxito de la producción conjunta de bienes y servicios públicos por parte de los sectores público y privado ha permitido que se haya convertido en una estrategia común para responder a los desafíos contemporáneos a los que se enfrentan gobiernos de todo el mundo. Como resultado, los estudiosos del ámbito de la gestión

pública son testigos de un aumento en la variedad y complejidad de las formas de colaboración entre los sectores público y privado (Skelcher, 2005).

Sin embargo, la investigación en el campo de las colaboraciones entre ambos sectores sigue desarrollándose en la actualidad, y aún no se ha realizado un informe concreto sobre la multitud de formas de organización que han surgido durante las últimas décadas (Andrews, Esteve et al, s.f.).

4.6. ¿Quién es Entreculturas?

La Fundación Entreculturas es de una organización jesuita que tiene su origen en 1955, cuando el padre Vélaz creó la primera escuela en un suburbio de Caracas (Venezuela), dando origen así a Fe y Alegría. La organización ha trabajado con miles de niños y niñas en todo el mundo y, desde su fundación hasta el día de hoy apuesta por la educación como clave para romper el círculo de la pobreza. Este compromiso con los más desfavorecidos está hoy presente en 21 países y ofrece cobertura educativa a 1.565.809 alumnos y alumnas (Entreculturas, 2016). Hoy se conoce a Entreculturas como una ONG de Desarrollo de la Compañía de Jesús que defiende el acceso a la educación de las personas más desfavorecidas como medio de cambio social, justicia y diálogo. Asimismo, trabaja como red de transformación para el cambio social a través de la educación, puesto que considera que una educación de calidad es una educación transformadora.

Para poder obtener los mejores resultados posibles Entreculturas trabaja paralelamente con dos organismos afines en la misión y estrategias de desarrollo (Fe y Alegría y JRS), además de con otros socios estables que garanticen vínculos duraderos y una presencia estable en el terreno, como se podrá observar en esta investigación. El Servicio Jesuita a Refugiados (JRS, por sus siglas en inglés) es una organización internacional que trabaja en 50 países con la misión de acompañar, servir y defender a las personas refugiadas y desplazadas en todo el mundo (JRS, s.f.). Entreculturas apoya al JRS en sus programas de educación de niños, niñas, jóvenes y personas adultas, dando prioridad a aquellos cuya situación es más urgente y no es atendida por otros.

Por otro lado, podemos decir que la esencia de Fe y Alegría es que «Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto», lo que explica la importancia de este

movimiento y la fuerza que le proporciona a Entreculturas. La Cooperación al desarrollo, la construcción ciudadanía global en España, la sensibilización sobre la importancia de la educación o la colaboración con empresas son algunas de las funciones que lleva a cabo esta fundación, pero además ofrece voluntariados locales e internacionales para ampliar su actividad.

4.7. ¿Quién es Accenture?

Accenture, por otro lado, es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Asimismo, se conoce por trabajar en la brecha que existe entre el negocio y la tecnología con el fin de ayudar a sus clientes a mejorar su rendimiento y crear un valor sostenible para sus accionistas, además de por sus numerosas colaboraciones con más del 75% de empresas del Fortune Global 500 y en España con más del 80% de las empresas del IBEX35 y 66 de las 100 mayores empresas del país (Accenture, 2015).

Según aseguran en su página web, ayudan a sus clientes a «impulsar la innovación para ayudar a mejorar la manera en la que el mundo vive y trabaja. Con experiencia en más de cuarenta sectores y en todas las áreas de negocio de la empresa, ofrecemos resultados en transformación para el exigente nuevo mundo digital» (Accenture, 2018). Afirmación que encaja a la perfección con la labor que está llevando a cabo el proyecto que han financiado con Entreculturas. Con los más de 358 000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países Accenture mejora la calidad de vida de muchos individuos a nivel global y el mercado laboral en el que estos se mueven.

4.8. Presentación del proyecto referencia: *BEST*

En 2011, Accenture lanzó «*Pathways to Employment*» (Caminos hacia el empleo), un subsidio de 4 años y de 2 millones de dólares para el Programa de Educación Técnica de la Fundación Entreculturas. En esta iniciativa se trabajó con 80 000 jóvenes desfavorecidos de aptitudes solicitadas por el mercado de trabajo, y se colocó a 16 000 personas en puestos de trabajo tras su formación en los centros creados (Accenture, 2018). La combinación de donaciones globales y locales ayudaron a demostrar que el aprendizaje online puede capacitar a los jóvenes a gran escala y, por ello, se decidió alargar el programa creando un segundo proyecto que

ayudase a los jóvenes, mediante cursos formativos, a integrarse en el mercado laboral, el programa *BEST*. Esta segunda iniciativa finalizará este año 2018, habiendo favorecido a 175 000 jóvenes desde el inicio de la colaboración entre Accenture y Entreculturas en 2011 (Accenture. 2018).

Algunos de los resultados alcanzados durante los años 2011-2014 con este primer proyecto fueron que del número total de personas que recibieron la formación para el empleo, se consiguió una tasa de conversión del 29%, es decir, que casi el 30% de los estudiantes obtuvieron un puesto de trabajo una vez finalizó el curso (Accenture, 2018). Basándose en el éxito de este proyecto en Latino América, el programa *BEST* ahora va a extender su programa de formación a España y algunos países de África (Chad, Sudáfrica y Uganda) para así ampliar el alcance del aprendizaje online a un plan de estudios digital más amplio y más orientado al mercado de cada región, llevándolo consecutivamente a una audiencia más amplia. También ampliará y perfeccionará el *Servicio de Acceso al Empleo* para mejorar la tasa de conversión de las personas cualificadas capaces de conseguir un empleo pertinente del 30% al 70% (Accenture, 2018).

Al mejorar las bases ya establecidas para el primer proyecto (2011-2014), los estudiantes de *BEST* se beneficiarán de un programa de aprendizaje versátil y orientado a un mercado que demanda sus habilidades. Además, esto combinado con un mejor acceso a futuros puestos de trabajo, aumentará notablemente tanto la calidad de sus vidas, como el capital humano del país. La Fundación Entreculturas además colabora con 50 entidades que ofrecen oportunidades de empleo (prácticas remuneradas, trabajos permanentes o temporales) a los estudiantes de los centros de formación. Estas entidades pueden ser empresas u organismos públicos y todas ellas ayudan a la elaboración de un plan de estudios orientado al mercado. A cambio, Entreculturas y el programa *BEST* aseguran que los graduados del programa satisfagan las necesidades de las empresas.

Centrándonos más a fondo en el programa *BEST*, esta extensión de tres años y ahora presente en tres continentes, podemos decir que es un proyecto que a su vez combina tres componentes:

1. Formación en habilidades fundacionales (mejora de la empleabilidad): 80 150 jóvenes cualificados en 5 competencias de habilidades fundacionales.

Además, los 9 módulos de formación virtual existentes se ampliarán con 13 nuevos módulos creados por Accenture (Entreculturas, 2015)

2. Formación para el empleo (formación y apoyo al empleo): 57 000 jóvenes dotados de competencias adaptadas a las necesidades del mercado. Se crearán 24 módulos técnicos virtuales para 36 perfiles de trabajo de 8 sectores, siendo estos el Industrial, Apoyo y Desarrollo de las TIC, Desarrollo Web, Logística, Agricultura, Microfinanzas, Ventas, Emprendimiento (Entreculturas, 2015).

3. Asegurar el acceso al empleo: De los 57 000 jóvenes, 41 160 (tasa de conversión del 72%) conseguirán a finales de este año empleo a través del Servicio de Acceso al Empleo, que compromete a las entidades a contratar a jóvenes para que reciban capacitación en el empleo, realicen prácticas remuneradas o se conviertan en trabajadores permanentes o temporales (Entreculturas, 2015).

5. Metodología

5.1. Estructura

El presente trabajo se ha dividido en cuatro partes con el fin de ofrecer perspectivas tanto teóricas como prácticas del tema y así ayudar con la comprensión de los conceptos clave de nuestra investigación. En primer lugar, después de haber expuesto una introducción al argumento donde se describen los puntos fundamentales que se considerarán a lo largo del trabajo y donde se ofrecen unos antecedentes históricos para enmarcar el mismo, se presenta un apartado concreto especificando cuales son las finalidades que se pretenden obtener con este estudio, al igual que los motivos que han inspirado esta investigación. A continuación, se presenta el estado de la cuestión en la actualidad, aquí se describe el concepto de alianza público-privada, una breve descripción de los tipos de APPs que podemos encontrar, y una presentación de la historia de estas asociaciones. Además, en esta segunda parte del trabajo encontraremos una introducción a las alianzas público-privadas en América Latina y las explicaciones de algunos autores relevantes del ámbito presentado, aunque puesto que el auge de este tipo de financiaciones es relativamente reciente, resulta más sencillo encontrar análisis de casos prácticos que informes teóricos.

