

*Serie de Aprendizaje*

No. 8

**EQUIPANDO JÓVENES DE  
MAYOR VULNERABILIDAD  
PARA INSERTARSE AL  
MERCADO LABORAL:**

*Resultados de entra21*

SISTME

Sistemas de Monitoreo y Evaluación



## SISTME

Sistemas de Monitoreo y Evaluación  
Martín Dellavedova, Estela S. Barba y Adolfo Negrotto  
en colaboración con María Gimena de León.  
Córdoba, Argentina



Conectando Jóvenes Desfavorecidos  
a Empleos de Calidad

### Programa *entra21*

El programa *entra21* fue creado por la International Youth Foundation en 2001, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe. Tiene como propósito desarrollar modelos efectivos de formación e inserción laboral y apoyo a la microempresa juvenil para facilitar el acceso de estos jóvenes al trabajo decente. Durante la primera fase que culminó en 2007, 19,649 jóvenes participaron en el Programa. El porcentaje de estos jóvenes que se encontraron trabajando más de 6 meses después de egresar fue de 54%. Dado el éxito de *entra21*, una segunda fase fue lanzada en el año 2007, con el reto de llegar a jóvenes en situaciones de mayor riesgo por ser jóvenes de escasos recursos económicos y con otros factores de riesgo como son ser de áreas rurales, con discapacidades físicas, o vinculados con grupos violentos. También se busca en Fase II trabajar a una mayor escala de modo que las buenas prácticas validadas en la fase I sean ofrecidas a un mayor número de jóvenes. Esta iniciativa que concluye en 2011, llegará a 50,000 jóvenes.

**Serie de Aprendizaje** se publica con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.



**Equipando Jóvenes de Mayor Vulnerabilidad  
para Insertarse al Mercado Laboral:  
Resultados de *entra21***

**SISTME  
Sistemas de Monitoreo y Evaluación**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	1
1. Introducción.....	9
2. El desempleo por países .....	10
3. Perfil de los jóvenes participantes en el estudio.....	12
4. Las instituciones ejecutores del proyecto y la gestión del proceso .....	16
5. Características de la formación ofrecida.....	21
6. Resultados obtenidos.....	33
7. Logros y dificultades de la intervención .....	39
8. Lecciones aprendidas y recomendaciones.....	44
Anexo 1: Bibliografía y Referencias Citadas	

## Resumen Ejecutivo

Uno de los objetivos de **entra21** Fase II, un programa de empleabilidad juvenil implementado por la International Youth Foundation (IYF), fue determinar si se podría equipar a jóvenes con mayores niveles de vulnerabilidad, de América Latina y el Caribe, con los conocimientos y habilidades demandados por el mercado laboral, para obtener empleos decentes. El término “joven de mayor vulnerabilidad” se refiere a un/a joven de escasos recursos económicos que sufre de otros factores de riesgo, tales como: desertor de la educación secundaria, de una zona rural, o con discapacidad física. En la primera fase de **entra21** (2001-2007), la gran mayoría de los jóvenes, aunque en condición de pobreza, habían completado su educación secundaria y por lo tanto eran menos vulnerables que los jóvenes de la Fase II<sup>1</sup>.

De los 14 proyectos de la Fase II de **entra21** (2007-2011) enfocados en jóvenes de mayor vulnerabilidad, 5 de ellos fueron seleccionados para un estudio que analizó la efectividad del Programa **entra21** en ayudar a jóvenes a adquirir habilidades relevantes al mercado laboral con el objetivo de ser empleados. La firma de investigación Argentina, Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SISTME), fue contratada para investigar si los proyectos focalizaron en jóvenes de mayor riesgo, y si fueron capaces de ayudar a estos jóvenes a insertarse en el mercado laboral. SISTME también destacó prácticas que a su criterio parecen haber contribuido a la capacidad de los proyectos de aumentar el capital humano de los jóvenes más vulnerables y apoyar su transición al mercado formal de trabajo.

**Cuadro 1.** Características de cada Proyecto

Agencia Ejecutora	País	Número de Jóvenes	Periodo de Ejecución	Ubicación del Proyecto
CIRD	Paraguay	386	37 meses	Área metropolitana de Asunción
SOLUCIONES	Perú	502	24 meses	San Martín y Cajamarca
TECSUP	Perú	593	24 meses	Lima, Callao, Arequipa, y Trujillo
E.dúcate	Ecuador	607	27 meses	Guayaquil y Quito
CANTERA	Nicaragua	147	24 meses	Managua

El estudio comisionado por IYF en 2010, establece que los cinco proyectos reclutaron a jóvenes con mayores tasas de desempleo e inactividad, comparado con otros jóvenes en sus respectivos países. En Paraguay, el **Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)** y sus aliados trabajaron con jóvenes con discapacidades de visión y audición, así como discapacidad física y mental. En Perú, el proyecto coordinado por **Soluciones Prácticas (SOLUCIONES)** atendió a jóvenes rurales y el coordinado por el **Instituto Tecnológico (TECSUP)** a jóvenes rurales y/o miembros de pandillas. En Ecuador los atendidos de la **Fundación E.dúcate (E.dúcate)** eran desertores del sistema educativo y otros de familias de grupos étnicos minoritarios. En el caso del **Centro de Comunicación y Educación Popular (CANTERA)** en Nicaragua, los y las jóvenes

<sup>1</sup> Para más información sobre la IYF y el programa **entra21**, favor consultar nuestro sitio web en [www.iyfnet.org/entra21](http://www.iyfnet.org/entra21).

atendidas eran desertores del sistema educativo o habían participado en pandillas. La mayoría era entre muy pobre y pobre con la excepción de Paraguay donde un 23% de los jóvenes con discapacidad vivía en hogares de clase media baja.

En Paraguay la mayoría de la población atendida tenía más de 21 años, mientras que en Nicaragua el 61% tenía menos de 20 años. En los otros proyectos había una distribución más equilibrada entre los jóvenes de menos de 20 años, de 20 a 24, y más de 25 años. El porcentaje de hombres era más alto en los proyectos de Paraguay y Perú que se puede explicar en el caso CIRD (39%) por la reticencia de los padres de mujeres con discapacidad de dejarlas salir del hogar no acompañadas y en los dos proyectos de promover ocupaciones no tradicionales para mujeres.

**Cuadro 2. Porcentaje de Jóvenes Muy Vulnerables y por Tipo**

	Muy Vulnerables	Factores de Riesgo
<b>CIRD</b>	100%	100% tienen discapacidades; 36% desertores sin educación secundaria
<b>SP</b>	100%	Población pobre y rural; 14% desertores sin educación secundaria
<b>TECSUP</b>	89%	Población pobre y rural; Vínculo con pandillas; Desertores sin educación secundaria
<b>E.dúcate</b>	60%	Mayoría desertores sin educación secundaria
<b>CANTERA</b>	56%	Vínculo con pandillas; Mayoría desertores sin educación secundaria

En cuanto a la situación laboral de los jóvenes cuando aplicaron a los proyectos (línea de base) un promedio de 17% trabajaba. Este porcentaje es más alto en el caso de los jóvenes rurales que participaron en SOLUCIONES (29%) seguido por E.dúcate (28%). Por su parte, en los casos de CIRD y CANTERA apenas un 10% y un 3% respectivamente, tenía trabajo al comenzar el programa.

### La Estrategia de Atención

El esquema de formación observado en estos cinco proyectos fue, en esencia, muy similar al de la Fase I de *entra21*. Se diseñó y desarrolló la capacitación utilizando información del mercado laboral, la cual incluyó contenidos técnicos, habilidades para la vida (como pensamiento creativo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, autoestima, responsabilidad, etc.) y habilidades para encontrar trabajo. Posteriormente se procuraron pasantías en empresas y agencias estatales y también ofrecieron a los jóvenes servicios de intermediación laboral.<sup>2</sup>

Las cinco entidades ejecutores son organizaciones privadas sin fines de lucro y dos de ellas había participado en la primera fase de *entra21*, CIRD, y SOLUCIONES, pero son jóvenes menos vulnerables. Para los otros tres fue la primera vez colaborando con IYF y *entra21*. En el caso de CANTERA, tenía antecedentes trabajando con jóvenes muy vulnerables pero no en el tema de inserción laboral. En los casos de TECSUP y E.dúcate, con *entra21* trabajaron con un perfil de joven más vulnerable comparado con proyectos anteriores.

<sup>2</sup> Para más información sobre el modelo de formación e inserción laboral, favor consultar el Informe Final del la Fase I de *entra21* en [www.iyfnet.org/entra21](http://www.iyfnet.org/entra21).

La carga horaria y el enfoque de la formación técnica de cada proyecto son descritos en el cuadro que sigue. En los casos de TECSUP y E.dúcate, estas entidades se encargaron de ofrecer la formación ocupacional mientras en los casos de CANTERA, SOLUCIONES, y CIRD, entidades especializadas en formación técnica fueron contratadas para realizar los cursos.

Entre los 5 proyectos hubo bastante disparidad respecto de la cantidad de horas de formación. El proceso y duración formativo (que incluye la pasantía) fue variable – el caso de CANTERA (896 horas) versus el caso de TECSUP (185 horas). Entre los factores que influyeron en la determinación de las horas formativa figura, a) el perfil de entrada de los jóvenes; b) requerimientos de la entidad certificadora; c) tipo de formación técnica; y d) condiciones negociados con los empleadores que ofrecieron pasantías. Cabe mencionar que en el caso de TECSUP, la formación se hace a la medida de la empresa y por lo tanto no incluye una pasantía mientras en el caso de SOLUCIONES, los jóvenes rurales tuvieron una pasantía de 400 horas para afianzar las competencias en el cultivo y procesamiento del café y cacao orgánico con cooperativas y empresas agroindustriales. El estudio no logró establecer ninguna relación entre la carga horaria y los resultados alcanzados por la imposibilidad de controlar por muchas variables contextuales.

**Cuadro 3. Tiempos y Áreas de Formación**

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
<b>Duración de Formación</b>	6 meses / 493 horas	2-4 meses / 806 horas	1 mes / 185 horas	2 meses / 310 horas	6 meses / 896horas
<b>Áreas de Formación</b>	Uso de aplicativos: Tele-marketing, Instalación, Mantenimiento de equipos, Masaje	Producción y procesamiento de café y cacao orgánico	Operación de equipos relacionados con la agro-industria, Manejo de bodegas	Mesero polivante, Recepcionista	Oficios de construcción Contabilidad

## Los Resultados

### Aprobación

En general los proyectos alcanzaron altos porcentajes de retención y aprobación, excepto por la experiencia de Ecuador, que por problemas de gestión no logró retener a los jóvenes que matricularon en los 2 primeros ciclos de formación. Para retener a los jóvenes los proyectos tuvieron que ofrecerles tutorías, módulos en competencias básicas y atención personalizada para atender a asuntos como el cuidado de niños, problemas familiares, económicos, etc. En los casos donde el proyecto incluía dos sub-grupos de jóvenes: vulnerables y muy vulnerables (TECSUP, E.dúcate y CANTERA), los jóvenes más vulnerables tenía mayores dificultades para certificarse debido a que sus niveles de educación formal eran más bajos de los demás jóvenes.

**Cuadro 4. Matriculados por Proyecto y Tasa de Aprobación**

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Tasa de Aprobación	81%	94%	87%	54%	84%
Tasa de Abandono	15%	6%	8%	43%	13%

\* En algunos casos los porcentajes no suman 100% porque no incluye los jóvenes que no fueron aprobados aunque cumplieron con las horas formativas.

### Inserción Laboral

El estudio pudo establecer que la mayoría de los jóvenes accediera a un trabajo después de haber participado en *entra21*. Esta conclusión se basó en los datos levantados por evaluadores externos en cada país a los 6 meses después del egreso de los jóvenes. En todas las experiencias estudiadas los resultados fueron positivos, tanto en términos de las metas fijadas por los proyectos, como en cuanto al cambio experimentado por los jóvenes en su situación laboral, considerando sus puntos de partida. La mayor variación desde la línea de base se observó entre los jóvenes del proyecto TECSUP seguido por los jóvenes del proyecto CIRD. La mayoría de los empleos eran formales salvo para los jóvenes egresados del proyecto SOLUCIONES que trabajaban de forma independiente como pequeños productores y/o proveedores de servicios agrícolas.

**Cuadro 5. Matriculados por Proyecto y Tasa de Aprobación**

		CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA	Promedio TOTAL
Jóvenes que Trabajaban	Ex Ante	10	27	5	23	3	14
	Ex Post	56	62	70	48	40	55
Variación (puntos porcentuales)		46	38	66	25	39	43

Los jóvenes participantes superaron las tasas de empleo para el conjunto de los jóvenes de sus respectivos países con la excepción de Nicaragua. Cabe mencionar que las tasas de empleo citadas son para todos los jóvenes entre 15 y 24 años de edad de cada país entonces no son comparables con los jóvenes *entra21* que son de mayor edad y más vulnerables.



## Cuadro 6.

País	Tasa Oficial de Empleo (Jóvenes 15 a 24 años)	Tasa de Empleo para Proyectos <i>entra21</i>
Paraguay	55%	56%
Perú	56%	70%
Ecuador	43%	48%
Nicaragua	51%	40%

\* Fuente: SEDLAC (Base de datos socioeconómicos para América Latina y el Caribe en <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar>).

## Calidad del Trabajo

La calidad del empleo se analizó tomando en cuenta la remuneración por hora y el acceso a prestaciones laborales. Los casos de Paraguay y Perú (TECSUP) presentan ingresos promedio por horas que se ubican por encima del ingreso medio correspondiente al salario mínimo por horas. Según el evaluador de TECSUP, “los datos calculados sobre el ingreso promedio por hora, permiten concluir que en la situación *ex post*, aproximadamente el 49% de los jóvenes tienen ingresos iguales o superiores al mínimo vital. Los casos de E.dúcate y SOLUCIONES están levemente por debajo del ingreso medio del salario mínimo por horas, mientras que en el caso de CANTERA el salario por horas percibido por los jóvenes que participaron del proyecto se ubica en un 50% por debajo de éste, constituyendo el caso de mayor precariedad.

## Cuadro 7. Ingreso Promedio por Hora *entra21* versus Salario Mínimo por País

	Ingreso Horario Promedio de Jóvenes <i>entra21</i>	Ingreso Horario Promedio del Salario Mínimo
CIRD	10,8	7,9
SOLUCIONES	2,8	2,7
TECSUP	4,5	2,9
E.dúcate	1,3	1,4
CANTERA	5,4	10,4

En relación con las prestaciones laborales en el caso de CIRD y TECSUP la mayoría de los jóvenes los percibe. Vale la pena notar que en el caso de SOLUCIONES es de esperarse que la mayoría no reciba prestaciones laborales porque tiene trabajo independiente, o sea son productos rurales de pequeña escala y/o prestan servicios como cuenta propristas. Según datos proporcionados por la Organización Internacional del Trabajo Oficina (OIT) para América Latina y el Caribe, solo el 37% de los jóvenes ocupados tiene seguro de salud y de pensiones y como señala el evaluador, Luis Briceño, un problema para la economía peruana es generar empleos de calidad<sup>3</sup>. Es un tema común en los otros países y el estudio confirma que para jóvenes más vulnerables sigue siendo un reto grande.

<sup>3</sup> Estudio de Seguimiento, 2011.

<sup>4</sup>Para más información sobre el uso de tecnología para formación virtual favor consultar *La Contribución de la Tecnología en la Preparación de Jóvenes Desfavorecidos para el Mundo de Trabajo: Reflexiones de Tres Proyectos en América Latina* en [www.iyfn.org](http://www.iyfn.org).

<sup>5</sup> Informe sobre Desempleo Juvenil, OIT, 2010.

**Cuadro 8. Porcentaje de Jóvenes con Trabajo que Reciben Prestaciones Sociales**

	<b>Recibe Uno o Más Beneficios</b>	<b>No Recibe Beneficios</b>
<b>CIRD</b>	93%	7%
<b>SOLUCIONES</b>	13%	87%
<b>TECSUP</b>	80%	20%
<b>E.dúcate</b>	7%	93%
<b>CANTERA</b>	35%	65%

### **Opiniones de los Empleadores**

En cuanto a la satisfacción de los empleadores con el desempeño de los jóvenes incorporados en empresas o instituciones públicas, los resultados son heterogéneos. En los proyectos CANTERA y CIRD los resultados son buenos, tal como se pudo comprobar en las entrevistas de campo. En Nicaragua los empleadores entrevistados se manifestaron conformes con el desempeño de los jóvenes, aunque éstos últimos, los docentes y los equipos técnicos percibieron que la mayoría de los empleadores seguían resistiéndose a incorporar jóvenes provenientes del barrio de donde provenían los jóvenes del proyecto.

En el proyecto E.dúcate el 60% de los pasantes recibió una calificación satisfactoria a su desempeño, mientras que para el 40% restante los empleadores expresaron poca satisfacción debido a su desempeño técnico. En la experiencia de SOLUCIONES, las cooperativas señalan que a partir del proyecto se han incorporado más jóvenes como socios, lo que consideraron beneficioso. En el caso de TECSUP todos los empleadores estuvieron dispuestos a continuar su participación en el proyecto incorporando a más jóvenes egresados.

