

## PARÁMETROS DE CALIDAD

### PARA SERVICIOS DE FORMACIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES EN SITUACIÓN DE DESVENTAJA

Relatoría del Taller: Juan Fernando Sierra  
Edición del Texto: Clara Inés Restrepo V.



# **Parámetros de Calidad Para Servicios de Formación e Inserción Laboral De Jóvenes en Situación de Desventaja**

**Relatoría del Taller: Juan Fernando Sierra  
Edición del Texto: Clara Inés Restrepo V.**

---

*Estudios y Reflexiones de entra 21 – Número 1  
Febrero de 2004*



Agradecimiento Especial a la Fundación Panamericana Para el Desarrollo – FUPAD – Colombia por su valioso aporte al Componente de Aprendizaje de entra 21.



International Youth Foundation®

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Internacional para la Juventud (FIJ) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, en asocio con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID) han sumado esfuerzos para contribuir a preparar el recurso humano que demandan los empleos generados por la Nueva Economía en América Latina y el Caribe. Para ello se ha creado un programa de US\$20 millones —**entra 21**— para co-financiar proyectos de empleo juvenil en tecnologías de información (TI).

El objetivo fundamental del Programa **entra 21** es mejorar la empleabilidad de los jóvenes desfavorecidos en América latina y El Caribe a través de procesos de capacitación, formación práctica y la gestión para su inserción laboral en oficios relacionados con las Tecnologías de Información. Como parte integral del desarrollo de este objetivo el programa ha sido diseñado con dos componentes: la cofinanciación de proyectos y el aprendizaje.

El componente de cofinanciación busca apoyar con recursos económicos 40 proyectos en cerca de 28 países de Latinoamérica y El Caribe.

El propósito del Componente de Aprendizaje es documentar y diseminar los resultados cuantitativos y cualitativos que se vayan generando en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación a fin de compartir experiencias exitosas y lecciones aprendidas entre los proyectos ejecutores de **entra 21**, con otras organizaciones de cooperación, con fundaciones y entidades sin ánimo de lucro y con organizaciones responsables de la formulación de políticas públicas.

Uno de los instrumentos para la diseminación es la circulación de documentos como el presente, que hemos denominado “serie documentos de aprendizaje”, los cuales no tienen mayor pretensión que la de compartir, de forma concisa y sencilla el aprendizaje colectivo que se vaya generando. La publicación No 1 de la serie es el producto de una de la relatoría de un taller realizado en Bogotá, Colombia, los días 12 y 13 de Julio de 2002, cuando **entra 21** aún se encontraba en fase de diseño, con la participación de algunos de los Partners de la Fundación Internacional para la Juventud.

El propósito central de dicho taller fue profundizar en algunos de los temas que se han identificado como claves para la buena formulación y exitosa ejecución de las propuestas a presentar a **entra 21**: inserción exitosa, capacitación de calidad y alianzas que funcionan.

A continuación se presentan de forma resumida las reflexiones centrales esperando con ello contribuir a la construcción y afinamiento de unos parámetros que enriquezcan y den solidez al diseño de propuestas que involucren formación e inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja.

El Programa **entra 21** agradece de manera especial la colaboración de la Fundación Panamericana para el Desarrollo, sede Colombia, cuyo apoyo hace posible esta edición.

## **A. LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES HOY SUPONE ASUMIR NUEVAS CONDICIONES SOCIALES**

En diferentes momentos y de diversas maneras se expresó que las posibilidades de la inserción laboral de los jóvenes hoy y la formación que la favorece están altamente condicionadas por nuevas realidades y que si se quiere tener un éxito relativo en dicha inserción hay que tenerlas en cuenta:

1. Una sociedad altamente compleja y abierta movida por los procesos de globalización.
2. Mercados laborales altamente flexibles y cambiantes que ponen por encima del empleo la idea de trabajo dada la transitoriedad y cambio vertiginoso del primero.
3. Una noción cada vez más compleja del trabajo que involucra además de la dimensión técnica competencias de tipo social y gerencial así como diversas actitudes y valores ligados a una visión integral del ser humano.
4. Una noción del trabajador acorde con esa noción del trabajo, de los mercados y de la sociedad que requiere igualmente concebir al trabajador como ciudadano, es decir como sujeto político, económico y social.
5. Una perspectiva territorial del desarrollo que tiene su unidad básica en las localidades.