Igualmente, en el apartado de «estado de la cuestión» encontraremos presentaciones de las dos entidades partícipes del proyecto que ha servido de inspiración para este estudio (Fundación Entreculturas y Accenture), al igual que una descripción del propio proyecto. El tercer apartado del presente trabajo de fin de grado consiste en un análisis del proyecto *BEST* a partir del cual resaltamos la importancia del sector privado en el ámbito del desarrollo como nuevo actor, y los beneficios que la participación de este actor tiene para la lucha contra las desigualdades del mundo y en concreto los aspectos positivos que estas alianzas tienen para todas las partes involucradas. Además, se describirán algunos de los logros que se han obtenido gracias al programa de formación *BEST* y su antecesor.

Por último, nos centraremos tanto en las conclusiones que se extraen de la presente investigación como en algunas de las limitaciones encontradas para hacer la misma. Con todo ello se habrá pretendido por lo tanto informar sobre la importancia del papel que está tomando el sector privado en el ámbito del desarrollo, y demostrar la relevancia que ha tenido Accenture para el proyecto de formación de jóvenes en América Latina.

5.2. Fuentes Documentales

Para la realización de este trabajo se ha utilizado una combinación de fuentes documentales, entre las cuales se podrán encontrar organismos internacionales como las Naciones Unidas, que han ayudado con la descripción de conceptos tales como «desarrollo», informes de instituciones que analizaban conferencias u proyectos en los que se han llevado a cabo alianzas público-privadas, libros relacionados con el tema de las APPs, autoevaluaciones sobre el proyecto analizado realizadas por la propia Fundación Entreculturas, y otras fuentes secundarias que han ayudado a terminar de estructurar la presente investigación. Todas las fuentes mencionadas anteriormente han sido seleccionadas con el objetivo de conseguir una mirada multidisciplinar para nuestro tema y comprender con mayor profundidad tanto la evolución de las alianzas público-privadas, como su presencia en el ámbito del desarrollo en la actualidad.

6. Análisis

6.1. ¿Qué importancia tienen las alianzas público-privadas?

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado donde resulta casi imposible no escuchar noticias de acontecimientos que ocurren en cualquier rincón del planeta. Vivimos en una sociedad interconectada, y obviar la relación que existe entre el sector público y el privado es negar la posibilidad de seguir desarrollando una sociedad que se enfrenta a retos cada vez más complejos y con más afectados. Durante los últimos años se ha visto una tendencia a hablar de proyectos y alianzas público-privadas a actores que hasta el momento habían actuado de manera independiente, pues mediante estos acuerdos se pueden lograr metas y objetivos que favorezcan a todas las partes involucradas. «Gracias a estas alianzas ambas partes cumplen sus objetivos, se establece una relación donde todas las partes salen beneficiadas, una relación “*win to win*”» (Manzano, 2016).

Un claro ejemplo donde se puede ver la importancia que está cobrando la buena práctica de trabajo en los espacios públicos y privados es la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por parte de los países miembros de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, pues este hecho marcó un punto de inflexión en el panorama internacional y en la forma en la que se entendía la colaboración al desarrollo. Esta iniciativa, al igual que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fue formulada mediante un proceso abierto y participativo liderado por los gobiernos, que involucró a la sociedad civil y al sector privado para así «no dejar a nadie atrás» (Naciones Unidas, 2015).

Uno de los rasgos más característicos y beneficiosos de las alianzas público-privadas es que si estas están bien gestionadas «pueden aportar soluciones a problemas que no se pueden resolver de un modo individual» (Solbes, 2007), por lo que presentan un gran avance para el ámbito del desarrollo, pues se abre el abanico no solo de posibles ayudas y mejoras, sino además de destinatarios de estas ayudas y mejoras.

Centrándonos en nuestra investigación, podemos decir que el sector privado ha tenido y continúa teniendo un papel esencial puesto que si no fuese por las ayudas tanto logísticas como económicas de Accenture, el proyecto *BEST* no podría llevarse

a cabo. Para apoyar esta afirmación es preciso fijarse en las cifras, y estas muestran que gracias a la inversión de dos millones de dólares entre los años 2011-2014, y unas 50 000 horas de consultoría gratuita para promover las capacidades de Entreculturas, 95 000 jóvenes desfavorecidos pudieron obtener formación laboral y 19 000 de ellos lograron hacerse un hueco en el mercado laboral (Entreculturas, 2016). Cifras que seguramente serían extremadamente inferiores si Accenture no hubiese financiado el proyecto de formación online. Lo que demuestra que si no hubiese alianzas entre sectores que hasta hace unos años se veían como incompatibles, muchos proyectos de cooperación al desarrollo no podrían llevarse a cabo, y consecuentemente no podríamos luchar contra algunas de las desigualdades a las que nos enfrentamos hoy en día y las cuales se pueden lidiar con una simple alianza.

6.2. Beneficios de las alianzas público-privadas

Centrándonos en beneficios más específicos que estas alianzas pueden tener para cada una de las partes involucradas, es necesario remarcar en un primer lugar que estos no serán perdurables en el tiempo si la alianza no genera unos beneficios que sean cualitativa y cuantitativamente superiores a los problemas y retos que se puedan presentar. Enfocando esto a nuestro caso de estudio, podemos ver como a pesar de las limitaciones a las que se enfrenta el programa, como por ejemplo el difícil acceso a internet en países africanos, o la necesidad de actualizar constantemente el material impartido debido a los cambios en el mercado de trabajo, al final los resultados positivos superan estos problemas, pues como se ha visto progresivamente el proyecto se está pudiendo extender a más países y consecuentemente apoyar a más personas que se encontraban en situaciones desfavorables.

Dicho esto, y volviendo a los beneficios generales que se pueden obtener con estas alianzas, se debe hacer una distinción entre los tres sectores (público, empresarial y civil) para así enmarcar cada beneficio en relación a la parte que sale favorecida. No obstante, estos beneficios vienen acompañados de unas aportaciones que cada parte debe cumplir para así obtener esta situación de «win-win» mencionada en el apartado anterior.

Puesto que el núcleo central de esta investigación es el análisis de la alianza creada entre la Fundación Entreculturas y Accenture, a continuación trataremos de compaginar la teoría encontrada sobre el tema con ejemplos del caso práctico para mejorar el entendimiento de la misma.

En lo que se refiere al sector público (en nuestro caso la Fundación Enreculturas), los beneficios se ven reflejados en primer lugar en el incremento de la financiación disponible a través de actores privados (Accenture), pues con la ayuda económica del actor privado Entreculturas ha podido llevar a cabo un proyecto que de otro modo no podría haber financiado, o al menos no en los plazos que lo está haciendo. Además, también se ve beneficiada la Fundación en lo que se refiere a la legitimidad en sus actuaciones, pues a pesar de ser una ONG de renombre, tener el respaldo de una consultora de tal envergadura ayuda en el panorama internacional. Igualmente, el sector público experimenta un incremento de sus capacidades y técnicas de trabajo gracias a este tipo de alianzas, en el caso del proyecto *BEST* se puede ver como gracias a la ayuda conjunta de ambas entidades, los alumnos de los centros que se han abierto pueden incrementar su formación con cursos online gracias a la existencia de ordenadores en las aulas.

A cambio de estos beneficios, el sector público se compromete a aportar autoevaluaciones para llevar un seguimiento de los resultados obtenidos, además de asegurar que se cumplen las normativas de seguridad. No obstante, una de las aportaciones más significativas es la de recursos humanos, pues este sector es el que se encarga de buscar personal para las escuelas y centros de formación en el caso del proyecto descrito para este trabajo. Son los trabajadores y voluntarios asociados a la Fundación Entreculturas los encargados de dirigir el proyecto en el terreno.