### **Educación**

Sobre la situación educativa puede afirmarse que una parte de la población finalizó sus estudios o siguió estudiando luego de su participación en el programa. Sin embargo, por el tiempo que transcurre entre el egreso de los jóvenes y la realización de los estudios de seguimiento (6 meses), no puede evidenciarse un impacto considerable en el aumento de los años de estudio. El dato a destacar es la proporción de jóvenes que habían abandonado los estudios formales antes de su ingreso al proyecto y retomaron los estudios luego de su participación en el mismo. Entre un 29% (CIRD) y un 21% (CANTERA) de los jóvenes retomaron sus estudios luego de su participación en el proyecto.

**Cuadro 9. Años de Educación Formal Aprobados Antes y Después del Proyecto**

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Ex Ante	9.8	9.4	10.8	11.4	8.6
Ex Post	11.1	10.4	11.2	11.6	9.0
Diferencia en Años	1.3	1.0	0.4	0.2	0.3

\* Fuente: Procesamiento de Institutos de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL).

**Cuadro 10.**

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Tasas de Re-Inscripción	36%	15%	10%	53%	35%

\* Fuente: Procesamiento de IERAL.

### Lecciones Aprendidas

Según las opiniones de los jóvenes y docentes entrevistados hubiera sido deseable definir una etapa pre-formación laboral destinada a la creación de habilidades para la vida, matemática básica y lenguaje. Considerando el bajo nivel de educación formal de los jóvenes una etapa preparatoria pudiera haber facilitado la adquisición de competencias laborales.

Se pudo establecer que la duración de los procesos de formación para jóvenes de mayor vulnerabilidad tiene que ser mayor, especialmente en contextos socioeconómicos muy desfavorables. Además el estudio propone fortalecer la estructura y la intensidad horaria del módulo de habilidades para la vida, por ser esenciales para navegar exitosamente el mundo del trabajo.

También se estableció que el perfil de docentes resulta clave, sobre todo cuando se trata de población más vulnerable, por lo que es importante que la trayectoria y experiencia de trabajo con población de similares características sea un requisito básico. Varias de las experiencias enfatizaron el papel positivo de la figura de un asistente o tutor que tenga a cargo la función de seguimiento permanente y acompañamiento de los jóvenes.

Relacionarse con las familias para involucrarlas en el proceso de los jóvenes resultó un factor clave para lograr su permanencia en el proyecto y su posterior inserción laboral. Cuando se logró que las familias apoyaran a los jóvenes los efectos del programa se vieron potenciados. Entre las acciones concretas realizadas en este aspecto, figura el otorgamiento de becas para que los familiares de los alumnos pudieran hacer cursos (CANTERA) y la donación de una parcela para que los jóvenes iniciaran su propia unidad productiva (SOLUCIONES).

Si bien en algunos casos las ofertas de formación profesional no estaban adaptadas inicialmente a las características socio-cognitivas de los jóvenes, estas fueron reformuladas gracias a la apertura de las instituciones y los docentes. Este aspecto es relevante porque da cuenta del grado de flexibilidad con que se implementó el programa en los niveles de ejecución. La combinación de flexibilidad e innovación para adaptarse al contexto puede considerarse una estrategia importante para los alcances del programa. Por ejemplo, en CANTERA, al igual que en TECSUP se adaptó el lenguaje y la duración de los cursos al perfil de los participantes. En E.dúcate se tuvieron que realizar cambios en la estructura de formación para ofrecer más clases presenciales que virtuales debido a que los jóvenes no tenían el perfil necesario para una dinámica de auto-aprendizaje.<sup>4</sup>

Fue muy importante capacitar a los jóvenes en sectores productivos dinámicos y con posibilidades de generación de empleo (cadenas productivas en el caso de SOLUCIONES, emprendimientos en el caso de CANTERA, sector turismo en el caso de E.dúcate). Dados los contextos de dificultad de los cuales provienen los jóvenes más vulnerables, este esfuerzo por garantizar la pertinencia de la formación con el contexto productivo se vuelve más importante.

Así mismo se recomendó destinar a la práctica laboral el tiempo suficiente para fortalecer habilidades y aprendizajes y definir una metodología general de acompañamiento para la inserción laboral, que incluya el uso de bolsas de trabajo y otras instancias de intermediación.

Resulta primordial profundizar el trabajo de comunicación y sensibilización hacia los empresarios, para que conozcan las posibilidades de los jóvenes y reduzcan sus resistencias hacia los más vulnerables.

La capacidad de establecer **alianzas estratégicas entre actores** (sector productivo, sector público, organizaciones comunitarias) favoreció la generación de consensos y contribuyó a la sostenibilidad de los proyectos. Por ejemplo las alianzas con el sector público en Ecuador posibilitaron la réplica del proyecto en ese ámbito. La inclusión del Estado en el sistema de alianzas estratégicas en Paraguay contribuyó a otorgarle sostenibilidad al proyecto y posibilidades de incidir en distintos componentes de las políticas públicas.

---

<sup>4</sup>Para más información sobre el uso de tecnología para formación virtual favor consultar *La Contribución de la Tecnología en la Preparación de Jóvenes Desfavorecidos para el Mundo de Trabajo: Reflexiones de Tres Proyectos en América Latina* en [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org).

## I. Introducción

### La juventud y el empleo en América Latina

En términos de su participación en el mercado de trabajo, podría afirmarse que los jóvenes constituyen un grupo de población con problemas específicos para acceder a un empleo. Esto se ve reflejado en cuatro elementos que caracterizan el empleo juvenil: i) altas tasas de desocupación; ii) precariedad en la inserción; iii) itinerarios laborales segmentados (peso del ambiente de origen en las trayectorias); y iv) baja tasa de actividad.

Según el informe sobre empleo juvenil de la Organización Internacional del Trabajo Oficina (OIT) en 2010<sup>5</sup>, la tasa de desempleo juvenil de la región es de 13% (6,7 millones), cifra 2,5 veces mayor a la tasa de los adultos. Y este es un fenómeno que perjudica en mayor medida a las mujeres (la tasa de desempleo de las mujeres jóvenes es de 17%, mientras que la de los hombres es 11%). La informalidad también afecta en mayor medida a los jóvenes en América Latina: el porcentaje de trabajadores jóvenes que participan en la economía informal en las zonas urbanas creció 5,4% entre mediados de 2007 y mediados de 2009, para llegar a 51,4%. Además, 20% de los jóvenes no estudia ni trabaja.

Asimismo, las trayectorias de los jóvenes en el empleo están caracterizadas por una alta rotación. Los jóvenes pueden –sin solución de continuidad– pasar de la inactividad a la actividad económica y volver a la primera. Las experiencias iniciales son eventuales, puntuales, de baja calificación y bajo aprendizaje. Solo a partir de los 22 años los jóvenes comienzan a acceder progresivamente a trabajos más formalizados, lo que se debe en buena medida en la región a la alta segmentación socioeconómica y los elevados niveles de desigualdad, que determinan en gran medida la trayectoria laboral de los jóvenes.

Ahora bien, la importancia de la inserción laboral juvenil radica en que es el vehículo para lograr la independencia económica, a la vez que una forma de reconocimiento social y, por lo tanto, de inclusión. Este efecto puede operar a través del sistema educativo, ya que tanto el acceso a la educación como su calidad presentan una alta diferenciación socioeconómica. También el capital social, que es representado por las redes sociales<sup>6</sup>, juega un rol importante, pues estas redes facilitan el acceso a mejores oportunidades laborales. En América Latina se considera que las redes sociales constituyen un factor importante a la hora de conseguir un empleo, y el acceso a estas redes también es segmentado<sup>7</sup>.

Estas dificultades experimentadas por los jóvenes en el acceso a un empleo decente o de calidad representan un fenómeno de principios del siglo XXI. Unas décadas atrás y durante la vigencia del pleno empleo los jóvenes eran “jóvenes” durante un período más definido y tendían a transitar la juventud en trayectorias menos desiguales y más estructuradas: se estudiaba, se conseguía un trabajo y se conformaba una familia.

---

<sup>5</sup> Informe sobre Desempleo Juvenil, OIT, 2010.

<sup>6</sup> Aquí se hace referencia a las redes sociales no virtuales.

<sup>7</sup> Informe sobre Desarrollo Humano para Mercosur 2009-2010 *Innovar para incluir: Jóvenes y desarrollo humano*. PNUD, 2009.

Según el estudio sobre jóvenes en el Mercosur del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la juventud puede definirse hoy como una fase etaria “en transición” entre la niñez y la adultez. Existe, en este proceso de transición, cierto grado de vulnerabilidad a la exclusión social que está dado justamente por las modalidades que asume esa transición actualmente y que se refleja en las decisiones adoptadas por los jóvenes, en términos de: i) su continuidad o no en el sistema educativo, ya que el abandono del sistema educativo juega un papel medular como gran divisor de aguas en cuanto a las trayectorias que emprenden los jóvenes y que definirán el resto de las decisiones en las restantes esferas; ii) la constitución de una familia, o sea cuando tienen su primer hijo, ya que se comprobó a partir de una encuesta realizada en cuatro ciudades del Mercosur, que la tenencia muy temprana de hijos constituye un elemento facilitador de situaciones de exclusión social; iii) la conformación de un hogar autónomo; y iv) el ingreso al mercado de trabajo.<sup>8</sup>

El modo y la oportunidad en que se den esos cuatro pasos contribuye a una mayor o menor vulnerabilidad social. En esta perspectiva, habría algún tipo de riesgo o vulnerabilidad a la exclusión social cuando los jóvenes se adelantan a la media de su cohorte respecto de la asunción de estos “roles adultos.”

## II. El desempleo por países

La problemática del desempleo en los países objeto del presente estudio, si bien tiene características comunes (altos niveles de subempleo, desempleo que se duplica para los jóvenes, altas tasas de informalidad) también asume particularidades propias de cada uno.

En el caso de **Paraguay**, existe una población joven mayoritaria, ya que un 62% tiene menos de 30 años<sup>9</sup>. Según el Servicio Nacional de Empleo (SNE)<sup>10</sup> la tasa de desempleo abierto para la población total llegó al 5,7%, triplicándose en el caso de los jóvenes, donde llegó al 15,5%. Por su parte la tasa de actividad para los jóvenes (15-29 años) llega al 65% y la tasa de empleo es del 59%. Cabe destacar que los desempleados menores de 30 años representan el 70% del total de desempleados en este país.

En cuanto a la calidad del empleo, la mitad de los jóvenes de 15 a 29 años participaron del mercado de trabajo como trabajadores precarios (trabajos que no realizan aportes a la Seguridad Social) y uno de cada diez tiene un trabajo no precario. Asimismo, 2 de cada 3 jóvenes que están insertos en un trabajo precario han dejado de estudiar (siendo el 37% del total de jóvenes), con lo cual pierden la posibilidad de mejorar su situación a través de la educación formal.

En el caso de **Perú**, los jóvenes constituyen el grupo poblacional más importante en la economía nacional: conforman el 41,5% de la Población en Edad de Trabajar (PET)<sup>11</sup> y alrededor de 20% de la Población Económicamente Activa (PEA)<sup>12</sup>. Sin embargo, si se considera que alrededor del 80% de

---

<sup>8</sup> Informe sobre Desarrollo Humano para Mercosur 2009-2010 *Innovar para incluir: Jóvenes y desarrollo humano*. PNUD, 2009.

<sup>9</sup> Informe de Coyuntura del Mercado de Trabajo en Paraguay citado en el Informe de Evaluación, Servicio Nacional de Empleo, 2009.

<sup>10</sup> Informe de Coyuntura del Mercado de Trabajo en Paraguay citado en el Informe de Evaluación, Servicio Nacional de Empleo, 2009.

<sup>11</sup> Censo Nacional 2007, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

<sup>12</sup> Informe Trabajo Decente y Juventud 2005-Perú, OIT, 2005.

la PEA labora en Micro y Pequeña Empresa (MYPE), la cual, en la mayoría de los casos, no puede ofrecer las garantías laborales y sociales de un trabajo digno, puede entenderse que el subempleo entre los jóvenes peruanos afecta acerca del 63%<sup>13</sup>, una cifra bastante elevada.

En relación con su situación frente al empleo, la tasa de desempleo juvenil urbano alcanza el 15,8%<sup>14</sup>, es decir, casi el doble de la tasa de desempleo para el total de la población activa, que es del 8,1%. Además, como es sabido, existe una correlación entre una inadecuada oferta formativa, el subempleo y la falta de oportunidades, situación que afecta a una mayoría de jóvenes peruanos, sean o no trabajadores. Sin embargo, es posible afirmar que ante estas condiciones existe una fracción aún más vulnerable que el resto: los jóvenes rurales. En el Perú hay 1.643.770 jóvenes rurales según el último censo, es decir, casi un cuarto (21,75%) del total de la juventud peruana<sup>15</sup>. No obstante, el 80% de esta relativamente pequeña fracción de jóvenes se encuentra en situación de pobreza<sup>16</sup>, y el 38,1% se halla en la extrema pobreza<sup>17</sup>.

En el caso de **Ecuador**, la población juvenil alcanza a 584.450 personas. En las ciudades principales, Quito y Guayaquil, el 33% y 53% respectivamente de la población joven vive con necesidades básicas insatisfechas<sup>18</sup>. La tasa de desempleo abierto alcanza al 7%<sup>19</sup>, mientras que la subocupación es del 49,9%. Ahora bien, siguiendo la tendencia marcada anteriormente para la región, en el caso de los jóvenes esas cifras se duplican, donde llega el desempleo al 14,5%.

Una de las causas de la situación de alta precariedad para los jóvenes según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GTZ-Ecuador), y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador (FLACSO)<sup>20</sup> es la gran cantidad de jóvenes que no han completado la educación secundaria en ese país. Así, la mayoría de jóvenes en edad de trabajar se encuentra al margen del mercado laboral más formalizado, por no contar con el requisito mínimo planteado por las empresas para lograr un empleo. De esta manera, la persistencia del desempleo y subempleo, los acuciantes niveles de pobreza y pobreza extrema y la deserción escolar conforman un escenario que atenta contra la inserción laboral en empleos de calidad.

En el caso de **Nicaragua**, el mercado laboral se caracteriza por altos niveles de subempleo, segmentación del mercado altamente informal y una economía con predominio del sector terciario. Según las encuestas de empleo realizadas en 2003 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), más del 50% de los ocupados están ubicados en el sector terciario de la economía, el 33,2% de la PEA son subempleados y el 66,1% de los ocupados están ubicados en el sector informal.

---

<sup>13</sup> Análisis de Políticas y Programas de Empleo Juvenil en el Perú, OIT, 2006.

<sup>14</sup> Panorama Laboral 2010 en América Latina y el Caribe, OIT, 2010.

<sup>15</sup> Censo Nacional 2007, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

<sup>16</sup> Informe de Pobreza 2009, INEL.

<sup>17</sup> Análisis de Políticas y Programas de Empleo Juvenil en el Perú, OIT, 2006.

<sup>18</sup> Censo Nacional 2001, citado en el documento de presentación de la propuesta a IYF.

<sup>19</sup> INEC, 2004.

<sup>20</sup> Martínez Valle, L. (ed.). *Jóvenes y mercado de trabajo en Ecuador*. CEPAL, GTZ-Ecuador, FLACSO, 2006.

De acuerdo con informes de la OIT, el desempleo juvenil se encuentra alrededor del 40%, es decir que al menos 4 de cada 10 jóvenes están desempleados<sup>21</sup>. Este efecto es desigual en términos de género, registrándose un mayor nivel de empleo juvenil entre los varones (2 de cada 10 varones está desempleado contra 6 de cada 10 mujeres). Por otra parte, considerando el informe del Banco Central de Nicaragua, se advierte que el 70% de la población de ese país tiene hasta 29 años y el 58% de los trabajos en el país lo realizan personas menores de 30 años<sup>22</sup>. Las MYPEs concentran el 70% de la población ocupada en el país, mientras la mayoría de los trabajos son ocasionales, temporales.

En conclusión, los contextos de todos los países presentan un gran desafío para la ejecución de acciones en el campo de la empleabilidad, puesto que se trata de mercados de trabajo con pocas posibilidades de generación de puestos. Esto es necesario contemplarlo, ya que los contextos de restricción en la creación de empleo tornan más difícil las posibilidades de inserción laboral, en este caso particularmente de los jóvenes. Las intervenciones de formación profesional operan sobre problemas de “oferta”, vale decir vinculados con insuficientes competencias de los jóvenes, pero no resuelven los problemas de demanda (creación de puestos de trabajo).

Por ello, se hace más necesario un riguroso análisis de las posibilidades que presenta el mercado laboral en sectores específicos, intentando identificar nichos de mercado y oportunidades puntuales de inserción para los jóvenes. Asimismo, estos análisis deberían contemplar los requerimientos que tienen los sectores productivos más dinámicos en términos de mano de obra, a fin de que la formación se adecúe a esas posibilidades.

### III. Perfil de los jóvenes participantes en el estudio

En todos los proyectos estudiados los jóvenes representan una situación de mayor vulnerabilidad que la de aquellos atendidos en la Fase I del programa. Además de su edad y situación de pobreza, presentaban factores adicionales de riesgo, como vivir en un área rural, tener una discapacidad física o intelectual, haber desertado de la educación secundaria, y/o pertenecer o haber pertenecido a pandillas.

En concreto en el caso del **Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)** en Paraguay, por ejemplo, los y las jóvenes que accedieron al programa tenían diversos tipos de discapacidades: limitaciones de visión (invidentes) y audición (sordos), así como discapacidad física y discapacidad mental, aunque la evaluación de este estudio se concentró en jóvenes con discapacidad visual y auditiva. En Perú el proyecto coordinado por **Soluciones Prácticas (SOLUCIONES)** atendió a jóvenes rurales y el coordinado por el **Instituto Tecnológico (TECSUP)** atendió a jóvenes rurales y/o miembros de pandillas. En el caso de la **Fundación E.dúcate (E.dúcate)** en Ecuador, los jóvenes atendidos eran desertores del sistema educativo. En el caso del **Centro de Comunicación y Educación Popular (CANTERA)** en Nicaragua, los y las jóvenes atendidas eran desertores del sistema educativo y/o tenían antecedentes con pandillas.

---

<sup>21</sup> Informe sobre el Desempleo Juvenil 2010, OIT, 2010.

<sup>22</sup> Informe sobre el Estado de la Economía 2007, OIT, 2007.



En las cinco experiencias el porcentaje de jóvenes muy vulnerables, salvo el caso de Ecuador, superó el 70% (Cuadro 1). Asimismo, en todos los casos el porcentaje de pobres es significativo, por encima del 75% exceptuando nuevamente la experiencia de Ecuador (Cuadro 2). Sin embargo, es importante reiterar que para el programa ser *pobre* no constituyó una variable suficiente para ser considerado *muy vulnerable*, dado que la condición de pobreza ya la tenían los y las jóvenes que participaron de la Fase I del programa.

**Cuadro 1. Porcentaje de Jóvenes Muy Vulnerables y por Tipo**

País	Proyecto	Muy Vulnerables	Factores de Riesgo
Paraguay	CIRD	100%	100% tienen discapacidades; 36% desertores sin educación secundaria
Perú	SOLUCIONES	100%	Población pobre y rural; 14% desertores sin educación secundaria
Perú	TECSUP	89%	Población pobre y rural; Vínculo con pandillas; Desertores sin educación secundaria
Ecuador	E.dúcate	60%	Mayoría desertores sin educación secundaria
Nicaragua	CANTERA	56%	Vínculo con pandillas; Mayoría desertores sin educación secundaria

\* Fuente: Datos de la línea de base de IYF procesados por el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL).

**Cuadro 2. Nivel de Pobreza de los Participantes**

País	Proyecto	Muy Pobre	Pobre	No Pobre
Paraguay	CIRD	2%	75%	23%
Perú	SOLUCIONES	0%	96%	4%
Perú	TECSUP	0%	100%	0%
Ecuador	E.dúcate	0%	84%	16%
Nicaragua	CANTERA	14%	86%	0%

\* Fuente: Datos de la línea de base de IYF procesados por IERAL basados en la definición de pobreza de cada país.

En el Cuadro 3 se puede observar que en Paraguay el grueso de la población atendida tenía entre 20 y 24 años, mientras que en Nicaragua el 61% era de menos de 20 años, siendo en el resto de proyectos una distribución más o menos equilibrada. En materia de género en Perú se atendieron principalmente hombres en ambos proyectos, así como en Paraguay, mientras que en Nicaragua y Ecuador los porcentajes tendieron a equilibrarse.

**Cuadro 3. Distribución de Edad y Género**

	<b>Edad</b>	<b>Género (Mujer/Hombre)</b>
<b>CIRD</b>	26% menos de 20 41% entre 20 y 24 33% 24 años o más	39% / 61%
<b>SOLUCIONES</b>	42% menos de 20 33% entre 20 y 24 25% 24 años o más	24% / 76%
<b>TECSUP</b>	44% menos de 20 42% entre 20 y 24 14% 24 años o más	23% / 77%
<b>E.dúcate</b>	38% menos de 20 36% entre 20 y 24 26% 24 años o más	60% / 40%
<b>CANTERA</b>	61% menos de 20 35% entre 20 y 24 4% 24 años o más	54% / 46%

\* Fuente: IYF.

Respecto al nivel educativo alcanzado sólo en dos casos, SP y TECSUP en Perú, los jóvenes con secundaria completa superan la mitad de los que participaron. En los casos restantes, la gran mayoría de jóvenes (entre el 70% y el 80%) no han completado la escolaridad secundaria.

Un dato importante para tener en cuenta es la cantidad de jóvenes participantes en los proyectos que desertaron la educación formal sin haber finalizado el nivel secundario. El caso de E.dúcate tiene el porcentaje más alto con 53%, mientras el caso de CIRD fue 36%, el caso de CANTERA fue 35%, el caso de SOLUCIONES fue 14%, y en fin el caso de TECSUP fue 10%.

**Cuadro 4. Porcentaje de Jóvenes Desertores sin haber Terminado la Secundaria**

	<b>CIRD</b>	<b>SOLUCIONES</b>	<b>TECSUP</b>	<b>E.dúcate</b>	<b>CANTERA</b>
<b>Porcentaje de Jóvenes Desertores</b>	36%	14%	10%	53%	35%

En cuanto a la **situación laboral** de los jóvenes participantes solo una pequeña proporción (un 17% promedio entre todos los proyectos) trabajaba al ingresar al programa. Este porcentaje es más alto en el caso de los y las jóvenes rurales que participaron en SOLUCIONES (29%) seguido por E.dúcate (28%). Por su parte, en los casos de CIRD y CANTERA apenas un 10% y un 3% de los jóvenes respectivamente, tenía trabajo al comenzar el programa.

El Cuadro 5 presenta los datos de desempleo de los jóvenes de cada país donde se desarrollaron las experiencias analizadas, en el cual puede confirmarse esta situación.

**Cuadro 5.** Situación Laboral de Jóvenes entre 15 y 24 años en los Países de Referencia (2010)

País	Tasa de Desempleo de los Jóvenes (1)	Tasa de Desempleo de los Jóvenes en <i>entra21</i>
Paraguay (2)	21,7 (15-19 años) 13,7 (20-24 años)	90%
Perú	15,8 (14-24 años)	65% y 71%
Ecuador	20,1 (15-24 años)	78%
Nicaragua (3)	13,7 (10-24 años)	91%

(1) Fuente: Panorama Laboral 2010 – América Latina y el Caribe, sobre la base de las encuestas de hogares de los países.

(2) El dato corresponde a 2009 (último disponible).

(3) El dato corresponde a 2008 (último disponible).

Lamentablemente no se dispone de datos oficiales de desempleo para jóvenes de las familias de los dos quintiles más pobres de cada país analizado, sin embargo, comparando las tasas de desempleo de los jóvenes económicamente activos de cada país con las tasas de desempleo de los jóvenes participantes cuando aplicaron al programa, se puede deducir que los jóvenes de la Fase II tenían menos probabilidad de encontrar trabajo que los otros jóvenes de su mismo país. Es decir, se puede confirmar que los cinco proyectos se focalizaron en jóvenes con mayor dificultad para ingresar y permanecer en el mercado laboral.

Como se puede observar en los Cuadros 6 y 7, en general los proyectos alcanzaron altos porcentajes de aprobación, y pocos casos de deserción, excepto en el caso de E.dúcate de Ecuador, principalmente por problemas del gestión, que se logró mejorar en los ciclos finales de formación.

**Cuadro 6.** Matriculados por Proyecto y Tasa de Aprobación

	Matriculados	Tasa de Aprobación	Tasa de Abandono
<b>CIRD</b>	386	84,2%	15,2%
<b>SOLUCIONES</b>	502	93,6%	6,3%
<b>TECSUP</b>	593	85%	7,2%
<b>E.dúcate</b>	607	53,5%	43,2%
<b>CANTERA</b>	147	92,5%	7,5%

\* Fuente: Procesamiento de las bases de datos realizado por el IERAL.

Los proyectos ejecutados por TECSUP, E.dúcate y CANTERA contaron con los dos sub-grupos de participantes o sea vulnerables y muy vulnerables. Puede observar que la tasa de aprobación para jóvenes más vulnerables fue superior en E.dúcate y CANTERA pero en el caso TECSUP fue al revés, los jóvenes con mayor vulnerabilidad tuvieron una tasa de aprobación más alta. Una posible explicación es que TECSUP ofreció más atención personalizada a aquellos jóvenes de menor escolaridad para promover su retención y certificación.

**Cuadro 7.** Tasas de Aprobación según Nivel de Vulnerabilidad para los Proyectos con los 2 Sub-grupos de Jóvenes

	Tasa de Aprobación	
	Jóvenes Vulnerables	Jóvenes Muy Vulnerables
<b>TECSUP</b>	82,8%	87%
<b>E.dúcate</b>	59,9%	49,6%
<b>CANTERA</b>	98,4%	88%

#### IV. Las instituciones ejecutoras del proyecto y la gestión del proceso

Las entidades ejecutoras tuvieron a su cargo la organización estratégica y la gestión de todo el proceso de formación y vinculación laboral. En algunos casos se encargaron directamente de la formación de los jóvenes como en el caso TECSUP o mediante otras instituciones de formación contratadas por ellas.

En el caso de **Paraguay** el proyecto **entra21** fue ejecutado por varias instituciones bajo la coordinación de **CIRD**, creado en el año 1988 con el objetivo de apoyar a las organizaciones de la sociedad civil para promover la responsabilidad social y desarrollar la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones en la esfera pública.

El CIRD ha gerenciado distintos proyectos con organizaciones del Estado focalizando sus esfuerzos en lograr la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. La institución ejecutó un proyecto con jóvenes desfavorecidos en la Fase I de **entra21**, los cuales fueron capacitados en el campo de la tecnología de la información y comunicación (TIC) con buenos resultados. A partir de esta experiencia, el CIRD incorporó el tema de la empleabilidad y posicionó la marca “**empleojoven.py**”.

Por su parte, las instituciones encargadas de la formación en el proyecto –la Asociación Paraguaya de Sordos (APS), la Fundación Saraki (discapacidad mental), la Fundación Solidaridad (discapacidad física), y la Organización Paraguaya de Ciegos (OPC)– aunque no tenían mucha experiencia en formación profesional, si contaban con una acreditada experiencia en el diseño y ejecución de proyectos orientados a personas discapacitadas, lo que creó las condiciones necesarias para la implementación del proyecto con IYF.

Además, estas instituciones contaron con la cooperación de distintas entidades con trayectoria en las ofertas de formación profesional, como el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) y el Centro de Especialización y Extensión Universitaria (CPEU).

Así las cosas, el proyecto de formación e inserción laboral de jóvenes con discapacidad definió una estrategia de articulación en dos sentidos. Por un lado en lo organizacional, estableciendo tres niveles:

- ✓ Nivel estratégico constituido por la alianza estratégica en la que participaron CIRD, las cinco organizaciones ejecutoras y distintos organismos del sector público, como el Ministerio de la Secretaria de la Función Pública, y privados, como el Club de Ejecutivos del Paraguay. Se concentró en definir líneas estratégicas que orientaran las acciones para el logro de los objetivos propuestos.

- ✓ Nivel de coordinación y seguimiento de las acciones, que estuvo a cargo de CIRD y articulaba las decisiones del nivel estratégico con las operativas.
- ✓ Nivel operativo referido a la ejecución de las acciones por parte de las organizaciones que tenían a su cargo la realización concreta del proceso de capacitación e inserción laboral de los jóvenes.

Por otro lado, se implementó una estrategia de articulación entre los actores involucrados en el proceso de formación y seguimiento: las familias de los jóvenes, las organizaciones públicas y privadas, los decisores de políticas públicas, las empresas, los docentes y los tutores/facilitadores. Esta articulación se desarrolló durante todo el proceso: el diseño del proyecto, la selección de los jóvenes, la capacitación, la intermediación laboral, la inserción laboral, e incluyó el seguimiento de los jóvenes una vez finalizado el proyecto.

El proyecto contribuyó, conjuntamente con áreas estatales, a la realización de estudios para definir los espacios laborales en los que potencialmente se podrían desempeñar los jóvenes discapacitados, con base en el análisis de los perfiles de discapacidad y los puestos de trabajo.

Además, gracias a este proyecto, se promovieron diversas iniciativas. Por ejemplo, un espacio multisectorial en el que participaron los socios estratégicos (Estado, organizaciones, empresas) para realizar acciones destinadas a consolidar los logros del proceso de inserción laboral de los jóvenes discapacitados y para definir las competencias que demandan determinado tipo de ocupaciones y establecer cuáles son las posibilidades y limitaciones de distintos tipos de discapacidad para desempeñarse en estos puestos.

De la misma manera, al involucrar al Estado en la ejecución de este proyecto se contribuyó a generar una experiencia transferible para la formulación y desarrollo de políticas públicas destinadas a personas con discapacidad. En esa perspectiva, la Subsecretaría de la Función Pública se encuentra en un proceso de formulación de competencias de los diferentes tipos de discapacidad para la inserción laboral.

En el caso de **Perú** los dos proyectos analizados los gestionaron instituciones de características bien diferentes: SOLUCIONES (antes ITDG) y TECSUP.

**SOLUCIONES** es una organización internacional de cooperación técnica, cuyo objetivo es aportar a procesos de desarrollo en el medio rural, con eje en la recuperación de las culturas y las costumbres comunitarias, para contribuir al desarrollo sostenible de la población de menores recursos mediante la investigación, aplicación y difusión de tecnologías apropiadas a sus contextos. Fue fundada en 1966, y hace alrededor de 25 años desarrolla actividades en Perú y otros países de la región.

Ha trabajado en proyectos de desarrollo rural en diferentes zonas del país, en coordinación con diversos actores locales vinculados al desarrollo. Su labor está organizada en programas con énfasis en la dotación de tecnologías orientadas a las necesidades de la población de escasos recursos. Esta organización participó como agencia ejecutora en la Fase I de **entra21**.

A fin de garantizar la sostenibilidad del modelo desarrollado, SOLUCIONES articuló a tres actores principales: las cooperativas de productores; el sector educativo, Centros de Educación Técnica Productiva (CETPRO) y la Unidad de Gestión Educativa (UGEL); y el Estado local.

La función de las cooperativas y asociaciones de productores se desarrolló en varios niveles: a) aportar en los contenidos de la capacitación, a través de sus expertos en cada una de las cadenas productivas seleccionadas; b) proveer asociados como instructores de los jóvenes, quienes estuvieron acompañados por equipos de los CETPRO, que les dieron también entrenamiento pedagógico; c) ofrecer espacios para las prácticas o pasantías que los jóvenes debían realizar; y d) participar activamente en labores de intermediación.

La UGEL es la autoridad político-técnica en cada provincia y tiene a su cargo la coordinación de los CETPRO. A partir de la firma del convenio con *entra21* y SOLUCIONES, la UGEL asumió el compromiso de reconocer los cursos técnicos creados por el proyecto y certificar la formación impartida a los jóvenes en ambientes abiertos de aprendizaje (fuera de las aulas de clase). Esto permitió que los CETPRO (uno por la provincia de San Martín y otro por la de Cajamarca) tuvieran el respaldo de sus autoridades para integrarse en el programa, y para emitir la certificación oficial que se entregó a cada participante al finalizar la formación, aspecto este muy valorado por todos los actores.

El tercer actor clave fue el municipio, que desde las áreas de desarrollo económico colaboró activamente en la convocatoria a los diversos actores. La coordinación de estos tres actores estratégicos es considerada la fortaleza principal del programa.

El proyecto de SOLUCIONES ha resultado innovador en el Perú, pues según manifiestan los actores entrevistados, es la primera vez que se encara un proyecto focalizado en jóvenes rurales y vinculados con la promoción de cadenas productivas. La inserción de los jóvenes en cadenas productivas exitosas es el elemento que da sostenibilidad a las acciones y efectos del proyecto.

Para los actores principales estos proyectos resultaron innovadores, ya que les permitieron acercarse a sectores con los que nunca habían trabajado.

- ✓ Para SOLUCIONES, que tenía amplia experiencia en trabajo con poblaciones rurales, porque nunca antes había focalizado sus acciones en jóvenes rurales ni en el emprendimiento juvenil, aunque sí había trabajado con población joven en la fase anterior.
- ✓ Para las cooperativas, porque aún cuando varias de ellas trabajan con otros proyectos, es la primera vez que encaran acciones educativas dirigidas especialmente a jóvenes, donde se les entrega una certificación oficial. Y por primera vez ven en los jóvenes formados un potencial de renovación de sus asociados y un recurso para la asistencia técnica especializada.
- ✓ Para los CETPRO, porque tuvieron la oportunidad de atender el entorno rural. Hasta entonces sus ofertas estaban dirigidas a jóvenes de sectores urbanos, y aún cuando la nueva normativa los obliga a atender las necesidades del medio rural, la mayoría no lo había hecho todavía. Es importante destacar que los CETPRO tuvieron flexibilidad para adecuarse al programa y modificar su forma de actuar y sus currículos.

Por su parte, **TECSUP** es una organización educativa privada sin fines de lucro, con más de 25 años de experiencia y mucho prestigio, dedicada a formar y capacitar profesionales y técnicos en el campo de la formación técnica y profesional. Además brinda capacitación y asesoría a empresas. Su objetivo es ofrecer a sus estudiantes conocimientos y capacidades para que puedan alcanzar altos niveles de bienestar.