Centrándonos en algunos de los beneficios que consiguen las empresas que forman parte de las alianzas público-privadas, podemos decir que en primer lugar se encuentra el incremento de su legitimidad social, al igual que mejoran su imagen corporativa. En el mundo en el que vivimos es importante mostrar que las corporaciones, independientemente de su tamaño muestren su faceta social, y hacer públicamente una alianza con una ONG ayuda a crear la imagen de una empresa que tiene en mente las necesidades de los más vulnerables. Según la descripción que se encuentra en el apartado de responsabilidad empresarial de Accenture, la filosofía de

la entidad está orientada a «impulsar el desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera y responde a su firme propósito de mejorar la forma en que las personas viven y trabajan» (Accenture, 2018). Además, gracias a proyectos como el que ha firmado con la Fundación Entreculturas, puede afirmar que tiene como objetivo crear valor para el presente a la vez que se preocupa de «construir almacenes de valor para el futuro» (Accenture, 2018). Y esto plasmado en el proyecto que lleva a cabo en Latinoamérica se puede comprobar gracias a la formación profesional que ofrecen a las personas desfavorecidas, pues a través de la educación que brindan proveen un futuro mejor. Consecuentemente, también incrementa su diálogo social de las empresas, pues estas muestran nuevos intereses y áreas de acción.

Asimismo, con las alianzas público-privadas, el sector empresarial amplía la base de clientes potenciales, aunque en un principio puede sufrir una pérdida de visibilidad de sus aportaciones económicas. Igualmente, otro de los beneficios que existen para las empresas es la creación de cadenas de valor sostenibles y un acceso a la Administración pública que de otro modo no tendría. A cambio de estos beneficios, algunas de las aportaciones con las que las firmas contribuyen a la alianza es con tecnología, como ya se ha mencionado anteriormente con la cuestión de ordenadores en las aulas de los centros de formación, pero también con equipos tecnológicos carentes en las ONGs. No obstante, la aportación quizás más relevante es la ayuda con recursos financieros.

Por último, centrándonos en la sociedad civil podemos afirmar que algunos de los beneficios de los que se pueden favorecer son la diversificación de sus fuentes de financiación, la ampliación de sus áreas de incidencia y la incrementación del impacto de sus estrategias pero estos beneficios los consiguen como intercambio del conocimiento y experiencia que aporta este sector, junto con las capacidades técnicas en gestión que comparten y su contacto directo con los colectivos destinatarios (CIDEAL, 2014).

Acompañando a todas las ventajas mencionadas anteriormente, las alianzas público-privadas también son seguidas de algunos riesgos o inconvenientes. Según el World Bank Group (2016), algunos de estos pueden ser el coste de las propias alianzas, puesto que en ocasiones estos costes son mayores que los procesos tradicionales de contratación en el ámbito público. Por esta razón es común que el

gobierno determine si la inversión económica está justificada o no. Además, no hay una limitación en el riesgo, dependiendo del proyecto ese puede variar circunstancialmente (World Bank Group, 2016).

Asimismo, es imprescindible que no exista ninguna duda en cuanto al marco legal y regulatorio, para así conseguir una solución sostenible. Además, puesto que a partir de las alianzas público-privadas se crean proyectos con una larga duración, resulta muy difícil anticipar todos los posibles obstáculos que podrían surgir durante el desarrollo del proyecto (World Bank Group, 2016).

6.3. Logros del proyecto *BEST*

El proyecto de formación para el trabajo da continuidad al programa conjunto de la Fundación Entreculturas y Accenture de 4 años de duración (2011-2014) y que como ya se ha mencionado previamente, logró la formación técnica y profesional de 95 000 jóvenes de 10 países de América Latina. Debido a su gran éxito, se decidió dar continuidad al programa con el objetivo de formar 80 000 jóvenes, pero ahora no solo en Latino América, sino que también en África y España. Este es un programa orientado al mercado, por lo que proporciona el talento necesario para cubrir las necesidades de las empresas de la zona y así mejorar la empleabilidad del país y asegurar el futuro laboral de las próximas generaciones.

Actualmente, gracias a esta alianza público privada cerca de 24 000 jóvenes de 18 países participan en las formaciones online que imparten la ONG Entreculturas y la Fundación Accenture en el marco del programa de formación profesional impulsado por ambas entidades. El mayor impacto de este programa es que está dotando a los demandantes de empleo competencias transversales críticas que está demandando el mercado de trabajo, asegurando además la adecuación de otros aspectos sociales que puedan afectar a la empleabilidad de la persona. Por lo tanto, una vez finalizado el curso, les permiten «acceder, permanecer y progresar en el mercado de trabajo actual» (EUROPA PRESS, 2016).

Algunos de los beneficios que está creando esta iniciativa es que dota de un lenguaje común al sector, además está facilitando un adecuado traspaso de la persona entre servicios sociales y servicios de empleo. No obstante, uno de los mayores logros es que al adaptarse a los distintos tipos de colectivos, y a las

múltiples necesidades específicas de cada mercado de trabajo, puede lograr una mayor eficacia, pues no emplea exactamente los mismos parámetros en los 18 países en los que actúa. De esta manera, también reduce la subjetividad en el proceso de mediación y diagnóstico, pues gracias al análisis previo crea las bases del programa con unos datos concretos, *BEST* es capaz de conectar así las competencias de los estudiantes con las necesidades del mercado laboral gracias al conocimiento previo de las capacidades que las empresas de cada región demandan para los diferentes puestos de trabajo. (Accenture, 2014)

A finales de este año, y desde el inicio de la colaboración entre ambas entidades en 2011, el programa habrá ayudado a 175 000 jóvenes que de otro modo no habrían tenido acceso a un puesto de trabajo cualificado. Gracias a este proyecto, los demandantes de empleo habrán adquirido las habilidades necesarias para adentrarse en el mercado de trabajo, y de forma paralela, Entreculturas y Fundación Accenture habrán formado a más de 3.000 docentes para que continúen con la labor en los centros. (Accenture, 2015).

7. Conclusiones y Limitaciones encontradas

Tras llevar a cabo este trabajo de investigación, podemos corroborar que durante la última década se ha experimentado un auge de las alianzas público-privadas y que estas han cobrado un papel importante en el ámbito del desarrollo humano y en las políticas de la lucha contra la pobreza. De hecho, ha sido tal su presencia en este ámbito que se ha creado una categoría concreta para este tipo de asociaciones: «alianzas público-privadas para el desarrollo» o APPD.

Esta colaboración del sector privado en las políticas públicas se ha llevado a cabo mediante diferentes herramientas (financiación, asesoramiento, etc) y con distintos grados de implicación; por lo que, a pesar de lo que defendió Friedman (1970), las alianzas público-privadas están estrictamente ligadas a las responsabilidades sociales corporativas, y éstas demuestran en la mayoría de los casos una inquietud real por la lucha de la pobreza y las desigualdades en el mundo, aunque puede ser en graduaciones distintas. A pesar de que los directivos de las empresas puedan tener un objetivo en el que busquen sus propios beneficios y consecutivamente los de sus accionistas, en la actualidad ese propósito se puede compaginar con un interés por cuestiones sociales que al vivir en un mundo interconectado nos afectan a todos.

No obstante, no todas las empresas tienen interés en cuestiones de desarrollo, por lo que se podría decir que es preciso que para que una corporación se considere un actor de desarrollo humano y sostenible, esta debe compaginar su lógica empresarial de crear riqueza y generar beneficio, con la creación de empleo decente, el cumplimiento de todas las obligaciones legales del país donde opere, y que a la vez promueva y respete los derechos humanos. Además, como ya se ha comentado en apartados anteriores, las APPD deben ser propuestas que encajen en el esquema de «win-win», es decir, que deben ser alianzas donde no haya un sector más beneficiado o con más poder que otro, sino que todas las partes involucradas obtienen los mismos beneficios a cambio de una participación equitativa en el proyecto. Centrándonos en el ejemplo del proyecto *BEST*, se puede apreciar esta división de poderes y tareas en las aportaciones con las que contribuyen la Fundación Entreculturas y Accenture (una entidad coopera con capital humano en el terreno, entre otras cosas, y la otra aporta financiaciones y asesoramiento). Además, en esta situación donde todas las partes salen favorecidas, también se debe recordar que la población empobrecida, en el caso del presente trabajo de investigación, los jóvenes que reciben la formación profesional en los centros, son también beneficiarios del proyecto, pues el objetivo primordial de la alianza es conseguir mejorar su bienestar social y su futuro laboral.