Es una institución reconocida por el entorno empresarial, por su capacidad de dar respuesta a las demandas productivas mediante la formación de técnicos de buen nivel. Atiende diversas especialidades en tecnología, ingeniería, y servicios a empresas (logística, gestión). TECSUP participa por primera vez en proyectos con IYF/**entra21** y su mayor desafío es incluir a jóvenes vulnerables en su matrícula. Su proyecto se desarrolló en dos ciclos. Durante el primero la vulnerabilidad estaba expresada en que los jóvenes venían de los quintiles más bajos (nivel de pobreza) y al menos el 15% serían desertores del sistema escolar. Después de terminada esa primera experiencia y ante los buenos resultados que arrojó la intervención (72.6% de inserción según el estudio de seguimiento versus el 49.3% del grupo de control) desarrolló un segundo ciclo en el cual se acrecentó el porcentaje de jóvenes con mayor vulnerabilidad hasta el 50% (20% desertores del sistema escolar y 30% rurales).

Desde julio de 2008, cuando TECSUP inició el proyecto **entra21** con el objetivo de beneficiar a jóvenes en situación de pobreza y mayores carencias educativas y emocionales de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa, asumió también el reto organizacional de garantizar que los beneficiarios de **entra21** recibieran los mismos servicios de formación que su población convencional, la que ha exigido un programa formativo alineado a la demanda laboral de medianas y grandes empresas. En esa medida, el proyecto ha hecho énfasis en el desarrollo de destrezas prácticas, uniendo el conocimiento tecnológico con el desarrollo de habilidades personales y una capacitación personalizada que se moduló en cursos de 150 horas con una duración promedio de uno a dos meses.

TECSUP concentra sus esfuerzos en la articulación entre la institución de formación y las empresas, logrando así alta pertinencia en la relación oferta y demanda de personal calificado. Adicionalmente, TECSUP prepara a sus docentes para facilitar el uso de pedagogías más acordes al perfil de ingreso de sus alumnos, aspecto sobre el cual recae gran parte de los buenos resultados obtenidos por el proyecto.

En el proyecto de **Ecuador**, la formación estuvo a cargo de **E.dúcate**, organización sin fines de lucro creada en 2002, cuya misión es apoyar el desarrollo de capital humano a través de la implementación de proyectos que aplican tecnologías de información y comunicación. Su labor institucional se concentra en tres áreas: i) Educación y TIC; ii) Jóvenes y Voluntariado; y iii) Jóvenes y Productividad. Cuenta con experiencia en el desarrollo de plataformas virtuales y de capacitación con tecnologías de la educación, trabajando particularmente con jóvenes. Han desarrollado proyectos con diferentes entidades, tales como el BID y el Municipio de Guayaquil, siendo la primera vez que colabora con IYF.

E.dúcate promueve la cooperación público-privada, para lo cual se ha vinculado con el Municipio de Guayaquil, con los Ministerios de Desarrollo Social y Juventud, con el Ministerio de Turismo para la difusión, y con el sector empresarial para las pasantías. También se incorporó al Plan Nacional de Capacitación, habiéndose incluso proyectado un aporte financiero del Ministerio de Turismo para la certificación de competencias de los y las jóvenes.

Por otra parte, cuenta con una estrategia clara de vinculación con el entorno empleador empresarial, tanto para la definición de ofertas de formación como para ubicar a los y las jóvenes en empresas donde desarrollen sus prácticas laborales. En el marco de este proyecto contactaron a empresas turísticas de las ciudades de Guayaquil y Quito, a través de las cámaras que las agrupan.

Entre sus fortalezas se destaca la de disponer de plataformas virtuales y adelantar la formación a través de programas de computación con presencia de tutores, elemento que la fundación adoptó a partir de su larga trayectoria de trabajo en TIC.

De acuerdo con las entrevistas realizadas para este estudio<sup>23</sup>, el sector público considera que **entra21** es un programa del que pueden aprender y tomar como modelo para replicar la experiencia, ya que el mismo coincide con el lugar que la inclusión social y los jóvenes van ocupando en la agenda pública. Por ello destacan la combinación entre teoría y práctica que tiene el modelo, la posibilidad de llegar a la población más vulnerable, el enfoque de formación por competencias y el módulo de habilidades para la vida.

En **Nicaragua** el proyecto **entra21** estuvo bajo la coordinación de Catholic Relief Services (CRS) que recibió apoyo de IYF para probar un modelo de trabajo con jóvenes desfavorecidos que combinó el modelo de YouthBuild con el de **entra21**. El proyecto fue ejecutado por una ONG fundada en 1988 y con sede en Managua, **CANTERA**, que trabaja por el desarrollo integral de los sectores populares del campo y la ciudad. CANTERA tiene mucha experiencia en trabajo comunitario, en el desarrollo de capacidades locales y en gestión comunitaria. Además había trabajado en procesos de desarrollo de liderazgo y participación con los jóvenes del sector de Dimitrov, un barrio popular en la ciudad de Managua.

CANTERA desarrolló una estrategia de articulación y participación comunitaria con una gran variedad de instituciones públicas, privadas, no gubernamentales y religiosas en el barrio.

En general se puede afirmar que todas las instituciones contaron con estrategias de articulación adecuadas para llevar adelante los proyectos y conferirles un buen grado de integralidad a los mismos. Además se abrieron al contexto y tuvieron la capacidad de interpretar las demandas y necesidades de diferentes actores: el sector productivo, las comunidades, los y las jóvenes. Estas instituciones pueden caracterizarse como instituciones “que aprenden”, capaces de evaluar sus estrategias y rectificarlas a fin de obtener mejores resultados; son instituciones que desarrollan procesos de innovación.

Asimismo, en el caso de TECSUP y E.dúcate resultó innovador el tener que trabajar con población más vulnerable que la que habitualmente atienden. Por su parte, CANTERA tenía experiencia en el trabajo con jóvenes en riesgo social, aunque la experiencia con **entra21** fue la primera en el campo de la inserción laboral.

Además, y dado que los jóvenes presentaban importantes factores de vulnerabilidad, se hizo necesario que los proyectos involucraran integralmente a familias y comunidades para construir redes de apoyo y facilitar su proceso de inserción laboral.

---

<sup>23</sup>Entrevistas con representantes del Municipio de Quito y del Ministerio de Turismo citados en el Informe de Monitoreo elaborado por Clara Inés Restrepo, IYF, 2010.



En el cuadro que sigue pueden observarse los aspectos que caracterizaron a cada proyecto en la definición y adaptación de sus ofertas formativas.

**Cuadro 8. Ofertas Formativas de las Entidades Ejecutoras**

	<b>Aspecto Diferenciador en la Propuesta Formativa</b>
<b>CIRD</b>	Con experiencia en gestión de proyectos de empleabilidad juvenil lo que le permitió la generación de alianzas para impartir la formación.
<b>SOLUCIONES</b>	Elabora una propuesta curricular basada en la educación popular que luego elevó a programa formativo con reconocimiento de la autoridad en materia educativa.
<b>TECSUP</b>	Institución muy fuerte en la formación profesional destinada a otras poblaciones. Reformuló contenido y duración de su propuesta curricular; trabajó con el sector privado para des-estigmatizar a los jóvenes sin escolaridad completa.
<b>E.dúcate</b>	Su fortaleza fue el trabajo de intermediación que se estructuró desde el comienzo y contó con una estrategia clara, instrumentos y procesos bien definidos y el vínculo con empresas.
<b>CANTERA</b>	Tenía antecedentes con jóvenes de alta vulnerabilidad pero no en las áreas de formación profesional e inserción laboral. En la fase II introdujo formación basada en necesidades del mercado e inserción laboral.

## V. Características de la formación ofrecida

El esquema de formación propuesto para el subcomponente de Nuevos Grupos de **entra21** fue básicamente el mismo de la Fase I, adaptado en cada proyecto de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la agencia operadora. Sin embargo y en general se caracterizó por incluir los siguientes componentes esenciales<sup>24</sup>:

- ✓ Utilización de mecanismos de focalización, convocatoria y selección claros para garantizar que los jóvenes tuvieran las habilidades requeridas y la motivación para una capacitación intensiva a corto plazo. A partir de los criterios demográficos y económicos establecidos por cada proyecto, las agencias ejecutoras desarrollaron estrategias para informar a los beneficiarios potenciales del programa y a sus familias sobre las oportunidades de capacitación, hacer la selección y enganchar a aquellos con mayores posibilidades de éxito.
- ✓ Desarrollo del currículum de la capacitación utilizando información del mercado laboral y los empleadores. Se hicieron estudios sobre el mercado y entrevistas con empresariado, se utilizaron bases de datos sobre los mercados laborales como fuentes secundarias y se consultaron grupos asesores y expertos con conocimientos sobre las tendencias del mercado para guiar a las agencias ejecutoras en su estudio de las necesidades de los mercados en los que se insertarían los jóvenes.

<sup>24</sup> Tomado de Pezzullo, Susan. *Informe Final del Programa entra21, Fase 1: 2001-2007*. IYF – FOMIN, 2009.

- ✓ Capacitación integrada y amplia que incluyó contenidos técnicos y no técnicos (ej: habilidades para la vida<sup>25</sup> y habilidades para encontrar trabajo) ajustados al análisis de mercado. Para la primera fase de **entra21** el núcleo de la capacitación técnica fue la formación en TIC requerida en el mercado de trabajo; en la segunda fase la formación en TIC fue un eje transversal.
- ✓ Participación en pasantías como parte del ciclo de capacitación.
- ✓ Utilización de servicios de inserción laboral para jóvenes y participación de los empleadores, en especial del sector privado, durante y después de la capacitación. Tales servicios se refieren por ejemplo a la formación para presentar entrevistas, la inclusión en bases de datos sobre anuncios de empleo y empleadores, análisis de los bancos de empleo existentes; asesoría para la búsqueda de empleo y preparación de la hoja de vida, por ejemplo.

Por otra parte, si bien en todos los casos se tuvo conciencia de la dificultad que podría significar el trabajo con poblaciones tan vulnerables, y por ende la necesidad de reformular o adaptar los diseños a esa población, cada institución obtuvo diferentes logros en este punto.

**Cuadro 9.** Entidades Ejecutoras y Áreas de Formación

	Área Técnica de Formación	Entidad Certificadora
<b>CIRD</b>	Tele-marketing, Informática, Masaje, y Panadería	Organización Paraguaya de Ciegos y CIRD
<b>SOLUCIONES</b>	Cultivo y procesamiento de café orgánico y cacao	CETPRO
<b>TECSUP</b>	Operación de maquinaria relacionada con agro-procesamiento; Manejo de bodegas	TECSUP
<b>E.dúcate</b>	Mesero polivalente y Recepcionista	E.ducate (Mesero), Qualitur (Recepcionista)
<b>CANTERA</b>	Computación para caja, Construcción	INATEC

Entre los cinco proyectos hubo bastante disparidad respecto de la cantidad de horas de formación. El proceso formativo (que incluye la pasantía) de más intensidad horaria fue la de CANTERA de 896 horas, mientras el de TECSUP solo fue de 185 horas. Más adelante se explicará con más detalle el proceso formativo de TECSUP, que difiere de los otros cuatro. Por ejemplo, no incluía competencias básicas (matemática, lecto-escritura) ni una pasantía.

En cuanto al porcentaje del currículo dedicado a cada modulo o área, hubo mayor disparidad en la carga horaria destinada a la formación técnica y habilidades para la vida. Por ejemplo, el tiempo destinado a la formación técnica varía desde un 81% (TECSUP) hasta un 10% (E.dúcate). En el caso del módulo de habilidades para la vida, su peso varía de un 5% (SOLUCIONES) a un 20% (CANTERA). También hay variación en las horas destinadas para la pasantía desde 49% de la carga

<sup>25</sup>Pensamiento creativo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, autoestima, responsabilidad, comportamiento ético, higiene y presentación personal y manejo de conflictos, entre otros temas.

horaria (SOLUCIONES) a 12% (CANTERA). Estas diferencias se deben en gran medida al tipo de formación y los requerimientos de los empleadores. Por ejemplo, la relativamente alta carga horaria en el caso de SOLUCIONES se explica porque la práctica fue la mejor manera de afianzar habilidades relacionadas con la agricultura. Por su parte, los empleadores nicaragüenses no querían aceptar un pasante por más de 112 horas.

**Cuadro 10. Intensidad Horaria Propuesta por cada Proyecto**

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Duración total de la Formación	463	803	185	310	896
Formación Técnica	93	195	150	32	394
Habilidades para la Vida	30	40	25	54	182
Habilidades Básicas	190	64	0	48	88
Fomento Micro-empresa	0	40	0	0	88
Técnicas Búsqueda Laboral	0	64	10	16	32
Pasantía	150	400	0	160	112

\* Fuente: IYF Resumen Estadístico, Programa *entra21*<sup>26</sup>.

### CIRD/Paraguay

La identificación de estas ofertas de formación fue el resultado de un estudio de mercado previo realizado por el CIRD<sup>27</sup> con base en entrevistas en profundidad a diferentes informantes clave de los sectores gremiales de la industria, comercio, y servicios.

Además de hacer un estudio de mercado, las entidades de formación que se aliaron con CIRD también establecieron relaciones con empresas privadas e instituciones públicas para indagar por la existencia de vacantes en distintos puestos de trabajo. Los análisis de puesto de trabajo se hicieron luego de la identificación de las vacantes disponibles. Por ejemplo, en el caso de la Fundación Saraki se hicieron después de firmar los acuerdos con las empresas, de tal manera que ya la capacitación en aula se podía comenzar a enseñar a los y las jóvenes tareas relacionadas específicamente con las actividades que llevarían a cabo durante sus respectivas pasantías. Una vez realizado el análisis, los facilitadores estaban en condiciones de decir si los puestos en cuestión y sus requerimientos estaban en coincidencia con los “perfiles” de los jóvenes.

Con relación al proceso de intermediación laboral en instituciones públicas y empresas se puede decir que en el caso de Paraguay se utilizó una metodología común más allá de algunas variaciones introducidas por el tipo de discapacidad. Se desarrollaron estrategias de sensibilización en los niveles decisorios de las empresas e instituciones y con los compañeros de trabajo en el área donde el o la joven iba a realizar la pasantía.

<sup>26</sup> En algunos casos se han detectado en las visitas de campo algunas diferencias en la carga horaria de los cursos.

<sup>27</sup> *Estudios de demanda laboral para jóvenes en el mercado Paraguayo*. CIRD, 2008.

El objetivo era colocar a más de un individuo por empresa o institución para hacer las pasantías, de tal manera que se facilitara el trabajo del intérprete en el caso de APS (sordos) y del facilitador en el caso de la Fundación Saraki (discapacidad mental). Posteriormente, el intérprete o el facilitador acompañaba a los jóvenes de manera intensiva durante los primeros días en su nuevo lugar de trabajo para explicarles *in situ* cuáles serían sus tareas y otras cuestiones referidas al manejo cotidiano del puesto de trabajo. Los intérpretes o facilitadores resultaron imprescindibles en ese primer contacto con los compañeros, pues facilitaron la comunicación entre unos y otros.

*“Yo creo que nunca había visto el programa ni había tratado con una persona ciega. Deberían haberle capacitado a él, no sé si estaba previsto.” ME (joven ciega)*

Una vez iniciado este proceso, se realizó un acompañamiento diario durante una semana. Luego las visitas programadas se espaciaron, pero los intérpretes/facilitadores estaban a disposición de ambas partes para ayudar a resolver cualquier inconveniente. La Fundación Saraki desarrolló talleres durante las pasantías. También APS realizó reuniones semanales con los jóvenes en las cuales se adelantaron charlas sobre temas de interés en torno a sus experiencias en los lugares de trabajo. Tales reuniones no estaban contempladas, pero fueron incorporadas cuando se evidenció su importancia para los jóvenes.

En todos los grupos se observó una importante participación de la familia. Por ejemplo, en la experiencia de la Fundación Saraki los jóvenes antes de trabajar eran acogidos en el local de la fundación para desarrollar sus habilidades en la vida laboral, contando casi siempre con el acompañamiento de sus familiares y tutores. APS convocó a los padres antes del inicio de las pasantías para explicar los alcances de la misma y la necesidad del involucramiento de la familia en el apoyo a los jóvenes. En el caso de la Fundación Solidaridad también se realizaron talleres de capacitación para los jóvenes con la participación de algún miembro de la familia. De otro lado, las estrategias de formación utilizadas se ajustaron a los diferentes tipos de discapacidad ya que muchos de los docentes que dictaron los cursos no tenían experiencia previa con poblaciones de jóvenes con discapacidad.

Se realizaron adaptaciones curriculares, pero fundamentalmente referidas a la extensión de los tiempos de formación, las tutorías y el proceso de inserción laboral y en menor medida a los contenidos. De acuerdo con las entrevistas realizadas, se estima en un 20% o 30% más el tiempo que requirieron los jóvenes con discapacidad para su formación, en comparación con el requerido para jóvenes sin estas limitaciones.

Se destaca particularmente la necesidad de asignar una carga horaria mayor al módulo de habilidades para la vida. En relación con los contenidos técnicos, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, éstos no se modificaron, sino se reordenaron en sus secuencias, se extendieron sus tiempos y se adaptaron las metodologías de enseñanza. En este aspecto, por ejemplo, la Fundación Saraki señala, “... la metodología, a medida que avanzaba el proyecto, se tornaba más práctica; con cada cohorte más contenidos teóricos iban traducándose a prácticas. Tan es así que con el cuarto grupo la metodología ya se había modificado considerablemente con respecto al primero.”

En el proceso de inserción laboral se realizaron talleres con empleadores públicos y privados para comunicar las características de los distintos tipos de discapacidad y sus potencialidades en distintas ocupaciones. La certificación de la formación recibida por los jóvenes fue otorgada por instituciones públicas o privadas reconocidas.

## **Soluciones Prácticas/Perú**

SOLUCIONES tuvo a su cargo el diseño de los materiales curriculares y la programación de las actividades, para lo cual contrató una pedagoga, especialista en formación por competencias. Los contenidos específicos referidos al cultivo orgánico del cacao o del café fueron aportados por especialistas de las cooperativas de productores.

Los CETPRO tuvieron varias tareas. La primera de ellos fue capacitar a los docentes, ante la imposibilidad de contar con docentes con la formación y experiencia en temas de agricultura orgánica dentro de su plantilla. Así, los CETPRO formaron a ingenieros especialistas pertenecientes a las cooperativas del sector para cumplir el rol de docentes. Para ello realizaron talleres de dos o tres días, donde se les transfirieron herramientas pedagógicas; el material utilizado en estos talleres fue una presentación en diapositivas donde se desarrollaron conceptos sobre diseño curricular, enfoque de competencias laborales, planificación de la enseñanza, evaluación, instrumentos de seguimiento y pedagogía de la problematización, entre otros.

Además, los CETPRO instrumentaron y definieron con las cooperativas y asociaciones de productores los contenidos de las prácticas pre-profesionales de los módulos de agricultura orgánica de café y cacao, lo cual constituyó una experiencia novedosa para la institución, tanto por encarar especialidades “no urbanas”, como por la posibilidad de trabajar en el diseño de las actividades con personas e instituciones externas al CETPRO y provenientes del sector productivo demandante de la formación.

A la propuesta de *entra21*/SOLUCIONES se le realizaron modificaciones para adaptar los módulos a las necesidades y características de los participantes así como a los requerimientos formales de la educación técnica. Por ejemplo, se decidió incorporar los contenidos de habilidades para la vida a un módulo de aprestamiento que incluyó también competencias básicas en resolución de problemas matemáticos y comunicación.

Otra adaptación que tuvieron que realizar los CETPRO fue la intensidad horaria. En sus reglamentos, el diseño curricular aprobado por decreto supremo y resolución ministerial, incluye módulos de entre 60 y 300 horas<sup>28</sup>, pero, según los docentes entrevistados, el programa les exigía 420 horas. Lo resolvieron incorporando un módulo de Gestión y otro de Emprendimientos como programa complementario, con el fin de cumplir con las normas ministeriales y a la vez dar respuesta a la demanda de formación para la gestión.

---

<sup>28</sup>En la terminología de los CETPRO un módulo es un conjunto de unidades que conducen a una certificación; equivale a un trayecto completo.

La capacitación se certificó previa evaluación y de acuerdo con un proceso de seguimiento y supervisión que se realizó durante toda la experiencia. No obstante, debido a restricciones normativas, para que el CETPRO pudiera certificar a los jóvenes participantes fue necesario validar los módulos de formación ante la UGEL, lo cual hizo necesario ajustar la propuesta educativa a los estándares de la Educación Técnico Productiva (ETP), acción que llevaron a cabo los propios CETPRO en Cajamarca y San Martín, con apoyo de SOLUCIONES.

Un aspecto a destacar fueron las pasantías de intercambio de docentes y de estudiantes entre distintas localidades que implementaban el programa, lo que contribuyó a enriquecer la experiencia de los jóvenes, según relatan los docentes entrevistados.

La intervención de **TECSUP**, por su parte, se apoyó en dos componentes: i) la formación técnica, y ii) la inserción laboral.

El componente de formación se diseñó e implementó en forma modular, siguiendo las pautas de **entra21** sobre la combinación de módulos de formación técnica y de habilidades para la vida. Aunque TECSUP ofrecía esta combinación antes de ejecutar **entra21**, incorporó algunos ajustes a los contenidos y la duración. Cabe recordar que los programas de TECSUP son en su mayoría de educación formal técnica o profesional y la oferta para los jóvenes de **entra21** fue sólo de 250 horas en total.

El componente de inserción laboral se caracterizó por promover que los jóvenes egresados se incorporaran a las medianas y grandes empresas para las cuales fueron formados, previa coordinación entre TECSUP y la empresa.

El programa de capacitación se formuló a partir de la demanda del sector productivo para garantizar una inserción en condiciones de formalidad y con beneficios que promovieran también el desarrollo de una cultura de productividad y disciplina de los jóvenes en la organización.

La secuencia para la implementación de la formación fue la siguiente:

En primer lugar se identificaron las necesidades de las empresas, con las que se estableció un acuerdo sobre el número de jóvenes que requería incorporar y los puestos de trabajo a proveer.

En segundo lugar se realizó la convocatoria en la zona de localización de la empresa, en barrios relativamente accesibles a la misma y de sectores populares, para lograr la focalización en jóvenes más vulnerables. La convocatoria se realizó a través de oficinas locales de servicio social de los barrios y los responsables de la bolsa de trabajo de TECSUP tuvieron a su cargo las entrevistas para la selección de los y las participantes.

Luego se organizó el curso, se conformó el equipo docente a cargo del mismo y se le realizó la inducción para facilitar la readecuación de sus prácticas pedagógicas a esta población particular.

Las adecuaciones metodológicas giraron fundamentalmente en torno a las estrategias didácticas, como por ejemplo implementar una atención personalizada a los procesos de aprendizaje de los participantes. Asimismo se dispusieron los recursos tecnológicos y elementos didácticos para la formación. Vale señalar que la institución contó con equipamiento actualizado, con planteles docentes de alta calidad y excelente disposición para trabajar con los y las jóvenes de este programa.

TECSUP logró que **entra21** y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) le permitieran contar dentro del equipo de docentes con aquellos que ya estaban incorporados dentro de su planta de funcionarios, salvando así el impedimento de disponer para el desarrollo del proyecto de aquellos docentes que llevan algún tiempo con la institución y comparten su filosofía y métodos.

Durante todo el proceso de formación los jóvenes fueron acompañados por los tutores asignados para tal fin y por los técnicos de la bolsa de trabajo de TECSUP. Para ello se utilizaron instrumentos de seguimiento y monitoreo que permitieron reajustar el proceso y solucionar inconvenientes con mucha agilidad.

Se destacan dos aspectos novedosos en este proyecto, comparado con los otros analizados. El primero es que se obtuvieron logros en periodos cortos: 150 a 185 horas de formación, pues tanto en opinión del equipo docente como de los empresarios que los incorporan a sus planteles no se requieren más (el diseño se realiza en función de la necesidad identificada por la empresa). Es decir, primero se obtienen vacantes en las empresas y solo después se diseña el curso de formación técnica. Así, los y las jóvenes tienen el puesto esperando luego de la formación. Esa es la característica distintiva de TECSUP.

La institución había utilizado anteriormente esta metodología pero no con jóvenes de tan alta vulnerabilidad. Todos sus cursos están orientados a las necesidades del mercado que constantemente indaga, pero la intensidad horaria varía de acuerdo con la especificidad de la demanda. A diferencia de los cursos que TECSUP dictaba antes de **entra21**, en estos últimos se dictaron directamente en las empresas y se ofertaron aquellos cuya duración permitió cumplir con todo el ciclo de formación e intermediación en el plazo propuesto por **entra21**.

De esta manera los y las jóvenes estuvieron preparados para ingresar a trabajar en muy corto tiempo. Esto favoreció a ambas partes: al joven que tenía necesidad de empezar a trabajar lo más antes posible, y a la empresa que necesitaba incorporar, en breve plazo, gente bien preparada. Favoreció además a TECSUP, que pudo organizar cohortes pequeñas y enfocarse en su seguimiento y monitoreo continuo.

*“Se les enseña el compañerismo: los que saben más ayudan a los otros.”*

Profesor de TECSUP/**entra21**.

El segundo aspecto diferenciador fue que TECSUP/**entra21** no contempló pasantías sino experiencias de trabajo. De acuerdo con los módulos que aplicó, al completarlos el participante ya estaba listo para trabajar. En la filosofía de la institución, *“si el muchacho necesita trabajar y en tanto la pasantía no le otorga los mismos derechos, es mejor que trabaje.”* Por lo tanto, se incorporaron directamente en las empresas.

Estos dos aspectos de la estrategia de intervención, junto con el compromiso logrado de parte de las empresas de garantizar la inserción laboral desde antes de la formación, fueron un factor clave para la motivación de los jóvenes y contribuyó a que prácticamente no se produjeran deserciones.

Entre los ajustes que TECSUP tuvo que realizar entre su participación en la Fase I y este trabajo con jóvenes muy vulnerables (TECSUP II) se pueden señalar:

- ✓ La disminución de 10% en la meta de inserción (40%) con respecto a la propuesta inicial (50%), sustentada en las dificultades de absorción del mercado laboral a partir de la crisis financiera mundial y los cambios en el perfil de ingreso de los jóvenes.
- ✓ Los perfiles ocupacionales se ampliaron a otros sectores productivos del país como Agroindustria, Alimentos, Comercio, Máquina/Equipos, Tele-comunicaciones, Minería, Transporte/Logística, Bebidas y licores, Agropecuario y Servicios e Industria. La propuesta inicial solo contemplaba los sectores manufacturero y de bienes y servicios.
- ✓ En cuanto a la estructura de administración y operación del proyecto se introduce un cambio: el número de administradores de la bolsa de trabajo pasa de dos a cuatro, modificación sustentada en la cantidad y calidad de tareas que deben adelantar para conseguirlos puestos de trabajo, ahora en un territorio más grande y para jóvenes con mayores niveles de vulnerabilidad. Los demás cargos son los mismos de la propuesta inicial.

## **E.dúcate/Ecuador**

El caso de E.dúcate tiene similitud con el de TECSUP, en tanto la participación en **entra21** constituye su primera experiencia de trabajo con jóvenes más vulnerables, para una institución acostumbrada a trabajar con otras poblaciones. La fundación en general atiende jóvenes que no se encuentran en situación de tanta vulnerabilidad como los que participaron en **entra21**, un grupo que se caracterizó por ser mayoritariamente pobre (84%) y por no haber terminado la educación secundaria (84%). De acuerdo con el índice de mayor vulnerabilidad construido por **entra21**, este proyecto trabajó con jóvenes donde el 50% evidenciaba mayor vulnerabilidad.

Anteriormente, E.dúcate había participado en una iniciativa de formación en el sector turístico, en el marco de un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que atendía a jóvenes de otro perfil y cuyo modelo de intervención no contemplaba un componente de inserción laboral con metas concretas.



En esta oportunidad E.dúcate definió su oferta formativa a partir del análisis de la demanda laboral, tal como fue requerido por **entra21**. Las cinco especialidades de formación se definieron en torno a un estudio *ad hoc*, realizado con empresas de turismo, ya que todas sus opciones de formación estaban dentro de este sector. En Guayaquil, la formación se estructuró teniendo en cuenta los requerimientos que presentó el sector empleador, constatados en informes y estudios realizados sobre necesidades de desarrollo de competencias. Este sector fue priorizado en el plan estratégico del municipio.

Por su parte, en Quito no existía evidencia tan clara respecto de las competencias requeridas por la demanda laboral en el sector turístico, ya que no se realizó un estudio de demanda. Sin embargo, el Ministerio de Turismo avalaba esta formación en tanto se trata de un sector considerado dinámico y en crecimiento, y por tanto estratégico para las políticas de desarrollo nacional.<sup>29</sup>

Asimismo, se tuvo en cuenta que el sector turístico ya había desarrollado perfiles laborales basados en competencias y currículos que incluyeron la instancia de certificación de competencias laborales.

Se establecieron alianzas con el sector público (tanto del área de turismo como de desarrollo social), con el municipio de Guayaquil y la Dirección de Juventud y vínculos con la Cámara de Turismo, con quienes realizaron los estudios de demanda laboral. También con Qualitur, organismo de certificación.

En E.dúcate se conformaron dos equipos de trabajo, uno encargado de la capacitación laboral y otro a cargo de la intermediación y la relación con las empresas.

Para el diseño de los cursos la institución contaba inicialmente con una oferta definida que se modificó a partir de la cohorte 3, momento en que se ampliaron y revisaron los contenidos de la formación. Esta tarea estuvo a cargo del equipo de E.dúcate y luego fue revisado por un profesional de la educación contratado para tal fin.

La formación de los docentes no contó con una estrategia ni con tiempos adecuados. En la cohorte 3 se adelantó solamente una inducción, impartida por la coordinación del proyecto. A partir de sus resultados, que mostraron una alta tasa de deserción, en la cohorte 4 se implementó una capacitación más larga, de tres horas, que contempló contenidos como malla curricular, perfil de los jóvenes de alta vulnerabilidad y procesos de adaptación para trabajar con ellos. Asimismo, existió un espacio abierto para consultas y apoyo a los docentes durante el proceso de formación. Pero, si bien se intentó fortalecer este aspecto a partir de la cohorte 4, resultó difícil conseguir que los docentes estuvieran dispuestos a trabajar por fuera de las horas de capacitación.

La intermediación laboral y las pasantías se desarrollaron a partir de una estrategia programada que contó con documentos de difusión y comunicación para presentar en las empresas y bases de datos de establecimientos que fueron facilitadas por la Cámara de Turismo, así como con el trabajo activo del equipo del proyecto.

---

<sup>29</sup> El Ministerio de Turismo se comprometió a brindar recursos para esta experiencia y la incluyó como opción dentro del Plan Nacional de Capacitación. Asimismo, como consta en el Informe de Monitoreo (Abril 2010), op.cit., también Conquito, una agencia de desarrollo de Quito, avaló la formación ofrecida al poner a disposición sus sedes y ofrecer recursos. En sus propias palabras, “[**entra21**] les cae como anillo al dedo.”

Este equipo tomó contacto con los jóvenes desde su inicio en el proyecto, por lo cual conocían sus características, lo que facilitó la estrategia de ubicación en pasantías y contribuyó a su retención en ellas.

Una característica sobresaliente del proceso en Ecuador fue la dificultad para retener a los jóvenes, debido a la insuficiente coordinación entre los formadores. De los informes de seguimiento se desprende que deberían haber tenido una mayor vinculación entre los formadores básicos y los específicos. También hizo falta una solución de continuidad entre el aula y el trabajo, al no existir un espacio destinado a preparar a los jóvenes para la experiencia de la pasantía.<sup>30</sup>

También incidió en la alta deserción el modelo de formación semi-presencial del proyecto, con sesiones de autoformación de los jóvenes con las computadoras, sin la presencia de docentes que explicaran los contenidos. Este formato probó no ser efectivo para población con alta vulnerabilidad, que requiere de un acompañamiento más cercano por parte de los docentes y una motivación más sistemática. Asimismo, uno de los cursos elegidos tampoco estuvo de acuerdo con el perfil de ingreso de los jóvenes, el de diseño de páginas web, que requiere de habilidades en informática de las que estos jóvenes carecían.

## **CANTERA/Nicaragua**

CANTERA había participado en un proyecto piloto con CRS y YouthBuild antes de **entra21**, en donde se formó a jóvenes del barrio Dimitrov en áreas básicas de la construcción y se hizo una obra de uso comunitario para demostrar a la comunidad el valor de la participación juvenil y promover la autoestima y los vínculos positivos entre los jóvenes y con la comunidad en general.

Con IYF/**entra21** se introdujeron varios ajustes al piloto: atención a las demandas del mercado laboral y un énfasis en la inserción laboral. Este abordaje del proceso de formación constituyó un importante esfuerzo de coordinación entre los distintos actores de la iniciativa: CANTERA, la policía, las instituciones educativas, la alcaldía y líderes barriales, entre otros (hay que recordar que los y las jóvenes participantes hacían parte de pandillas).

Con el proyecto **entra21** se ofrecieron a los jóvenes más opciones de capacitación acordes con las demandas que el proyecto habían detectado en el mercado local, como fue la caja de computación dictado por el instituto nacional de formación técnica, Instituto Nacional Tecnológico (INATEC). También desde esta institución se ofreció un curso de microempresas dictado en el barrio Dimitrov donde vivían los jóvenes.

El hecho de provenir de condiciones de mayor vulnerabilidad tuvo sus efectos en las adaptaciones realizadas en los cursos. Se tuvieron que hacer ajustes curriculares, extensión de tiempos, adecuación del lenguaje y fortalecimiento de las tutorías. Fue necesario también reducir la duración del curso de microempresas y readecuar contenidos y metodología de enseñanza en términos del lenguaje usado y la focalización, en un proceso de enseñanza y aprendizaje que se organizó a partir del saber hacer para después construir las nociones conceptuales que estructuraban el curso.

---

<sup>30</sup> Visita de monitoreo, abril de 2010.

Al curso de construcción fue necesario incrementar las horas porque muchos jóvenes no comprendieron conceptos básicos de matemática, lo que hizo necesario más horas de tutorías de los docentes y promotores.

En el módulo *Habilidades para la Vida*, el equipo de CANTERA consideró que, si bien se lograron resultados, fue insuficiente la intensidad horaria y la extensión del curso, debido a que en la mayoría de los casos se requirió una atención personalizada y una mayor continuidad para estos jóvenes de alta vulnerabilidad. Esta continuidad en el caso del barrio Dimitrov se logró en parte a través de un espacio comunitario que se constituyó en lugar de encuentro, contención y desarrollo de diversas actividades sociales.