En lo que se refiere a las limitaciones de este trabajo, estas se pueden dividir en dos grupos; en un principio las limitaciones que surgen con las alianzas público-privadas, y las encontradas a la hora de realizar la presente investigación.

Centrándonos en las primeras podemos decir que la propuesta del programa *BEST* como efecto directo de una APPD, es el resultado de 4 años de intensa colaboración entre Accenture y la Fundación Entreculturas, pero puesto que los recursos son limitados el proyecto está enmarcado en un tiempo determinado, por lo que una vez que se cierre el año 2018 puede que no haya un tercer programa que continúe con esta iniciativa de formación de jóvenes. Además, el programa *BEST* tiene como objetivo reforzar su capacidad para impartir educación técnica específica para cada puesto de trabajo, no obstante, si hay escasez de materiales como ordenadores, esta tarea se complica y la efectividad del proyecto se reduce.

En cuanto a las limitaciones encontradas para poder crear un buen marco teórico para la presente investigación, cabe mencionar que ha resultado una labor costosa hallar

literatura académica con autores relevantes, pues la mayor parte de las fuentes relacionadas con el ámbito de las alianzas público-privadas abordan el tema desde un punto de vista principalmente práctico. Por tanto, este trabajo invita a que se profundice en el ámbito de las APPs y APPDs desde una perspectiva más teórica para así no solo entender mejor su funcionamiento, y diferentes opiniones que pueden sugerir estas asociaciones, sino además para poder crear un marco teórico para futuras alianzas y análisis de proyectos existentes.

8. Bibliografía

<http://almanatura.com/2016/07/importancia-los-proyectos-publico-privados-mejora-del-bien-comun/>

Accenture. (s.f.). Acerca de Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/company>

Accenture. (2015, 3 noviembre). Accenture incrementa su apoyo a Entreculturas ofreciendo formación laboral a más de 175.000 Jóvenes. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/company-news-release-accenture-entreculturas-giving-job-training>

Andrews, R., & Esteve, M. et al. (s.f.). Public-Private Joint-Ventures: Mixing Oil and Water? Recuperado 15 mayo, 2018, de http://discovery.ucl.ac.uk/1462831/1/Public-Private%20Joint-Ventures%20Mixing%20Oil%20and%20Water_Esteve.pdf

Austin, J., & Reficco, E. (2009). Corporate Social Entrepreneurship. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/sin-categoria/2007/09/alianzas-publico-privadas-clave-de-la-cooperacion-al-desarrollo/>

Corporación Andina de Fomento. (2015, julio). Asociación público-privada en América Latina: Aprendiendo de la experiencia. Recuperado de <file:///C:/Users/Cristina/Downloads/ASOCIACION%20PUBLICO%20PRIVADA%20CAF%20AMERICA%20LATINA.pdf>

Dunn, C. P., & Burton, B. K. (s.f.). Friedman's "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits": A Critique for the Classroom. Recuperado de: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/present.friedman.pdf>

Entreculturas. (2016, 27 septiembre). El reto del derecho a la educación: un año después de los ODS. Recuperado de <https://www.entreculturas.org/en/noticias/el-reto-del-derecho-la-educacion-un-ano-despues-de-los-ods>

Fundación CODESPA. (2014, 12 febrero). Qué son las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2014/02/12/que-son-las-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo/>

Grupo de Trabajo de Naciones Unidas para la Agenda de Desarrollo Post 2015. (2012, junio). El Futuro que Queremos para Todos. Recuperado de http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/unttreport_sp.pdf

Hinojosa, S. A. (2007, noviembre). Asociaciones Pública-Privadas: Una nota conceptual. Recuperado de http://www.cca.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/descargas/Encuentros_tecnicos/Participaciones_PIAPPEM/APP_nota_conceptual.pdf

Jesuit Refugee Service. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de <http://es.jrs.net/nosotros>

Linder, S. H. 1999. Coming to terms with the public-private partnership. A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 1, pp. 35-51.

Link, A. (2006) *Public/Private Partnerships: Innovation Strategies and Policy Alternatives*. Springer

Martín, L., & Carrera, L. M. (2007, 27 septiembre). Alianzas público privadas, clave de la cooperación al desarrollo. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/sin-categoria/2007/09/alianzas-publico-privadas-clave-de-la-cooperacion-al-desarrollo/>

Naciones Unidas. (s.f.). Desarrollo. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/>

Pérez, S. M. (s.f.). Alianzas público-privadas. Recuperado de: <http://omal.info/spip.php?article4810>

Verger, A. y Moschetti, M. 2016. Las alianzas público-privadas como enfoque para las políticas educativas: múltiples significados, riesgos y problemas. *Investigación y Prospectiva en Educación*, No. 19. París, UNESCO. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002473/247327S.pdf>

Wettenhall, R. 2003. The rhetoric and reality of public-private partnerships. *Public Organization Review: A Global Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 77-107.

World Bank Group. (2016, 18 septiembre). Objetivos del Gobierno: Beneficios y Riesgos de las Asociaciones Público Privadas. Recuperado de: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/beneficios-riesgos#risks>

9. Anexos

Skills to Succeed Global Giving Single Step For CCC Review

CCC Meeting Date: May 7, 2015



Fundación Entreculturas (FE) “BEST”

A 3 year US\$ 3.8M follow-on grant to scale S2S impact in 20 countries of 3 continents (17 countries² in Latin America, Spain in Europe, Chad and Uganda in Africa) equipping, 80,150³ youth with foundational skills via e-learning⁴, of whom 57,000 get sector-specific skilling for in-demand jobs, leading to 41,000 youth securing employment.

Grantee	Fundación Entreculturas (FE)			
Governance and other key stakeholders	<p>Global Giving GU sponsors: Matthew Govier (LATAM), Angel Ferreras (SPAI) and William Mzimba (SA)</p> <p>MD sponsors: Enrique Soto (Brazil), Beatriz Carmona (Colombia), Angel Izurieta (Chile), Luis Ferezin (Mexico CMD) and Jose Luis Escobar (Spain); TBC (Argentina)</p> <p>Relationship Managers: Ana Millán (SPAI and SPAIN CC Lead), Marisa Erkekjdjian (Argentina CC Lead), Mariana Zuppolini (Brazil CC Lead), Carlos Perafán (Colombia CC Lead), Montse Sala (Chile CC Lead), Laura Schirmacher (Mexico CC Lead) and Khethiwe Nkuna (South Africa CC Lead)</p> <p>CCC subcommittee 2: Michael J. Wilson (CHAIR), Lito Tayag, Goetz Erhardt, Manish Sharma</p> <p>Anticipated Accenture Foundation: Spain</p>			
Contribution towards 2020 S2S Goal Areas	<ol style="list-style-type: none"> Demand-led Skilling: Equip over 80,000 youth with foundational skills via e-learning; of whom 57,000 equipped with technical skills for specific job profiles Employment & Entrepreneurship Outcomes: Over 41,000 will be successful in securing employment Collaboration for Durable, Systemic Change: The BEST program is an overlay on FE’s existing Technical Education Program which is already supported by over 100 donors, 750 companies and 20 delivery partners. The BEST overlay will foster collaboration and strengthen donor commitments to ensure BEST integration, sustainability and durability of changes. 			
Target Beneficiaries / Skilling Profile / Need and Relevance	<p>Beneficiary profile: Youth from disadvantaged backgrounds and varying degrees of education, most with gaps in their education prior to joining the FE’ Technical Education Program.</p> <p>Skilling: BEST ensures skills provision matches companies’ needs, equipping students with foundational and in-demand technical skills:</p> <p>1) Improvement of Employability (IE): Foundational skills training via e-learning covering the 5 core competencies needed for any job profile and 3-4 cross competencies which are job profile specific. A pre and post training virtual assessment demonstrates improvement of competency proficiency levels.</p> <p>2) Training and Support for Employment (TSE): To equip 57,000 people with technical job specific skills needed; support for employment through a more efficient and cost optimized Job Access Service.</p> <p>Need and Relevance: The BEST program addresses gaps in the existing national and FE Technical Education Program by provision of foundational in-demand job skilling, combined with Job Access Services.</p>			
Strategic interests	<p>Collaboration: > 750 companies (Telefonica and MAPFRE as examples of Accenture clients); 100 private/public donors (CAIXABANK and INDITEX as examples of Accenture clients).</p>	<p>Using Technology as an Enabler: Spain CC S2S Learning Service will provide the LMS, Emplea+ methodology and Job Access Service management and tracking application.</p>	<p>Contribution towards insight, research, and learning: e-learning approaches and materials in different languages to improve skilling and outcomes of skilling at scale, for different beneficiary profiles from different countries.</p>	<p>Accenture as a S2S employer or other business interest: 28,620 out of the 57,000 will be equipped with skills to work in the ICT or BPO sector. During the grant, Argentina, Brazil, Colombia, Chile, Mexico and Spain will explore possibilities to provide on the job training, paid internships and jobs in Accenture.</p>