Otro aspecto importante en el proceso de formación es que todos los jóvenes realizaron pasantías que les permitieron un acercamiento concreto a la vida laboral y a los desempeños requeridos en distintos tipos de entornos laborales. Para la realización de las pasantías cabe destacar el apoyo de los miembros de un consorcio fomentado por CRS y CANTERA e integrado por entidades de formación, el sector público, y civil, ya que de acuerdo con las entrevistas realizadas, las empresas privadas se resistían a realizar pasantías debido a prejuicios hacia el barrio Dimitrov. Por otra parte, si bien se considera que las pasantías permitían potenciar las posibilidades de inserción laboral, hay que tener en cuenta que los jóvenes no tienen los recursos para sufragar los costos que requiera su realización (documentos de identidad, fotos, fotocopia de títulos, transporte, alimentación) pues generalmente las empresas no los asumen.

### **El balance entre *Formación Técnica* y *Habilidades para la Vida* en el proyecto de CANTERA**

*Cabe señalar que en el proceso de enseñanza y aprendizaje se priorizaron la Formación Técnica y las pasantías, como lo demuestra el hecho que el 70% del tiempo fue destinado a este tipo de formación, en tanto que los módulos de Habilidades para la Vida y competencias básicas sumaron en conjunto el 30%. El tiempo destinado a Habilidades para la Vida fue ampliado por la inclusión de horas adicionales en la medida en que fueron necesarias; además, en la formación técnica específica se retomaron temas relacionados con la comunicación, la autoestima, y otros. Por ello no es posible cuantificar con exactitud la proporción entre los distintos tipos de formación, pero se puede decir que alcanza aproximadamente el 20% más de lo previsto inicialmente, de acuerdo con las entrevistas realizadas, y la mayoría se destinó al desarrollo de competencias generales. Tal incremento se realizó debido a la mayor vulnerabilidad de los participantes.*

La certificación de los aprendizajes realizados a los jóvenes una vez que egresaron de los cursos de formación profesional fue otorgada por instituciones públicas y privadas reconocidas por su calidad. Los jóvenes egresados de CANTERA fueron acreditados por el INATEC, que entregó un certificado oficial de estudios técnicos y constancia sobre las horas cumplidas de pasantía.

Si bien todos los egresados realizaron pasantías, éstas se desarrollaron en ámbitos comunitarios, pequeños emprendimientos y muy pocas en empresas privadas, por lo que no se puede afirmar que se haya logrado un fuerte vínculo con el sector empresarial. Por ejemplo, en el caso de los jóvenes que optaron por la formación en construcción, sus prácticas estuvieron más relacionadas con la comunidad del barrio y con instituciones públicas. Esto tiene dos lecturas, por un lado la adecuada identificación de ámbitos de posibilidad en donde realizar las pasantías por parte de las instituciones ejecutoras y por el otro la necesidad de repensar una estrategia más consistente para ampliar el universo de alternativas laborales con el sector privado.

Con respecto a las posibilidades de inserción laboral conviene hacer algunas apreciaciones, para comprender el contexto socio-cultural en donde se desarrolló el proyecto *entra21*:

- ✓ Existe, según afirmaciones de las personas entrevistadas, una oferta de mano de obra sobre calificada para el tipo de puestos de trabajo ofertados en el mercado laboral. Por ello algunos empresarios manifiestan la preferencia por contratar este tipo de mano de obra.
- ✓ En algunos casos los jóvenes prefieren tener trabajos temporales porque les permite continuar los estudios.
- ✓ Si bien el proceso de formación realizado ha permitido la apropiación de competencias básicas de formación profesional, todavía se mantiene una distancia importante respecto de las competencias medias exigidas en el mercado laboral, con el agravante de la sobre calificación laboral en distintos sectores económicos.
- ✓ Todavía persiste cierta desconfianza por parte del sector empresarial en relación con la población proveniente del barrio Dimitrov. La desconfianza no está tanto referida a cada joven en particular sino al barrio en su conjunto. Lo expresaron todos los entrevistados (equipo de CANTERA, los jóvenes que perciben ese rechazo y los líderes comunitarios).
- ✓ Se percibe resistencia en los jóvenes a aceptar la autoridad de un patrón. De acuerdo con las entrevistas grupales realizadas con los jóvenes, la mayoría de ellos plantearon que no querían depender de un patrón. Si se busca una explicación a esta actitud se podría decir que en el barrio Dimitrov predominan las actividades de pequeños comercios, micro-emprendedores que tienen una cultura basada en la búsqueda de la autonomía económica. Por otra parte, es un barrio estigmatizado por buena parte de la sociedad y es posible imaginar que sentirse discriminado produzca una reacción de rechazo manifestada como independencia o aislamiento. Además, en este barrio los jóvenes tienen una vulnerabilidad adicional: pertenecer o haber pertenecido a pandillas, lo que se manifiesta en rechazo frente al orden establecido. También se podría plantear lo contrario: que la vulnerabilidad se podría manifestar como aceptación de una relación de dependencia, pero no se encontraron evidencias para afirmarlo.
- ✓ La práctica formativa se caracteriza fundamentalmente por iniciativas individuales o familiares de micro-emprendimientos (ej: comerciantes, vendedores ambulantes), de manera que, en general, se orientan más hacia una actividad laboral autónoma que a una relación de dependencia.
- ✓ La estructura productiva del país no se asienta en grandes empresas con demandas crecientes de mano de obra estable.

Finalmente hay que decir que la falta de un componente comunicacional en el proyecto impidió dar a conocer la experiencia en forma más amplia y fortalecer las relaciones con los ámbitos de la producción y el trabajo (ej: empresas, sindicatos o instituciones estatales).

## VI. Resultados obtenidos

Para el presente estudio se considera empleabilidad a “la capacidad para encontrar, crear, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional.”<sup>31</sup> Para mejorar su empleabilidad las personas pueden fortalecer un conjunto de saberes o competencias necesarias a la hora de resolver con autonomía, reflexión y flexibilidad cuestiones relativas a la organización y planificación del propio trabajo.

En este sentido, es tan importante la inserción laboral como la posibilidad de reanudar la educación formal, encarar nuevas oportunidades formativas y adoptar una actitud más proactiva y positiva en la búsqueda de empleo.

### Inserción laboral

Respecto a la inserción laboral se puede concluir que los proyectos han contribuido a que la mayoría de los jóvenes acceda a trabajo formal. En todas las experiencias estudiadas los resultados fueron positivos, tanto en términos de las metas fijadas por los proyectos, como en cuanto al cambio experimentado por los jóvenes en su situación laboral, considerando sus puntos de partida (Cuadro 11). Hubo mayor variación en el caso TECSUP; en la línea de base un 5% de los jóvenes reportó tener un empleo comparado con 71% ex ante.

**Cuadro 11.** Inserción Laboral de los Beneficiarios

		CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA	Promedio TOTAL
Jóvenes que Trabajaban	Ex Ante	10	27	5	23	3	14
	Ex Post	56	62	70	48	40	55
Variación (puntos porcentuales)		46	38	66	25	39	43

\* Fuente: Procesamiento de IERAL.

Es interesante destacar que las tasas de empleo medida a los seis meses de haber egresado del programa son superiores en casi todos los casos, comparadas con las tasas de empleo para el conjunto de los jóvenes de sus respectivos países (Cuadro 12). Hay que recordar que ese conjunto incluye jóvenes de todos los niveles sociales, y por lo tanto no es comparable con aquellos que participaron en estos proyectos, que son de un perfil socioeconómico más vulnerable. En el caso de Perú, los datos de *entra21* corresponden solamente a jóvenes rurales, mientras que las tasas oficiales incluyen jóvenes urbanos y rurales.

<sup>31</sup> Ducci, M. A., OIT.

**Cuadro 12.** Tasa de Empleo Juvenil en los Países Sede de los Proyectos Analizados

País	Tasa Oficial de Empleo (Jóvenes 15 a 24 años)	Tasa de Empleo para Proyectos <i>entra21</i>
Paraguay	55%	56%
Perú	56%	70%
Ecuador	43%	48%
Nicaragua	51%	40%

\* Fuente: SEDLAC (Base de datos socioeconómicos para América Latina y el Caribe en <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar>). Se dispone de datos hasta 2005.

### Calidad del empleo

Es importante analizar la calidad del empleo a la que acceden los jóvenes beneficiarios de *entra21*, ya que es en este punto donde pueden verse algunas dificultades, obviamente vinculadas con el rezago que enfrentan los jóvenes debido a sus bajos niveles de educación formal, así como al hecho de presentar características que los vuelven muy vulnerables frente al empleo. Como señala Luis Briceño, el economista peruano, que hizo la evaluación externa del proyecto TECSUP, “una de las mayores dificultades de la economía peruana es su limitada capacidad para la generación de empleos de calidad.”<sup>32</sup>

Para determinar la calidad de los empleos obtenidos se han escogido dos variables: la remuneración y el acceso prestaciones laborales. En casi todos los casos existe una proporción alta de jóvenes cuyos salarios no alcanzan el ingreso mínimo fijado por ley. En relación con este aspecto, es necesario tener en cuenta que muchas veces los salarios son menores al mínimo estipulado porque los jóvenes no trabajan la jornada completa.

Discriminando el salario por horas (Cuadro 13), se puede observar que los casos de CIRD y TECSUP presentan ingresos promedio por horas que se ubican por encima del ingreso medio correspondiente al salario mínimo por horas. Según el evaluador del proyecto TECSUP, “los datos calculados sobre el ingreso promedio por hora, permiten concluir que en la situación ex post, aproximadamente el 49% de los jóvenes tienen ingresos iguales o superiores al mínimo vital.”<sup>33</sup> Los casos de E.dúcate y SOLUCIONES están levemente por debajo del ingreso medio del salario mínimo por horas, mientras que en el caso de CANTERA el salario por horas percibido por los jóvenes que participaron del proyecto se ubica en un 50% por debajo de éste, constituyendo el caso de mayor precariedad. En el caso de CANTERA, que tenía jóvenes vulnerables (de hogares pobres) y muy vulnerables (pobres y con menos de una educación secundaria y/o con antecedentes con pandillas), no se registró una diferencia entre sus tasas de empleo ni salario mínimo. Parecería que los empleadores no percibieron una distinción entre un joven con o sin el bachillerato; según la evaluación externa lo que más peso tuvo fue el hecho que los jóvenes vienen de un barrio considerado “peligroso”.

<sup>32</sup> Informe de Evaluación *entra21*, IYF, octubre 2011.

<sup>33</sup> Informe de Evaluación *entra21*, IYF, octubre 2011.

De manera similar, según la evaluación externa de E.dúcate no hubo diferencias entre el salario promedio por hora entre los jóvenes con educación secundaria completa e incompleta. Igual que en la evaluación del proyecto CANTERA, en la de E.dúcate se concluye que en general los empleadores no cumplen con las leyes laborales y los jóvenes de hogares pobres no tienen mucho poder de negociación.<sup>34</sup>

**Cuadro 13.** Remuneración según Salario Mínimo

	Menor al Salario Mínimo	Igual o Mayor al Salario Mínimo
CIRD	64%	36%
SOLUCIONES	70%	30%
TECSUP	11%	89%
E.dúcate	75%	25%
CANTERA	75%	25%

\* Fuente: Estudios de seguimiento, *entra21*.

**Cuadro 14.** Remuneración por hora según Salario Mínimo

	Ingreso Horario Medio	Ingreso Horario Medio del Salario Mínimo (**)
CIRD	10,8	7,9
SOLUCIONES	2,8	2,7
TECSUP	4,5	2,9
E.dúcate	1,3	1,4
CANTERA	5,4	10,4

\* Fuente: Procesamiento de IERAL.

\*\* Se construyó dividiendo el salario mínimo por la cantidad de horas de trabajo mensuales, considerando una jornada tipo de 48 horas semanales para Perú, 40 horas semanales para Ecuador, 48 horas semanales para Nicaragua y 48 horas semanales para Paraguay.

En relación con los beneficios sociales, en los casos de CIRD y TECSUP la mayoría de los jóvenes los percibe. Vale la pena anotar que en el caso de SOLUCIONES la mayoría no recibe prestaciones laborales porque tiene trabajo independiente, o sea son productores rurales de pequeña escala y/o prestan servicios como cuenta propias.

**Cuadro 15.** Porcentaje de Jóvenes con Trabajo que Reciben Beneficios Sociales

	Recibe Uno o Más Beneficios	No Recibe Beneficios
CIRD	93%	7%
SOLUCIONES	13%	87%
TECSUP	80%	20%
E.dúcate	7%	93%
CANTERA	35%	65%

\* Fuente: Estudios de seguimiento, *entra21*.

<sup>34</sup> Molina, 2011.

Hay dos elementos que se deben tener en cuenta para relativizar estos resultados. Por un lado, como se describió en el capítulo II, la inserción de los jóvenes que participaron en el Programa **entra21** se dio en contextos laborales desfavorables, con altos niveles de precariedad, donde la baja calidad en el empleo afectó a numerosos sectores de la población, siendo ésta una problemática generalizada.<sup>35</sup> Según datos proporcionados por OIT<sup>36</sup>, solo el 37% de los jóvenes ocupados en América Latina tiene seguro de salud y de pensiones, dos indicadores de formalidad en el empleo; el resto se ocupa en la economía informal. Asimismo, el promedio de ingreso de los jóvenes es de US\$424 frente a US\$788 de los adultos.

Por otra parte, fueron, en muchos casos, jóvenes que no habían terminado su ciclo de educación secundaria, con el peso que esto tiene en las posibilidades de inserción laboral; y en su gran mayoría no habían tenido un trabajo formal antes de participar en **entra21**. Tomando las cuatro experiencias en conjunto, el porcentaje de jóvenes que no estaban trabajando al comenzar el proyecto alcanzó el 13%. En consecuencia, y si se toman en cuenta sus puntos de partida, es importante destacar que los jóvenes de mayor vulnerabilidad mejoraron su situación laboral.

### Situación educativa

Es importante tener en cuenta el programa **entra21** en la educación formal de los y las jóvenes, en la medida en que “las competencias básicas y generales adquiridas en la educación formal son la base sobre la cual se construye la empleabilidad de las personas.”<sup>37</sup>

De las distintas fuentes analizadas puede inferirse que una parte de la población finalizó sus estudios o siguió estudiando luego de su participación en el programa, Cuadro16. Sin embargo, por el poco tiempo que transcurre entre el egreso de los jóvenes y la realización de los estudios de seguimiento (se hizo seis meses después del egreso), no puede evidenciarse un impacto considerable en el aumento de los años de estudio. El dato a destacar es la proporción de jóvenes que habían abandonado los estudios formales antes de su ingreso al proyecto y retomaron los estudios luego de su participación en el mismo, Cuadro17. Entre un 29% (CIRD) y un 21% (CANTERA) de los jóvenes retomaron sus estudios luego de su participación en el proyecto.

**Cuadro 16.** Años de Estudio Antes y Después del Proyecto

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Ex Ante	9.8	9.4	10.8	11.4	8.6
Ex Post	11.1	10.4	11.2	11.6	9.0
Diferencia en Años	1.3	1.0	0.4	0.2	0.3

\* Fuente: Procesamiento de IERAL.

<sup>35</sup> “La mayoría de los empleos en Ecuador son de baja calidad,” tomada de dos entrevistas entre la evaluadora y el Director de la E.dúcate.

<sup>36</sup> *Trabajo decente y juventud en América Latina*. OIT, 2010.

<sup>37</sup> Gallart, M.A. 2008.



**Cuadro 17.** Porcentaje de Jóvenes que había Desertado de la Educación Formal y se había Re-Inscrito Ex Post

	CIRD	SOLUCIONES	TECSUP	E.dúcate	CANTERA
Desertores	36%	15%	10%	53%	35%

\* Fuente: Procesamiento de IERAL.

Nota: El porcentaje de inscritos en seguimiento es la proporción de desertores en línea de base que son observados en seguimiento y que están estudiando.

### Motivación y autoestima

El mejoramiento de la autoestima de los jóvenes y el incremento de su motivación para enfrentar diversas situaciones como la búsqueda de trabajo, la continuación de los estudios y las interacciones sociales es también un elemento a destacar. Muchos jóvenes alcanzaron mayor autonomía personal y lograron que sus familias valoraran mejor sus competencias y posibilidades.

Es decir, si bien no todos resolvieron su problema de empleo e ingresos, la mayoría mejoró su empleabilidad, en términos de sentirse capaces de generar un proyecto de estudio o de encarar la búsqueda de mejores oportunidades, mejorando su posición ante sus familias y ante otros actores como las cooperativas de productores, centros de formación y sus comunidades. Esto pudo verse más claramente en las experiencias de CIRD, CANTERA, y SOLUCIONES.

El elemento común es que se han sentido estimulados por la participación en *entra21* y motivados a desarrollar proyectos de vida, aún cuando no siempre estos se vinculen con el sector objeto de la formación.

### La perspectiva de los empleadores

En cuanto a la satisfacción de los empleadores con el desempeño de los jóvenes incorporados en empresas o instituciones públicas, el resultado es heterogéneo. En los proyectos de **CANTERA** y **CIRD** los resultados son buenos, tal como se pudo comprobar en las entrevistas de campo; en este último caso fue considerado como equivalente o superior al de trabajadores sin discapacidad.

El trabajo realizado con los empleadores permitió reducir los prejuicios hacia la discapacidad e incorporar a jóvenes vulnerables en instituciones públicas y privadas. Aunque en **Nicaragua** los empleadores entrevistados se manifestaron conformes con el desempeño de los jóvenes<sup>38</sup>, tanto los jóvenes entrevistados como los docentes y equipos técnicos involucrados en el proyecto percibieron que la mayoría de los empleadores seguían resistiéndose a incorporar jóvenes provenientes del barrio Dimitrov. Se podría decir entonces que, mirado como un proceso, se comenzó a advertir una opinión más favorable de los empleadores respecto de los jóvenes, aunque todavía no pudiera calificarse de aceptación absoluta.

<sup>38</sup> Ver listado de personas e instituciones contactadas en el trabajo de campo en la bibliografía.

Por su parte, en **Ecuador** el 60% de los pasantes recibió una calificación satisfactoria a su desempeño, mientras que para el 40% restante los empleadores expresaron poca satisfacción<sup>39</sup>, señalando el desempeño técnico de los pasantes como el aspecto menos satisfactorio, por debajo de las competencias transversales o actitudinales. En esa perspectiva anotaron que un aspecto a reforzar es la práctica, ya que “muchos meseros no sabían charolear”<sup>40</sup>. Por otra parte y de acuerdo con el estudio de seguimiento, los empleadores se mostraron satisfechos con las relaciones interpersonales y la presentación personal de los y las jóvenes, por lo que en su gran mayoría estarían dispuestos a tomar pasantes en el futuro.

En la experiencia de **Perú/SOLUCIONES**, vinculada al autoempleo y la generación de microemprendimientos rurales, en todos los casos las cooperativas señalan que a partir del proyecto se han incorporado más jóvenes como socios. Esto lo consideran un beneficio no sólo por la renovación generacional, sino porque el incremento de jóvenes productores les facilitó el mejoramiento de los cultivos y la consolidación del cultivo orgánico en ambas cadenas productivas (cacao y café). También valoraron la disponibilidad de jóvenes para realizar tareas de asesoramiento y supervisión de los cultivos de los productores asociados.

*“TECSUP canterita para extraer buenos recursos, los chicos se ayudan mucho, hay mucho compañerismo entre ellos, mucha solidaridad.” Empleador ecuatoriano.*

Varias de las cooperativas contrataron (o recomendaron a los productores la contratación) para las tareas de asistencia técnica a los extensionistas rurales egresados del proyecto.

En el caso de **Perú/TECSUP** todos los empleadores estuvieron dispuestos a continuar su participación en el proyecto incorporando a más jóvenes egresados. Los empresarios entrevistados en Lima manifestaron que esta estrategia de capacitación contribuye a la motivación de los jóvenes y a la reducción del ausentismo en el trabajo, así como de accidentes e incidentes en el mismo.

Actualmente en **Perú** las empresas tienen incentivos para la contratación y el entrenamiento de jóvenes, los cuales son muy valorados por la posibilidad de realizar contratos a término con renovación condicionada por evaluaciones de desempeño. Los empresarios consideran que esto beneficia a los jóvenes pues los enfrenta al reto de superarse y mejorar su productividad constantemente.

---

<sup>39</sup> Datos obtenidos del Informe de Resultados.

<sup>40</sup> Este es un aspecto discutido y no compartido con la organización ejecutora, que presentó informes propios sobre la satisfacción del sector con los pasantes del proyecto.

Los empleadores que participaron de la experiencia de TECSUP mostraron gran interés de incorporar a jóvenes de escasos recursos, dado que, gracias a su entrenamiento en *entra21*, el desempeño de los jóvenes egresados es muy satisfactorio. Y los jóvenes incorporados gozaron de todos los beneficios que dan las empresas a su personal: comedor en planta, participación en las ganancias, seguros sociales, e incluso en algunos casos un bono de desempeño. Los jóvenes también participaron de los programas de entrenamiento de las empresas.

Los empresarios también reconocieron el prestigio de TECSUP y destacaron la posibilidad de poder opinar sobre los contenidos de los cursos para que se ajustaran a sus demandas.

## VII. Logros y dificultades de la intervención

Los logros y dificultades identificadas en este estudio se clasificaron en temáticas clave para el desarrollo del proyecto: formación, alianzas entre actores, selección de los jóvenes, práctica laboral y asignación de tiempos y recursos.

### Formación

- ✓ Fue muy importante la decisión de capacitar a los jóvenes para favorecer su inserción en sectores productivos dinámicos y con posibilidades de generación de empleo (cadenas productivas en el caso de SOLUCIONES, emprendimientos en el caso de CANTERA, sector de turismo en el caso de E.dúcate). Dados los contextos de dificultad de los cuales provienen los jóvenes más vulnerables, este esfuerzo por garantizar la pertinencia de la formación con el contexto productivo se vuelve más importante.
- ✓ Si bien en algunos casos las ofertas de formación profesional no estaban adaptadas inicialmente a las características socio-cognitivas de los jóvenes, estas fueron reformuladas gracias a la apertura de las instituciones y los docentes. Este aspecto es relevante porque da cuenta del grado de flexibilidad con que se implementó el programa en los niveles de ejecución. La combinación de flexibilidad e innovación para adaptarse al contexto puede considerarse una estrategia importante para los alcances del programa.

Por ejemplo, CANTERA, al igual que TECSUP se adaptó el lenguaje y la duración de los cursos al perfil de los participantes. E.dúcate tuvo que realizar cambios en la estructura de formación para ofrecer más clases presenciales que virtuales debido a que los jóvenes no tenían el perfil necesario para una dinámica de auto-aprendizaje. En el caso de CIRD, las instituciones formadoras incorporaron a sus líneas de acción y sus prácticas el enfoque de la formación para el trabajo, enriqueciendo su perspectiva para el abordaje de la discapacidad.

- ✓ En algunos casos, las modificaciones fueron más allá de los requerimientos del programa. En Nicaragua, por ejemplo se ofreció apoyo escolar complementario para el aprendizaje de los contenidos de formación profesional y becas para que los alumnos pudieran continuar en la universidad.

- ✓ El establecimiento de vínculos personalizados durante el proceso de enseñanza contribuyó al fortalecimiento de la autoestima y la confianza de los jóvenes, lo que mejoró el rendimiento y la permanencia en el proceso formativo. Incluso donde este factor no estuvo presente en principio (E.dúcate), su posterior inclusión logró revertir la tendencia de alta deserción.

En dos casos, E.dúcate y TECSUP, se incorporó la figura del asistente tutorial, quien mantuvo un contacto personalizado con los jóvenes para realizar un acompañamiento más cercano. En CANTERA este papel fue cumplido por los promotores comunitarios residentes en el barrio y con experiencia de trabajo en el mismo. Ellos facilitaron el acercamiento a los jóvenes y favorecieron el buen desempeño del proyecto formativo.

- ✓ En el mismo sentido, la implementación de una estrategia didáctica basada en la atención a las particularidades de cada grupo de participantes generó confianza en las propias capacidades de aprendizaje y contribuyó al mayor reconocimiento de los jóvenes en sus comunidades. En el caso de CANTERA, este aspecto se vio reforzado porque las prácticas de formación se realizaron directamente en ámbitos pertenecientes a la comunidad, contribuyendo a su visibilidad.
- ✓ Los docentes fueron en muchos casos factor clave para el éxito de los proyectos, por su compromiso y por las competencias profesionales que movilizaron para enseñar a jóvenes con perfiles de mayor vulnerabilidad. El caso de E.dúcate es un buen ejemplo del peso que tiene el perfil docente en el éxito de un proyecto de esta naturaleza, pues los altos niveles de deserción se lograron revertir gracias a modificaciones en la selección del equipo docente, la que hizo énfasis en el compromiso y la experiencia de trabajo previa con este sector de población.

Los docentes de TECSUP registraron un alto grado de satisfacción y compromiso en *entra21*. Dijeron sentirse reconocidos profesionalmente por la institución y consideraron que el trabajo con jóvenes más vulnerables es un desafío y un aprendizaje para ellos, así como una oportunidad para volcar su experiencia y creatividad y conseguir resultados más satisfactorios que con las poblaciones regulares a las que atienden.

- ✓ Además, los docentes tuvieron flexibilidad y capacidad para adaptarse a las dificultades que planteó el trabajo con jóvenes vulnerables, ya que supieron adaptar los diseños curriculares al perfil de los jóvenes. En el caso de E.dúcate y luego de una experiencia de bajos resultados llevó a una alta deserción, se propuso una estrategia de sensibilización y mayor cuidado en la selección de miembros del equipo docente.
- ✓ La metodología utilizada contribuyó a generar solidaridad entre los jóvenes. El trabajo en equipo y la colaboración entre los alumnos para resolver diferentes tipos de situaciones se reflejó también en su desempeño laboral y en su capacidad para conformar equipos de trabajo. De ese modo se logró, a la par de los aprendizajes, un desarrollo de actitudes de cooperación y un aumento en la autoestima.

- ✓ En el caso particular de **CANTERA**, en la composición de los grupos de formación se consideró una proporción más elevada de jóvenes no pertenecientes a pandillas para evitar el traspaso del liderazgo pandillero. Esta estrategia resultó sumamente adecuada para asegurar que los jóvenes se centraran en el proceso de formación. También fue una manera de ayudar a que estos jóvenes con antecedentes pudieran reintegrarse con sus pares y la comunidad.
- ✓ La ausencia, en algunos casos de una instancia de aprestamiento y preparación de los docentes para atender a los jóvenes de mayor vulnerabilidad hizo ineficaces algunas de las acciones formativas. En esta perspectiva se destaca que hubiera sido necesario contar con profesionales de mayor compromiso, dadas las dificultades de la población con la que tenían que trabajar.
- ✓ En los casos de E.dúcate, CANTERA, y CIRD se señaló como una gran dificultad la ausencia de una instancia preparatoria, niveladora de habilidades básicas que preparara a los jóvenes para la formación técnica, pues presentaban problemas de comprensión lectora y de adquisición de habilidades matemáticas básicas. Aún cuando en parte el módulo de *Habilidades para la Vida* incluía el desarrollo de estas competencias, se consideró que se requería de una nivelación armada “a medida”.

#### **Alianzas entre actores**

- ✓ La capacidad de establecer alianzas estratégicas entre actores (sector productivo, sector público, organizaciones comunitarias) favoreció la generación de consensos y contribuyó a la sostenibilidad de los proyectos. Por ejemplo, las alianzas con el sector público en Ecuador posibilitaron la réplica del proyecto en ese ámbito. La inclusión del Estado en el sistema de alianzas estratégicas en Paraguay contribuyó a otorgarle sostenibilidad al proyecto y posibilidades de incidir en distintos componentes de las políticas públicas. Otro ejemplo es el de Nicaragua, donde la construcción de redes comunitarias en el barrio Dimitrov constituyó una base firme para la instalación del programa, creando las condiciones para su desarrollo.
- ✓ En el caso del Perú, se facilitaron procesos de articulación–acción entre los diversos actores, principalmente entre el sector productivo y el sector educativo, creando una oferta formativa vinculada a cadenas productivas y a la continuidad educativa de los jóvenes. También se adelantaron alianzas con los gobiernos locales para la sostenibilidad de la inserción laboral de productos (café y cacao) y servicios (asistencia técnica) y con las familias y los jóvenes para generar la confianza en sus instituciones y organizaciones. El proyecto sentó las bases de un sistema de mercado inclusivo para los jóvenes rurales.
- ✓ En Nicaragua, el programa CANTERA logró una alta valoración por parte de los líderes barriales, la policía, los jóvenes y las instituciones educativas, fundamentalmente por la introducción sistemática del trabajo en la formación, y por afianzar esta perspectiva en la construcción de los proyectos de vida.

- ✓ La alianza con las familias para involucrarlas en el proceso de los jóvenes resultó un factor clave para lograr su permanencia en el proyecto y su posterior inserción laboral. Cuando se logró que las familias apoyaran a los jóvenes los efectos del programa se vieron potenciados. Entre las acciones concretas realizadas en este aspecto, figuran el otorgamiento de becas para que los familiares de los alumnos pudieran hacer cursos (CANTERA) y la donación de una parcela para que los jóvenes iniciaran su propia unidad productiva (SOLUCIONES).
- ✓ Las posibilidades de articulación interinstitucional se vieron afectadas especialmente en las etapas iniciales, dada la diversidad de actores y perspectivas en juego. Esto implicó un esfuerzo extra por parte de los coordinadores en las instituciones ejecutoras para conciliar enfoques y lograr consensos. En algunos casos se percibió una falta de definición clara y estratégica de las acciones comunes de las alianzas y las específicas de cada institución.
- ✓ La falta de contacto con las familias, en algunos casos, debilitó las posibilidades de los participantes, especialmente en el caso de las mujeres y de los jóvenes con discapacidad.

### **Práctica laboral**

- ✓ Todos los jóvenes realizaron las pasantías o prácticas que permitieron contextualizar los aprendizajes en las condiciones propias del trabajo. No obstante, los formatos adoptados por las pasantías fueron muy variados y diversos, según las particularidades de las instituciones y de la legislación existente.
- ✓ Para los jóvenes que preferían trabajar como microemprendedores o trabajadores por cuenta propia en SOLUCIONES se impulsó el desarrollo de estas capacidades en los jóvenes que demostraron un perfil emprendedor en la entrevista psicológica. Pero luego no se hizo acompañamiento a la implementación de estos emprendimientos, aunque se realizaron acciones de sensibilización para que las familias donaran las parcelas y los jóvenes se asociaran a las cooperativas de trabajo.

El mismo proyecto se propuso lograr condiciones mínimas para una adecuada inserción laboral de los jóvenes rurales hacia el empleo digno. Tres pilares en su estrategia de inserción fueron la articulación a cadenas productivas, la formación continua y la asociatividad. Por ello todas sus acciones en este componente apuntaron a lograrlos: la certificación, el acceso a tierras mediante arreglos familiares, la promoción de servicios, incorporación como socios, el diseño e implementación de sus fincas, el acceso a créditos y la asistencia técnica.

### **Asignación de tiempo y recursos**

- ✓ Un problema señalado de manera reiterada es la falta de tiempo para consolidar algunas de las etapas del proyecto. Por ejemplo, en el caso de SOLUCIONES faltó tiempo para acompañar a los jóvenes durante la instalación de sus emprendimientos. Asimismo, en E.dúcate se consideró que la fase de práctica fue escasa, mientras que en CANTERA, se consideró que la formación debió haber sido mucho más prolongada para ser más efectiva.

- ✓ Algunas instituciones de formación hablaron de depresiones de la agencia ejecutora para alcanzar “resultados concretos”. Esto se manifestó en algunos casos como “el apuro por lograr la meta, que no tomó en cuenta los tiempos de planificación necesarios”.
- ✓ En cuanto a los recursos, se registraron casos de insuficiencia y otros de falta de sincronización para su disponibilidad en los tiempos previstos. Por ejemplo, en SOLUCIONES, de acuerdo con lo informado por los ejecutores y sobre todo al principio, los recursos económicos no llegaban a tiempo, y esto se atribuye tanto a la cantidad de actores que intervenían como a la falta de coordinación entre ellos.

En el caso de E.dúcate, los recursos resultaban insuficientes para la estrategia desarrollada, e incluso no alcanzaron para financiar los traslados de los participantes en la pasantía; y tampoco hubo una adecuada asignación de recursos para la etapa de convocatoria y selección. En la misma línea, con CIRD, surgieron dificultades al no disponer de recursos para el traslado de los jóvenes discapacitados. Esto afectó la permanencia en los cursos o las pasantías.

### Comunicación y difusión

- ✓ En general, se consideró que el componente comunicacional no fue suficientemente desarrollado, tanto en relación con las familias y los entornos, como con los empleadores. En algunos casos las familias presionaron a los jóvenes para conseguir un puesto de trabajo o una beca, por desconocer los plazos y alcances del programa, produciéndose a veces un desajuste entre las posibilidades de brindar determinados servicios y las expectativas de los jóvenes y/o sus familias. En el caso de E.dúcate esto generó dificultades para conseguir plazas para las pasantías, por desconocimiento del programa de parte de las empresas.

Y la afirmación vale para cualquier programa de empleabilidad juvenil, no solo para aquellos que atienden a jóvenes muy vulnerables. En todos los casos es importante ofrecer buena información a la familia y los empleadores y asegurar la visibilidad ante el sector empresarial.

### Convocatoria y selección

- ✓ Respecto de la **convocatoria y selección** de participantes, es interesante señalar que, por diferentes motivos, los proyectos tuvieron dificultades. En el caso de E.dúcate tuvieron muchos problemas financieros y operativos para convocar a los jóvenes más vulnerables. Además, se señaló como una debilidad el no contar con personal asignado a esta etapa del proyecto, lo cual recargó mucho al equipo. Con SOLUCIONES, tanto el CETPRO como la cooperativa se sintieron ajenos al proceso de selección, y manifestaron estar en desacuerdo con los mecanismos utilizados.<sup>41</sup> Asimismo, CANTERA planteó la necesidad de reformular los instrumentos proporcionados por el programa para la selección de participantes, con el objetivo de hacer los instrumentos más pertinentes en relación con esta población. Es decir, hacerlos más cercanos al contexto de los jóvenes participantes.

---

<sup>41</sup> Por ejemplo, las cooperativas señalaron que no en todos los casos los jóvenes tenían una parcela familiar donde realizar las prácticas, y los docentes del CETPRO por su parte consideraban que por tener secundaria completa, las aspiraciones de los jóvenes apuntarían a la educación superior, no a la formación ofrecida por ellos.