Comparison to previous grant success, as applies	S2S goal & cost per beneficiary (CPB) <ul style="list-style-type: none"> • GG 1: Pre- S2S; GG 2: 94,470 trained; CPB US\$ 21; this Grant: Overall S2S goal- 80,150; overall CPB – US\$ 48. • Pro Bono investment: GG2: Spain committed US\$ 1.4 M; this Grant: US\$ 760K (Argentina, Brazil, Colombia, Chile and Spain) 	S2S Impact (conversion to jobs): <ul style="list-style-type: none"> • GG 1: Pre- S2S • GG 2: 29%. • This Grant: 72%. 	S2S assets leveraged from previous grants and co-funding: <p>The Job Access Service Model; Job Access Service management and tracking application; 6 classroom and 1 virtual technical courses</p>
Due-Diligence Notes	S2S Technology Alignment: Aligns with the Horizon 1 S2S Technology Vision, w.r.t. skills profiling / demand aggregation / LMS / digital skilling. <p>Legal and Financial Analysis: under way</p>		

Executive summary

Previous Accenture support to FE equipped disadvantaged Latam youth with market relevant skills and supported these people into employment, introducing and testing e-learning and a Job Access Service. Building on previous success, the BEST program will uniquely deploy Global Giving grant funding alongside CC pro bono, assets, tools, learning and wider partnership collaboration opportunities, to extend the scope of e-learning to a broader and more market-driven digital curriculum, taking it to a wider audience. It will also scale and refine the Job Access Service to improve the conversion rate of people skilled being able to secure relevant employment from 30% to 70%.

The BEST program will run parallel to FE’s existing Technical Education Program, preparing disadvantaged people for employment via the many country delivery partners:

- 17 Fe y Alegrías in 16 Latin American countries
- 1 Fe y Alegría in Chad
- The Jesuit Refugee Service in Uganda
- The Jesuit Society (Bachillerato Pedro Arrupe) in Mexico
- Fundación ECCA in Spain¹.

By adding the skilling components of BEST students will benefit from a market-oriented and versatile learning program that together with the enhanced job access will greatly increase their employment success.

The BEST program engages many stakeholders, including private companies, donors and local delivery partners (See Table 1, below). Over 100 donors ensure program’s economic sustainability (US\$ 20 M/year), and 750 employers provide employment opportunities (paid internships, permanent or temporary jobs). Employers may be companies or public bodies, all collaborating with FE to inform a market-driven curriculum. Thanks to BEST, FE’s graduates meet companies’ talent needs. 90% of these donors and companies have already committed funds and/or job placement opportunities for the next 5 years for the combined FE’s Technical program and the BEST program.

Table 1: Summary of key stakeholders engaged in BEST

¹ <http://www.entreculturas.org/index.php>; <http://www.feyalegria.org/en>; <http://es.jrs.net/>; http://www.radioecca.org/_index.php

Row Labels	LATAM_SA	LATAM_CA	SPAIN	AFRICA	ALL	Grand Total
Companies	583	180				763
Private	548	180				728
Public	35					35
Donors	14	76	7	6	1	104
International organizations		3		2		5
Private			1	3	1	5
Public	14	73	6	1		94
Local Delivery Partners	10	7	1	1		19
N/A	10	7	1	1		19
Grand Total	607	263	8	7	1	886

The BEST program is made up of three components:

1. **Foundational skills training (Improvement of Employability/IE):** 80,150 youth skilled in 5 foundational skills competencies. These young people also receive training in 3-4 cross competencies. Virtual contents and pre and post training assessments will be provided by the Spanish CC S2S Learning Service. The 9 existing virtual training modules will be augmented by 13 new modules, created by Accenture.
2. **Training for employment (Training and Support for Employment/TSE):** 57,000 youth equipped with skills tailored to market needs. 24 virtual technical modules will be created for 36 job profiles from 8 sectors (Industrial, ICT Support and Development, Web Development, Logistics, Agricultural, Microfinance, Sales, Entrepreneurship), again, to be delivered via the Spain CC S2S Learning Service.
3. **Securing access to jobs:** Of the 57,000 youth, 41,160 (72% conversion rate) will secure employment via the Job Access Service, which engages employers to recruit youth in on-the-job training, paid internships or permanent/ temporary jobs.

1.

2. Partnership History

In 2011, Accenture launched “Pathways to Employment” a 4 year US\$ 2M grant to FE’s Technical Education Program. 80,000 disadvantaged youth were equipped with market relevant skills, with 16,000 people placed in jobs. The combined Global and Local Giving (pro-bono US\$ 1.4 M) proved that e-learning can skill youth at scale and tested the Job Access Service to place youth in jobs. Results achieved: 94,470 people trained, of whom 66,844 trained for employment, with 29% conversion rate (19,415 got a job). Table 2 summarizes the key aspects of the previous grant that inform the programming for the BEST program proposed today.

Table 2: Summary of previous grant achievements to be leveraged under BEST program

Lessons learnt in previous grant	Response in the new grant
E-learnign is definitely a pathway for skilling scale up when designed, offered and supported correctly. Off line functionalities help to overcome network connectivity barriers	Maximize E-learning, either for foundational or technical skilling. New skilling contents will be provided only virtually, mainly through pure e-learning supported by virtual tutors or blended e-learning when the difficulty of the training requires in-classroom support. Use off-line functionalities in the 30% of technical centers with limited connectivity.
The importance of foundational skills training. Foundational Skills training aligned with market demands for each job profile needs to be a strong component in people learning itinerary. Many of the gaps to get and retain a job are a result of poor levels of soft skills that are below levels required by the job	Include a profound foundational skills training in the Fe's Technical Education Program to develop all competencies needed for a job profile. Starting from the beginning by developing the ability to learn virtually, continuing by training youth in the core competencies needed for any job profile and finishing by training youth in the cross competencies more relevant for the job profile they are studying for.
The importance of counting with an strong methodology that allows to measure quality and efficiency of the foundational skilling offered in the educational centers.	Adopt Emplea + methodology and e-contents in all FE's Technical Education Centers of all countries where they operate. Emplea + methodology, offered through the Spain CC S2S Learning Service, includes a a wide range of competencies, pre and post assessment to objetivize improvement in competency proficiency levels and modular and effective trainings for further competency develop.
The importance of counting with an efficient and sustainable Job Access Service is key to help students to secure a job as well as to keep track of their success.	Evolve and expand the Job Access Model tested in the previous grant. Evolve it to a more efficient, cost optimized and better-related with the local business community model and expand it to reach all educational centers of FE's Technical Education.
The need to establish a well-related Job Access Service with the local business community	Maintain a network of happy and committed local companies to whom FE's could offered people trained as they need or even planned demand models and in parallel ask them for on the job training/paid interships and employment commitments.

3. The organizations

Fundación Entreculturas (FE) is an International Development NGO and been Accenture's partner since 2003. FE's mission is to supports education projects among excluded populations in Latin America, Africa and Asia, defending access to education as a key tool for development, transformation and intercultural dialogue. In 2013, FE managed projects to a value of € 12 million in 17 African, 19 Latin American and 2 Asian countries. Recently the Spanish Agency of international Development of the Spanish Foreign Ministry (AECID) awarded FE "the best NGO in project innovations with companies". FE works in collaboration with local delivery partners, Fe y Alegría and Jesuit Refugee Service. The International Federation of Fe y Alegría is a large organization dedicated for 60 years in providing access to education for marginalized children and families in Latin America and Africa. Their broad network of schools and community development programs currently reaches over 1.5 million people in 20 countries. Fe y Alegría has a 4 yr proven history of S2S implementation with Accenture. The Jesuit Refugee Service (JRS) is a Jesuit international organization working in 50 countries with the mission to accompany, serve and defend the rights of the refugees and displaced people throughout the world. The total number of people assisted by JRS during 2013 reached nearly 950,000. FE also works very closely with Fundacion ECCA in Spain. In Mexico FE propose a new partnership with the Jesuit Society (Ballicherato Pedro Arrupe).

Some of the main businesses and corporate foundations collaborating with FE include: Inditex, BBVA, Santander, Caixabank SA, Fundación Bancaria La Caixa, Fundación Telefonica, JP Morgan, Mapfre, Mutua Madrileña, Spanish Agency for Development, and the European Union. All Local in-country delivery partners have the support of participating Accenture CC GUs and are committed to the BEST program.

4. The need

The previous GG grant to FE identified the building blocks of the BEST program, including the importance of the Job Access Service implementation, connecting young people to job and work placement opportunities. The Job Access Service operated in around 200 educational centers in 10 countries, collaborated with 750 employers in private and public sectors, involved 300 labor mediators and teachers, supported and followed 8,000 students up in their employment itinerary. At the beginning of the previous grant the need to evolve - from a more general technical education linked to job sectors to more market-driven and specialized curricula, linked to specific in-demand job profiles within job sectors - was identified and a significant part of the project activities addressed that need. At the end of 3 years, the Job Access Service revealed the specific need to include versatility in the technical education so that people are trained to work not only in the main job profile they are studying for but also in related job profiles for the same sector (for instance, youth being trained as warehouse assistants in the logistics sector will undergo the Warehouse Management virtual training to become warehouse assistants, but they will also undergo the virtual modules of Stock Management and Industrial safety and Risk Prevention, to be able to work also in other Logistics related job profiles such as inventory assistant or safety assistant or in a more versatile logistics assistant job profile the company might need). The need to equip people with foundational skills demanded in the market by each job profile was also specifically identified. Most job profiles demand appropriate proficiency levels in 8 to 9 different competencies (foundational skills).

The BEST program now addresses these needs - for many more people - and in a cost effective way.

5. The Project

BEST program is a three-year program impacting in 20 countries. As shown in table 3 below, the youth benefitting from the BEST program have different levels of vulnerability corresponding mainly to their educational level but most of them will be out of school when joining FE's Tech Ed program.

Table 3: Showing the different educational background of youth, by group of countries

	LATAM-Central America		LATAM-South America			Spain		Africa	
	6th grade	10th grade	6th grade	10th grade	High School degree	6th grade	10th grade	6th grade	10th grade
Beneficiarie's educational background when joining the program									
Beneficiarie's age when joining the program	16-23 years	24-29 years	16-23 years	24-29 years	>30 years	16-23 years	24-29 years	16-23 years	24-29 yeras
Beneficiary Distribution in the program	80%	20%	80%	15%	5%	20%	80%	80%	20%

Overview of the two skilling components:

1. Improvement of Employability (IE):

Objective: To train 80,150 youth in foundational skills, who show demonstrable improvement in at least 2 core competencies, whilst undergoing an average of 31 hours of training/person

This component has three skilling sub-components:

- (i) **Ability to learn virtually:** a prerequisite to undergo virtual core and cross competency training, students undergo 14 hours training to acquire the ability to learn virtually
- (ii) **Core Competency:** 5 core competencies are required across all job profiles (communication, self-esteem, self-control, rules/behaviors and logical thinking). Students first take a pre-training virtual self-assessment to measure their level of proficiency in the 5 core competencies and then undergo competency improvement. Delivery partners will offer different training options depending on

factors such as the level of education of youth, self-assessment average score and lowest rated competencies. Then they will take 10 min post-training virtual assessment for each of the competencies to assess their post-training competency levels. After an average of 31 hours/person of core competency skilling, 80,150 youth are expected to improve their proficiency levels in at least 2 core competencies. Improvement in at least 2 core competencies is considered as having successfully acquired the minimum level of foundational skills / core competencies as targeted in this component of Improvement of Employability.

- (iii) **Cross Competency Skilling:** The 14 cross competencies are the additional competencies which are a menu from which one can choose 3-4 that are most relevant for a particular job profile (flexibility, interest to learn, interpersonal skills, teamwork, work quality, customer focus, tolerance to frustration, initiative and decision making, organization, focus achievement, problem analysis and solving, creativity and innovation, managing people, negotiation). On average each person will receive 22 hours of cross competency skilling.

Each student undergoing the full IE component of the BEST program will receive an average of 67 hours of the total 550 hours of the FE's Technical Education Program and during his/her first months in the educational centers.

Competencies mentioned above are part of the competency dictionary of the Emplea + tool offered by the Spain CC S2S Learning Service. Each competency has characteristics and proficiency levels (from 0 to 6) linked to expected behaviors. All virtual contents as well as pre and post training virtual assessments to measure competency improvement will be provided by Spain CC S2S Learning Service and will be rolled out to all 20 countries in 4 languages (Spanish, Portuguese, English and French) with the LMS in on-line and off-line mode depending on the need. The tool tracks detailed activity of the assessments and trainings of beneficiaries, with the ability to report training activities and results attained.

2. Training and Support for Employment (TSE):

Objective: 57,000 youth are equipped with job-specific, market-demanded technical skills, of whom over 70% successfully secure employment

This component has two subcomponents: Training for Employment and Support for Employment

- (i) **Training for Employment:** 57,000 youth coming from the IE component will undergo 3 virtual technical modules offered in a pure e-learning approach to acquire job-specific, market-demanded technical skills. Duration of each virtual module is 24-36 hours. Each young people will receive an average of 90 hours training thanks to the TSE component of BEST, average of 90 hours out of the 550 hours of the FE's Technical Education Program during his/her last months in the educational centers.
- Conduct Market Analysis in new countries: The Job Access Service have already confirmed the most demanded job profiles in growing sectors in the 10 countries taking part in previous grant. For the 10 new countries a market analysis will be done by The Job Access Service at the beginning of the grant to confirm applicability and understand the specific needs to be addressed.
- Design and develop virtual training modules: 24 virtual technical modules will be created for 36 job profiles from 8 sectors, 720 hours in total of e-learning.
- The 8 sectors are: Industrial, ICT Support and Development, Web Development, Logistics, Agricultural, Microfinance, Sales and Entrepreneurship.
 - Some of the virtual modules are: Industrial Safety and Risk Prevention, Environmental Management, Open source and .NET Programming; Stock and Warehouse Management; Meat and Milk Processing; Risk Analysis and Credit Evaluation, Client Support and Quality Service, Creating the Business and Marketing Plan.
 - Some of the job profiles are: Industrial maintenance assistant, environmental assistant, PHP & HTML junior programmer and assistant to junior programmer, warehouse manager, inventory assistant, agricultural assistant, meat and milk processing assistant, Finance institution cashier, supermarket cashier,

administrative assistant, finance assistant, credit assistant, commercial assistant, call center assistant, entrepreneur.

Training Delivery: The reason for student undergoing 3 virtual modules is because 1 is directly related to the job profile they are being trained for and the other 2 are for related job profiles within the same job sector that will increase student’s job versatility improving their chances to get a job and improve their job mobility.

- (ii) **Support for Employment:** 41,150 people, 70% of the 57,000 equipped with job-specific, market-demanded technical skills, will secure an employment.

The Job Access Service plays an important to achieve this objective. The Service works with local companies to tailor training plans/skills to company needs, understand company demand to identify paid internships or permanent/temporary jobs for students, select the right candidates for each opportunity, coach and support young people into job and paid internship roles, and monitor 6, 9 and 12 months after youth got in jobs their employment situation. The Job Access Service involves at least 750 companies already engaged with the Service.

The BEST program will deployed an optimized Job Access Service to all educational centers of FE Delivery partner in the 20 countries. At the end of the previous grant, an evolution of the Job Access Service - from a school-centered model to a shared services one - was designed and tested, obtaining the expected cost optimization and that new model will be now deployed to all countries. Cost optimization was achieved through increasing standardization and homogeneity of existing job access processes in educational centres and maximizing the use of resources through coordinated execution of actions among them. Additionally to improve efficiency the Job Access Service reinforced its relationship with local business communities engaging more companies more deeply because they were satisfied with candidates’ technical education.