## VIII. Lecciones aprendidas y recomendaciones

El programa *entra21*, en esta fase de Nuevos Grupos destinada a población muy vulnerable, ha constituido una experiencia que puede considerarse exitosa, tanto por haber cumplido -y en algunos casos superado- las metas internas fijadas para los proyectos, como por los resultados alcanzados en términos de mejora de la empleabilidad de los jóvenes luego de su pase por la formación.

Para todos los involucrados en los diferentes componentes de su ejecución, su participación en el programa fue positiva. Tanto los jóvenes como los empleadores, con algunos matices, manifestaron su satisfacción con el programa.

De todos modos, es necesario reiterar que la posibilidad de estas intervenciones de contribuir eficazmente al mejoramiento de las oportunidades laborales de los y las jóvenes se da en contextos de escasez de empleos decentes y en estructuras macroeconómicas muchas veces adversas a la generación de empleo.

Este estudio, a partir del análisis de la documentación provista, de la información recabada en las visitas de campo y de las entrevistas a distancia, ha identificado un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones que se agrupan en torno a los principales componentes del programa.

### Diseño del programa

Una de las primeras lecciones aprendidas está ligada a la selección de instituciones ejecutoras en cada país, en la medida en que se trató de instituciones capaces de aprender de la experiencia y rectificar el rumbo cuando fue necesario, en forma pertinente y con la flexibilidad necesaria como para atender a los distintos componentes, adecuando sus mecanismos y estrategias de gestión o su oferta formativa.

En su diseño, los proyectos deberían contemplar tres momentos diferenciados y articulados. Un primer momento destinado a la creación de condiciones previas en *Habilidades para la Vida*, matemática básica y lenguaje. Un segundo momento que privilegiar a la formación profesional y uno tercero y último de intermediación laboral que apoyara la búsqueda de empleo, las pasantías o prácticas en lugares de trabajo y el apoyo para el trabajo independiente o emprendimientos, así como estrategias de seguimiento y acompañamiento.

Se pudo establecer que la duración de los programas de formación para estas poblaciones tiene que ser mayor. Especialmente en contextos socioeconómicos muy desfavorables, en los cuales se hace necesario incrementar el tiempo de permanencia de los jóvenes en los programas, tanto en espacios de formación como de acompañamiento y orientación posterior, hasta lograr la consolidación de la inserción o del emprendimiento.

Asimismo, para el monitoreo y seguimiento de las acciones deberían considerarse instrumentos específicos con criterios claros para considerar a los jóvenes más vulnerables de acuerdo con sus características socio-culturales.



Por último, los socios estratégicos de máximo nivel (ej: financiadores) deberían participar con mayor frecuencia en las acciones y actividades para conocer directamente las dificultades y logros en el desarrollo del proyecto y para consolidar su imagen institucional.

### **Oferta formativa**

Se recomienda adecuar los diseños curriculares de formación profesional y *Habilidades para la Vida* al perfil y características de los jóvenes participantes y sistematizar el proceso de reformulación de los mismos. Lo anterior es básico para lograr resultados significativos en los aprendizajes y para favorecer la retención de los jóvenes en la formación.

Asimismo, teniendo en cuenta los bajos niveles de educación formal alcanzados por los jóvenes y el alto nivel técnico de algunas ofertas formativas, se requiere incluir una instancia de nivelación de habilidades básicas (comprensión lectora y habilidades matemáticas básicas), que debería estar vinculada a la formación profesional específica para ser más pertinente.

Un aspecto a fortalecer es la estructura y la intensidad horaria del módulo de *Habilidades para la Vida*. Se sugiere repensar el mismo, dado que ofrece una oportunidad invaluable para brindar un acompañamiento a los jóvenes en competencias básicas y generales vinculadas con el mundo del trabajo.

Este módulo orienta su contenido hacia la subjetividad, la cual resulta un componente importante de la empleabilidad. Se recomienda dotarlo de estrategias y herramientas de orientación laboral y apoyo a la búsqueda de empleo, una dimensión un tanto ausente del módulo actualmente.

Este tema de *Habilidades para la Vida* quizá sería más valioso incorporarlo de manera transversal, durante todo el proceso, y no puntualmente en un módulo específico.

Igualmente sería importante considerar la construcción de autonomía como un eje transversal explícito en los procesos de formación y diferenciar tres ámbitos: autonomía en relación al grupo familiar, autonomía laboral y autonomía personal, a fin de promover un desarrollo integral de los y las jóvenes.

También sería importante incluir en la fase de diseño, ejecución y evaluación ex post de proyectos de este tipo a referentes de los grupos de participantes, (ej: personas con discapacidad), para involucrar su perspectiva.

Asimismo, resultaría de gran efectividad la inclusión de las familias durante todo el proceso, para ampliar y fortalecer el acompañamiento y los vínculos sociales de los jóvenes.

En la selección de ofertas de formación profesional es recomendable que las especialidades apunten a una mayor polivalencia laboral.

*“Hay que saber un poco de todo para conseguir trabajo, también uno puede estudiar algo más especializado pero hay que tener cuidado porque después puede no haber trabajo.”*  
Un joven entrevistado.

Finalmente, es importante la adecuación de las modalidades de formación a las características de los y las jóvenes participantes. Por ello se debe revisar el formato virtual, que no se considera adecuado para un perfil poblacional que necesita más acompañamiento, más clases presenciales y más personalización en la enseñanza.

### **Sobre los docentes**

El perfil de docentes resulta clave en todo proceso formativo, pero se vuelve todavía más importante cuando se trata de población más vulnerable, donde la atención personalizada es un requisito. En esta perspectiva es importante tener claro el perfil que se requiere para experiencias de este tipo, donde la trayectoria y experiencia de trabajo con población de similares características sea un requisito básico que contribuya a generar compromiso con la experiencia. Asimismo sería importante incrementar la carga horaria de los docentes/tutores para las labores de apoyo a los jóvenes y sus familias, antes, durante y después del proceso de formación.

Aún cuando el perfil de los docentes sea el adecuado, es necesario contar con una actividad previa de sensibilización, aprestamiento de los docentes y formación de formadores, con un buen diseño curricular que sirva de guía y hoja de ruta para la formación y una adaptación al tipo de población que se va a atender. Se propone que esta actividad tenga una intensidad mínima de tres días.

Varias de las experiencias han enfatizado el papel positivo de la figura de un asistente o tutor que tenga a cargo la función de seguimiento permanente y acompañamiento de los jóvenes, lo cual permitirá detectar riesgos de deserción de manera temprana. Para hacer el seguimiento una medida efectiva es la realización de visitas a los hogares de los jóvenes que están en riesgo de deserción.

### **La convocatoria**

Resulta importante prever en el diseño del programa la definición de recursos para esta fase que, en general, suele llevar un tiempo considerable y una inversión en recursos humanos significativa. Los proyectos han manifestado haber tenido serios obstáculos para cumplir con esta etapa en los tiempos previstos. Algunos de ellos, por ejemplo, para llegar a la población destinataria que por el grado de exclusión social que presenta no son fácilmente accesibles.

También se recomienda implementar estrategias de convocatoria más masivas, utilizando medios de comunicación como radio o televisión.

### **Intermediación laboral**

Se recomienda destinar a la práctica laboral el tiempo suficiente para fortalecer habilidades y aprendizajes y definir una metodología general de acompañamiento para la inserción laboral, que incluya el uso de bolsas de trabajo y otras instancias de intermediación.

Una de las cuestiones clave es la necesidad de que exista un espacio para los jóvenes luego de que finalizan la experiencia en el programa, en el cual se les permita seguir en contacto con el mundo del trabajo, seguir apuntalando sus capacidades y sus habilidades e identificar oportunidades de empleo. Lo anterior precisa una institucionalidad que trascienda la duración del programa de formación y quede instalada de manera permanente.

Una buena medida es la generación de espacios de intermediación laboral/orientación en las propias organizaciones formadoras, a las cuales los jóvenes podrían recurrir una vez finalizada su pasantía y ante la pérdida de un empleo o la necesidad de mejorar su posición en el mercado de trabajo. Esto fortalecería el acompañamiento que se brinda desde el programa, que resulta ser lo más valioso y requerido por los y las jóvenes. Esta recomendación es aún más importante debido a la debilidad de las políticas públicas de intermediación y formación profesional en los países analizados, y a la inexistencia de instituciones que presten este servicio a los jóvenes.

### **Articulación interinstitucional**

Las intervenciones de formación no pueden darse de manera aislada. Ellas se dan en un espacio donde intervienen múltiples actores, cuyos recursos son necesarios para que los programas sean integrales. Es necesario, por ello, fortalecer las relaciones entre actores con la participación de socios estratégicos, incluido el Estado, para garantizarla continuidad y profundización de las buenas prácticas y su inclusión en políticas públicas destinadas a la población de jóvenes vulnerables.

Asimismo, es necesario definir con claridad el diseño organizacional para la gestión de los proyectos, así como las funciones y roles específicos de los distintos actores participantes para facilitar la coordinación y reducir la incertidumbre y el conflicto.

En los proyectos estudiados se presentaron en algunos casos serios problemas organizativos atribuibles a la multiplicidad de actores intervinientes. Una mejor circulación de la información facilitaría esta coordinación.

### **Comunicación y difusión**

Este componente es fundamental para lograr aliados clave en la ejecución de los proyectos (empleadores, familias, sector público), por ello debería ser un componente específico con asignación de recursos en el presupuesto de los proyectos. Por ejemplo, en el caso del barrio Dimitrov (CANTERA) contar con un programa de televisión y de radio permitiría dar a conocer las acciones que se están realizando y contrarrestar los prejuicios de la sociedad hacia el barrio. También se requiere desarrollar un proceso de comunicación interpersonal hacia el interior del barrio, con soportes gráficos (cartillas, afiches, etc.) y radiales.

También resulta primordial profundizar el trabajo de comunicación y sensibilización hacia los empresarios, para que conozcan las posibilidades de los jóvenes y reduzcan sus resistencias hacia los más vulnerables. Una buena contribución puede ser la sistematización de la experiencia, que por su riqueza puede servir de referente metodológico a otros programas; también podría estimularse la comunicación de los logros por parte de empresarios satisfechos con los jóvenes egresados, ya que sus pares valorarían así mucho más este mensaje.

### **Sostenibilidad y articulación con las políticas públicas**

Muchas de estas experiencias, por el impacto que han tenido en sus contextos, podrían constituirse –y de hecho, algunas ya lo han logrado– en insumo para el diseño de políticas públicas en la materia, transfiriendo sus aprendizajes en otros contextos. Y sería importante hacerlo en alianza con una institución pública, es decir, con un decisor político que establezca prioridades y sea capaz de asignar recursos.

La posibilidad de integrar a IYF a mesas de acuerdos para consensuar principios básicos y estrategias, constituiría un logro importante para alcanzar el escalamiento y su transformación en política pública.

En el caso de E.dúcate, por ejemplo, los municipios de Guayaquil y Quito se interesaron en la propuesta, de la cual pretenden aprender e incorporar mejores prácticas a sus programas de formación vigentes. En 2011 el sector público se encuentra formulando un proyecto que tomará como modelo a *entra21*, y en el cual E.dúcate participará como referente y formador de ONG en los territorios donde se implementará. Asimismo, con CANTERA, la inclusión de instituciones del Estado (Alcaldía, Policía, Escuela) en el proyecto en su fase de implementación, contribuyó a su sostenibilidad.

No significa esto que se tenga que replicar el proyecto “como un paquete”, sino los criterios que lo sustentaron o las estrategias que se aplicaron. También es necesario tener en cuenta la necesidad de coincidir con las agendas políticas o bien “producir” agendas, además de esperar la oportunidad. En varios casos, los proyectos culminaron con la presentación de una propuesta al gobierno regional, para el posible desarrollo de una nueva fase. El diseño completo e integral de *entra21* hace que se lo vea, entre los actores del ámbito público, como una oportunidad para mejorar las condiciones de la juventud vulnerable.

Sería conveniente articularse en el nivel de políticas nacionales, estatales o locales de empleo con las instituciones dedicadas a la temática de juventud y los ministerios de Trabajo, para fortalecer en el plano macro las coordinaciones ya establecidas en el trabajo comunitario.

En resumen, el proyecto ha sido considerado altamente innovador por cada una de las instituciones participantes y por diferentes motivos.

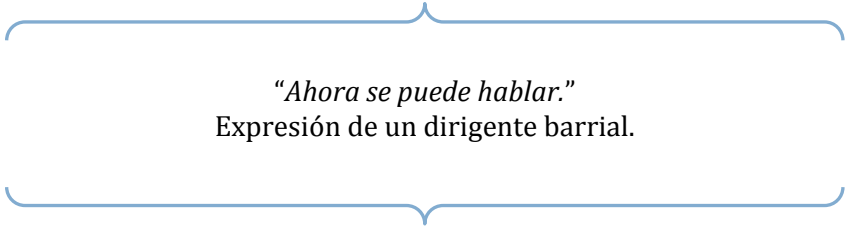
## Recomendaciones específicas para los casos de población en situación de violencia

Se debería continuar en el barrio Dimitrov (CANTERA) con un programa similar al analizado en este informe, fundamentalmente porque se han creado las condiciones para el desarrollo de un proyecto con estas características. Existe ya una red de instituciones articuladas con experiencia en adaptaciones mutuas, una valoración positiva de la comunidad y sobre todo un número significativo de jóvenes sin alternativas de acceso a la formación profesional. Gracias al proyecto, se ha logrado en la actualidad una reducción significativa del contexto de violencia.

En el Dimitrov hay un grupo de aproximadamente 200 jóvenes en situación de mayor riesgo porque a su condición de pobreza se agregan factores adicionales de pandillaje y consumo de droga, que requieren una estrategia de abordaje aún más integral que la realizada con los jóvenes vulnerables. Por ejemplo, ¿a dónde se derivan estos jóvenes si realizan cursos de formación y tienen adicción a las drogas?

Para esta población de 200 jóvenes que se encuentra en situación de mayor riesgo se requiere definir con claridad una estrategia de acercamiento inicial, para luego incluirlos en un conjunto de acciones de formación y actividades deportivas y comunitarias, por ejemplo. Y articular las acciones con un centro de rehabilitación próximo a inaugurarse.

En la fase de identificación y acercamiento por parte de los promotores, líderes e instituciones de la comunidad se podría incluir, cuando sea necesario, algún mecanismo de derivación de adicciones al centro de rehabilitación, instrumentando el seguimiento por parte de la comunidad para retomar con las actividades cuando sea conveniente.



*“Ahora se puede hablar.”*  
Expresión de un dirigente barrial.

La estructura de la economía en Nicaragua crea más posibilidades para el desarrollo de microemprendimientos en poblaciones vulnerables, por lo cual habría que profundizar el trabajo en esa línea, aunque no tiene que ser una perspectiva única o exclusiva.

## Anexos

- Bibliografía y Referencias Citadas

## **Anexo 1. Bibliografía y Referencias Citadas**

Briceño Bustillos, Luis. Evaluación de impacto del proyecto *Aumento de la empleabilidad de jóvenes de escasos recursos*. Instituto Tecnológico (TECSUP) – Lima, Perú, mayo de 2010.

Bobadilla Díaz, Percy. *Jóvenes emprendedores rurales entrando y triunfando en cadenas productivas en San Martín y Cajamarca – Estamos listos*. Sistematización de la experiencia. Lima, Perú, agosto de 2010.

Gallart, M.A. *Competencias, productividad y crecimiento del empleo: El caso de América Latina*. OIT/CINTERFOR, Ginebra, 2008.

Hernández, Juan Carlos. Serie Estudios y Reflexiones, N°4 *La pasantía laboral en los proyectos **entra21**: Estrategias, aciertos y retos*. MIF – USAID, IYF, 2007.

Jacinto, Claudia. *Los dispositivos recientes del empleo juvenil: institucionalidades, articulaciones con la educación formal y socialización laboral*. Revista de Trabajo, Año 4, N°6, Nueva Época, Buenos Aires, Argentina, 2008.

Jaramillo, Miguel et al. *Pobreza e impactos heterogéneos de las políticas activas de empleo juvenil: El caso de Pro-joven en el Perú*. Lima, Perú, CENDOC/GRADE, 2009.

Piñero, Laura. *Educación y primer empleo: Formando jóvenes para la inclusión y el trabajo*. Ediciones CICCUS, Fundación de Organización Comunitaria (FOC) – Buenos Aires, Argentina, 2008.

Documento de Base del PFT *Programa formación para el trabajo: La formación como política de empleo*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires, Argentina, 2005.

*Programa FORMUJER: Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género*. CINTERFOR, Montevideo, Uruguay, 2004.



La International Youth Foundation (IYF) cree e invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. Fundada en 1990, la IYF construye y fomenta una red mundial de empresas, gobiernos, y organizaciones de la sociedad civil comprometidas en el empoderamiento de los jóvenes para que sean ciudadanos saludables, productivos y participativos. Los programas de la IYF sirven como catalizadores del cambio para que los jóvenes puedan acceder a educación de calidad, adquirir habilidades para el empleo, tomar decisiones acertadas e involucrarse en el mejoramiento de sus comunidades. Para conocer más sobre la Fundación visite [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org).

32 South Street  
Baltimore, Maryland 21202  
USA  
Tel: +1 410 951 1500  
Fax: +1 410 347 1188  
[www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)