Goals and timetable

Table 4: The implementation timeframe for BEST, by skilling component, over three years

Activities	Year 1				Year 2				Year 3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Program Management												
Monitoring and Evaluation												
Improvement of Employability												
Deploy virtual contents				▼		▼		▼		▼		
Pre training virtual assessment												
Virtual training												
Post- training virtual assessment												
Compare changes in competency levels												
Training and Support for Employment												
Conduct market analysis in new countries												
Design and Development of virtual modules												
Training Delivery												
Job and paid Internship Placement												

6. Skills to Succeed goals

Table 5: S2S goal contribution estimates by group of countries, for the different intervention components

		LATAM-Central America	LATAM- South America	Spain	Africa	TOTAL		
IMPROVEMENT OF EMPLOYABILITY	# people trained in foundational skills who improved in at least 2 core competencies	YEAR 1	3.302	17.999	2.000	23.300		
		YEAR 2	3.596	19.604	3.000	200	26.400	
		YEAR 3	3.898	21.252	4.500	800	30.450	
		TOTAL	10.796	58.854	9.500	1.000	80.150	
TRAINING AND SUPPORT FOR EMPLOYMENT	# people trained in technical skills	YEAR 1	3.077	16.777	440	20.294		
		YEAR 2	2.466	13.444	880	185	16.975	
		YEAR 3	2.844	15.503	780	605	19.732	
		TOTAL	8.387	45.723	2.100	790	57.000	
	# people employed (jobs/paid internships)	YEAR 1	2.340	12.757	208		15.305	
		YEAR 2	1.903	10.377	415	80	12.775	
		YEAR 3	1.927	10.505	368	280	13.080	
		TOTAL	6.171	33.639	990	360	41.160	
	Conversion rate			74%	74%	47%	46%	72%

Note1: We will track and report youth in permanent or temporary jobs and paid internships as well as employment retention 6, 9 and 12 months after

7. Budget

The total cash grant requested of Accenture Global Giving is US\$ 3,840,000. As seen in Table 6 below, the funding includes over-arching program management activities (US\$ 440,000) and the activities performed by local delivery partners (US\$ 3,400,000). Activities performed by the delivery partners breaks down into two components, the Improvement of Employability, IE, and the Training and Support for Employment, TSE, whose breakdown in Training for Employment, TE, and Support for Employment, SE, has been also provided.

Table 6: Summary of total cash budget allocation against key cost areas

Project Phase/Initiative/Component	Funds Requested (US \$)							Total Budget (US\$)
	Travel	Salaries	Other Admin/Overhead	Technology/Equipment	Educational Materials	Third-Party Services	Other	
TOTAL YEAR 1	\$235.409	\$971.376	\$149.436	\$3.544	\$0	\$99.666	\$0	\$1.459.430
Y1 PMO	\$0	\$0	\$149.436	\$0	\$0	\$0	\$0	\$149.436
Improvement of Employability (IE)	\$70.180	\$492.082	\$0	\$1.772	\$0	\$72.833	\$0	\$636.867
Training and Support for Employment (TSE)	\$165.229	\$479.294	\$0	\$1.772	\$0	\$26.833	\$0	\$673.127
Training for Employment (TE)	\$80.962	\$234.854	\$0	\$868	\$0	\$13.148	\$0	\$329.832
Support for Employment (SE)	\$84.267	\$244.440	\$0	\$904	\$0	\$13.685	\$0	\$343.295
TOTAL YEAR 2	\$223.294	\$807.105	\$145.816	\$0	\$0	\$35.666	\$0	\$1.211.881
Y2 PMO	\$0	\$0	\$145.816	\$0	\$0	\$0	\$0	\$145.816
Improvement of Employability (IE)	\$65.973	\$367.646	\$0	\$0	\$0	\$27.833	\$0	\$461.452
Training and Support for Employment (TSE)	\$157.322	\$439.459	\$0	\$0	\$0	\$7.833	\$0	\$604.614
Training for Employment (TE)	\$77.088	\$215.335	\$0	\$0	\$0	\$3.838	\$0	\$296.261
Support for Employment (SE)	\$80.234	\$224.124	\$0	\$0	\$0	\$3.995	\$0	\$308.353
TOTAL YEAR 3	\$208.402	\$797.272	\$144.748	\$0	\$0	\$18.266	\$0	\$1.168.688
Y3 PMO	\$0	\$0	\$144.748	\$0	\$0	\$0	\$0	\$144.748
Improvement of Employability (IE)	\$63.915	\$351.363	\$0	\$0	\$0	\$14.033	\$0	\$429.311
Training and Support for Employment (TSE)	\$144.488	\$445.909	\$0	\$0	\$0	\$4.233	\$0	\$594.630
Training for Employment (TE)	\$70.799	\$218.495	\$0	\$0	\$0	\$2.074	\$0	\$291.369
Support for Employment (SE)	\$73.689	\$227.414	\$0	\$0	\$0	\$2.159	\$0	\$303.261
TOTAL	\$667.106	\$2.575.753	\$440.000	\$3.544	\$0	\$153.598	\$0	\$3.840.000
PMO	\$0	\$0	\$440.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$440.000
Improvement of Employability (IE)	\$200.068	\$1.211.091	\$0	\$1.772	\$0	\$114.699	\$0	\$1.527.629
Training and Support for Employment (TSE)	\$467.038	\$1.364.662	\$0	\$1.772	\$0	\$38.899	\$0	\$1.872.371
Training for Employment (TE)	\$228.849	\$668.684	\$0	\$868	\$0	\$19.061	\$0	\$917.462
Support for Employment (SE)	\$238.189	\$695.977	\$0	\$904	\$0	\$19.838	\$0	\$954.909

- IE total cost US\$ 1,527,629 (45% of US\$ 3,400,000 allocated to delivery partners).
- TSE total cost is US\$ 1,872,371 (55% of total US\$ 3,400,000); approximately half of this is dedicated to its skilling subcomponent, TE, (US\$ 917,462) and the other half to the support for employment subcomponent, SE, (US\$ 954,909) through the Job Access Service.

Table 7: Cash costs by component, year on year, by group of countries

		LATAM-Centro América	LATAM- Sudamérica	España	Africa	TOTAL	TOTAL (PMO distributed)
Year 1	PMO	27.077	122.359	-	-	149.436	-
	IE	140.365	391.887	27.165	77.450	636.867	666.754
	TSE	114.810	501.667	32.628	24.023	673.127	792.676
	TOTAL Y1	282.252	1.015.913	59.793	101.473	1.459.430	1.459.430
Year 2	PMO	26.421	119.395	-	-	145.816	-
	IE	128.539	296.277	11.826	24.810	461.452	490.615
	TSE	92.242	397.912	56.670	57.790	604.614	721.266
	TOTAL Y2	247.202	813.583	68.496	82.600	1.211.881	1.211.881
Year 3	PMO	26.228	118.520	-	-	144.748	-
	IE	123.834	288.045	5.042	12.390	429.311	428.126
	TSE	90.697	403.004	56.669	44.260	594.630	805.749
	TOTAL Y3	240.758	809.569	61.711	56.650	1.168.688	1.233.875
	TOTAL PMO	79.726	360.274	-	-	440.000	-
	TOTAL IE	392.738	976.208	44.033	114.650	1.527.629	1.615.629
TOTAL TSE	297.748	1.302.583	145.967	126.073	1.872.371	2.224.371	
TOTAL	770.212	2.639.065	190.000	240.723	3.840.000	3.840.000	

Accenture total Pro-bono contribution to this project by Argentina, Spain, Brazil, and Colombia will be approximately US\$ 760,000 for the three years. Therefore the total Accenture cost for the project of US\$ 4,600,000. US\$ 2,250,000 will be dedicated to the Improvement of Employability component, IE. US\$ 2,350,000 to the Training and Support for Employment component, TSE, estimating an apportioned cost of the PMO and Pro-bono contribution of 40% and 60% respectively

Table 8: Cost per beneficiary (CPB) against different interventions

	IE	TSE	TOTAL
Beneficiaries (Nº)	80.150	57.000	80.150
Cash (\$)	\$ 1.527.629	\$ 1.872.371	\$ 3.400.000
CPB	\$ 19	\$ 33	\$ 42
PMO	\$ 176.000	\$ 264.000	\$ 440.000
Total (Cash+ PMO)	\$ 1.703.629	\$ 2.136.371	\$ 3.840.000
CPB included PMO costs	\$ 21	\$ 37	\$ 48

8. Governance

A global program steering committee will be set up and formed by FE, Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program, CC Leads of Argentina, Brazil, Colombia, Chile, Mexico, Spain and South Africa, and Accenture Spain pro bono team for Global Support . FE will coordinate the program and monitoring progress, based on data provided by the local delivery partners. An Accenture global pro bono team, provided by Accenture Spain, will support FE in the above-mentioned responsibilities for the 3 year duration. Accenture CC Leads will facilitate program development in their countries or countries of influence.

At the local level, a minimum of 5 local steering committees will be also set up, led by the Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program with a group of local delivery partners. There will be a minimum of 3 for Latam, 1 for Spain and 1 for Africa. The local delivery partners will be in charge of implementing and achieving program objectives and outcomes. Table 9 below documents the responsibilities at each level.

Table 9: Showing levels of governance, contributing organizations, and associated responsibilities

Global Governance	Responsibilities
-------------------	------------------

Fundación Entreculturas (PMO responsibilities)	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Delivery Partner's Due Diligences and Contract Management</i> ○ <i>Coordinate the program and lead the global steering committee</i> ○ <i>Monitor and evaluate program based on the data provided by Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program</i> ○ <i>Disbursement of funds to Local Delivery Partners accordingly with their achievements (*)</i> ○ <i>Review Program Status and report to Accenture GG Program</i> ○ <i>External communication of the program in coordination with Accenture GG Program</i>
Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Report program status to Fundación Entreculturas</i> ○ <i>Support Fundación Entreculturas in their PMO</i>
Accenture Spain Pro bono for global support	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Support FE in monitoring and evaluation of the program</i> ○ <i>Support FE in reviewing Program Status and report to Accenture GG Program.</i> ○ <i>Ensure deployment of the Spain CC S2S Learning Service to the countries of the program for both the IE and the TSE component in its on-line mode and when needed also in its off line mode.</i> ○ <i>Ensure deployment of methodology and digital contents, developing digital contents needed for the different countries, in the IE component</i>
Accenture CC Leads (Argentina, Brazil, Colombia, Chile, Spain and South Africa)	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Facilitate as much as possible program needs in respective countries or countries of influence</i> ○ <i>Evaluate adaptability of students to Accenture as S2S employer</i> ○ <i>Facilitate Accenture local commitments to provide on-the-job training, paid internships or jobs for suitable student</i> ○ <i>Bring Accenture views of applicability to the local context through pro bono</i>
Accenture Global Giving and Accenture Foundation in Spain	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Execute grant agreement after CCC and Foundation Board approval</i> ○ <i>Ongoing review of program status and reporting and sign off subsequent disbursements</i> ○ <i>Ongoing input into communications plans as needed</i> ○ <i>Ongoing facilitation of change requests as needed</i>
Local Governance	Responsibilities
Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Ensure deployment of the virtual technical modules and the Job Access Service to all countries in the program</i> ○ <i>Lead the Local Steering Committees to manage program status</i>
Country Delivery Partners (NGOs)	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Implement, monitor, evaluate and audit training programs</i> ○ <i>Achieve their specific local objectives</i> ○ <i>Partner with companies and donors</i> ○ <i>Report requested information to Fe y Alegría responsible for the Technical Education Program in their countries every 6 months</i>

(*) At the beginning and at the middle of each year, Fundación Entreculturas will disburse the amount for the next six months to local delivery partners after Global Giving's formal approval of objective achievement and adequate progress.

9. Client Collaboration and other Opportunities

The wide “ecosystem” of donors and recruiting companies against which this proposal is framed reveals many client collaboration opportunities.

This grant proposal, if approved, would also benefit from and create synergy with the following Accenture commitments and opportunities:

- A committed pro bono work of US\$ 760,000, 14,000 hours for 5 countries. US\$ 160,000 to help in tailoring the TSE component to local needs and US\$ 600,000 to deploy e-contents for the IE and provide global Support.
- The opportunity to add employee volunteering hours for 5 countries of the program where Accenture has presence (Argentina, Brazil, Colombia, Chile, and Spain) in the training initiatives to provide mentoring or reinforce training.
- The opportunity for the 6 countries where Accenture has presence to explore suitability for Accenture of ICT and BPO trainings taking place under this proposal and involvement providing training expertise, training on the job, and even job opportunities in Accenture, as far as the business allows it.

10. Using Technology as an enabler

The initiative aligns with Horizon 1 of the Accenture S2S Technology Vision, with respect to skills profiling and demand aggregation, LMS and digital skilling. The technology proposed to leverage in both components of the BEST program, is the LMS provided by Spain CC S2S Learning Service and its pre –

training virtual assessments, virtual trainings and post-training virtual assessments for the IE component to equip youth with market demanded soft skills. The Spain CC S2S Learning Service is a multitenant SaaS² end to end learning service hosted in Accenture Cloud Platform, run and operated in a pro bono basis by Accenture Spain. The LMS is based on a Moodle platform and tracks a beneficiary's journey through an Open Source BI tool. The training and employment tracking application developed under the previous grant will be used in the grant enabling an exhaustive tracking of training and / or employment details per person.

11. Contribution to knowledge and assets

The following knowledge and assets will be developed for leverage within this scope of work and elsewhere in the Accenture S2S portfolio and (as applicable) beyond:

- An Enhanced Spain CC S2S Learning Service including 13 new virtual training modules to equip people with core and cross competencies demanded for each job profile and 24 virtual technical modules to equip people with technical job specific skills for 36 most in demand job profiles from 8 job sectors. All material will be available in 4 different languages, Spanish, English, French and Portuguese
- A guide to inform Accenture global CC efforts on how better deliver virtually foundational skills and technical training to increase impact and scale (ratio of blended vs pure e-learning depending on the different education of the target audience etc) and how better capture information to demonstrate the impact.
- An optimized model of the Job Access Service Model that will be used in the Training and Support for Employment component of the BEST program which will include key factors to achieve high conversion rates and sustainable and cost efficient deployment to a very wide delivery partner network along years.

The *Accenture Digital Learning Report* drew from experiences across S2S partners via the Digital Learning Circle discussions and interviews – F. Entreculturas participated in this initiative, which was also informed by the Spanish S2S LMS experience and Emplea+ case studies. Some of the findings in the report are already embedded in the BEST program, providing data to evidence and demonstrate this learning. Other findings are identified for integration into the BEST program moving forward. More detail on the envisaged cross-linkages can be provided, if needed.

12. Monitoring and Evaluation

Fundación Entreculturas will be in charge of monitoring and evaluating the BEST Program as a whole but based on the data provided by the Local Delivery Partners who will be responsible for registering, monitoring and evaluating their respective training programs.

Improvement of Employability component (IE) - Key indicators to monitor and evaluate progress for the IE are:

- Unique identification and number of youth who completed the pre training virtual self-assessment module and their proficiency scores.
- Unique identification and number of youth who completed which type of virtual trainings
- Unique identification and number of youth who completed the post- training virtual self-assessment module and their proficiency scores.
- Unique identification and number of youth who experience as a result of the trainings a positive change in their proficiency levels

² Multitenancy refers to a principle in software architecture where a single instance of the software runs on a server, serving multiple tenants. A tenant is a group of users sharing the same view on the software they use. With a multitenant architecture, a software application is designed to provide every tenant a dedicated share of the instance including its data, configuration, user management, tenant individual functionality and non-functional properties. Multitenancy contrasts with multi-instance architectures where separate software instances operate on behalf of different tenants.

All above indicators will be measured per competency. The number of competencies taking into account for monitoring reason will be the two competencies related to virtual learning ability, the 5 core competencies needed for any type of job and the 3-4 job specific cross competencies out of the 14 cross competencies in the competency dictionary for all jobs. Means of verifications will be data and internal reports of the Spain CC S2S Learning Service and when needed declarations of the Local Delivery Partners.

Training and Support for Employment component (TSE) - Key indicators to monitor and evaluate progress for the TSE are:

Training for Employment (TE)

- Unique identification and number of youth who finished which and how many virtual trainings, Data registered will include: the number of beneficiaries who started, dropped. Means of verifications will be data and internal reports of the Spain CC S2S Learning Service and when needed declarations of the Local Delivery Partners.

Support for Employment (SE)

- Unique identification and number of youth employed with permanent contract, employed with temporary contract or in paid internships.
- Targets for securing paid employment commitments from recruiting companies per technical school.
- Employment retention after 6, 9 or 12 months of being employed.

Data registered will include: plan for all Job Access agents for all countries, companies, employer, job opportunities per technical school or country, employment activity of a beneficiary (number of jobs, average time employed etc). Means of verification will be based on data of the Job Access Service management and tracking application and when needed declarations of the Local Delivery Partners

See Annex B2 (Log frame & Milestones) for more detailed monitoring and evaluation data.