Estas nuevas dinámicas sociales acompañadas de los altos niveles de desempleo o de empleo informal y la caída en los ingresos ponen como resultado esperado de las estrategias formativas para el trabajo o para el empleo la inserción laboral, no solo el logro de ciertas competencias, habilidades o conocimientos. **La conexión entre formación e inserción laboral es hoy un reto que implica trabajar de manera consciente, intencionada, creativa y dinámica dicha relación.** La formación que no esté articulada a una estrategia de inserción laboral fácilmente puede aumentar la frustración de los jóvenes que aspiran a ingresar al mercado laboral. Esta conexión no se improvisa, requiere ser trabajada clara y creativamente.

## **B. PAUTAS PARA PENSAR LA INSERCIÓN LABORAL**

### **1. No siempre el autoempleo es amenaza ni el empleo dependiente es una gran oportunidad.**

Los análisis de tendencias de inserción laboral muestran que el autoempleo es una buena oportunidad para muchas personas en el mundo, contrario a una cierta visión que tiende a considerarlo como una vía plagada solo de amenazas. Ver las bondades de esta vía y considerarla como una importante oportunidad supone trabajar en varias líneas que efectivamente permitan enfrentar de manera eficaz las amenazas existentes: mejorar o fortalecer las capacidades y modelos de gestión para el autoempleo, generar criterios claros tendientes a dignificar, verificar e identificar socialmente lo que es el autoempleo, diversificar los oficios para no saturar los mercados, mantener un equilibrio adecuado en los programas de inserción laboral entre autoempleo y empleo dependiente, construir y alimentar bases de datos sobre las demandas de las empresas, evaluar la rentabilidad y posibilidades de inserción laboral del autoempleo.

Por su parte el empleo dependiente cada vez está más amenazado por demandas altamente calificadas o por la transitoriedad de la contratación, entre otros factores. Ello lleva a buscar nuevas estrategias de inserción para el empleo dependiente en el marco de planes y programas de desarrollo local, con una articulación diferenciada a los macrosectores empresariales especialmente con la pequeña y mediana empresa, buscando la inserción en organizaciones

sociales o en el sector gubernamental, viendo las pasantías o cierto tipo de trabajo voluntario como una oportunidad favorable a la inserción. Un sector que no siempre es tenido en cuenta como generador de oportunidades para la inserción laboral es el solidario.

En los programas de formación o de inserción laboral cabe siempre hacerse la pregunta sobre el para qué y para quién se desarrollan, pues dadas las condiciones actuales de explotación de la mano de obra un mínimo de condiciones dignas para la inserción laboral es una exigencia ética.

## **2. Algunos criterios y estrategias para la inserción laboral.**

Entre los criterios se señalan los siguientes:

- La inserción laboral es un proceso complejo que no se agota en la idea de tener un contrato de trabajo en el caso del empleo dependiente o un plan de negocios en el caso del autoempleo. Este proceso complejo implica tener en cuenta factores como la calidad y sostenibilidad del mismo o criterios de orden ético como la dignidad humana.
- Deben diseñarse mecanismos diferenciados de inserción laboral tanto para el autoempleo como para el empleo dependiente según los contextos y según el tipo de jóvenes.
- Los programas de empleo deben estimular una relación estrecha entre formación para el trabajo e inserción implementando “premios” a los que cumplan determinado tipo de metas de inserción y “castigos” a los que no.
- Los empresarios son un actor clave para la gestión de la inserción laboral. Si la formación está orientada y articulada a procesos de inserción laboral ellos deben estar presentes en la gestión tanto de la inserción como de la formación. El compromiso claro y decidido de personas, pero sobre todo de los gremios empresariales, es un factor muy importante para el éxito de las estrategias de formación y de inserción laboral.
- Debe tenerse en cuenta la importancia de la primera experiencia laboral en la vida de los jóvenes que ingresan al mercado laboral. Ello implica pensar sistemáticamente en el significado que ella tiene para los jóvenes, en las condiciones para que ella se de de la mejor manera, en condiciones para que ella pueda darse.
- Tener presente que los jóvenes que participarían de proyectos de ENTRA 21 tendrían posibilidades de inserción mayor en la pequeña y mediana empresa y que el horizonte de este sector es a veces muy pragmático y de sobrevivencia. Ello implica no sobrecargar de expectativas este tipo de proyectos en relación con la calidad de la inserción.
- La inserción laboral debe ser una finalidad que se gestiona antes, en medio y después de los procesos formativos, es decir, los procesos formativos no se pueden desentender de ella, es el eje sobre el que estos se montan y encuentran sentido. Las estrategias de gestión de la inserción laboral deben ser diferenciadas para el empleo dependiente y para el autoempleo. Este criterio y sus correspondientes estrategias se ilustran en la Tabla que se presenta a continuación:

	EMPLEO DEPENDIENTE	AUTOEMPLEO
A N T E S <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de necesidades del mercado, identificación de nichos productivos y de yacimientos de empleo.<sup>2</sup></li> <li>➤ Adecuado diseño curricular</li> <li>➤ Buscar el compromiso de los empresarios y de los tutores con el proceso. Con los empresarios buscar la negociación más con los gremios que con los individuos.</li> <li>➤ La fortaleza y buen nombre que tenga la institución misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de necesidades del mercado, identificación de nichos productivos y de yacimientos de empleo</li> <li>➤ Identificación de oferta de habilidades, intereses y capacidades de los jóvenes</li> <li>➤ Tener en cuenta ampliación del sector servicios.</li> </ul>
E N M E D I O	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajar con los gremios económicos.</li> <li>➤ Capacitación IN SITU</li> <li>➤ Promoción y difusión del proyecto</li> <li>➤ Buscar la mediación de los instructores entre los aprendices y los empresarios.</li> <li>➤ Ver el trabajo voluntario como una posible estrategia de inserción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar estrategias que complementen la formación.</li> <li>➤ Capacitación IN SITU</li> <li>➤ Promoción y difusión del proyecto.</li> </ul>
D E S P U E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguimiento individual a los egresados. Tutorías.</li> <li>➤ Trabajar animación sociolaboral.</li> <li>➤ Inserción en bolsas de empleo y de potenciales clientes.</li> <li>➤ Identificar redes y rutas de inserción laboral.</li> <li>➤ Trabajar con círculos de desempleados.</li> <li>➤ Identificar rutas para mejorar capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguimiento individual a los egresados. Tutorías.</li> <li>➤ Promoción de su inserción en circuitos económicos.</li> <li>➤ Pasar de lógicas de subsistencia a lógicas de acumulación.</li> <li>➤ Trabajar con bolsas de potenciales clientes.</li> </ul>

### 3. Acerca de la medición de la inserción.

El tema de la inserción requiere ser pensado según niveles en cada una de las modalidades: empleo dependiente o autoempleo. En el caso del empleo dependiente el indicador es la contratación y en el del autoempleo es el plan de negocios.

Los indicadores de inserción deben ser claros, sencillos y útiles para todos los países. En ellos hay que considerar tres aspectos básicos:

- Tiempo transcurrido entre el fin del proceso de formación y la inserción.
- Tiempo de duración de los contratos o negocios emprendidos.
- Calidad de la inserción en relación con la dignidad del trabajo: tipo de contrato, nivel de remuneración, etc.

<sup>1</sup> El antes, en medio y después están referidos a la formación laboral.

<sup>2</sup> Por la importancia de este tema se amplía la información sobre lo discutido en el literal C. de este documento

La medición de los indicadores tiene tres temporalidades:

- Inmediata: hasta un mes después de terminada la formación, tiempo a veces necesario para hacer ciertos trámites o contactos.
- De corto plazo: a tres meses después de terminada la formación.
- De mediano plazo: seis o doce meses después de terminada la formación. Es problemática por que a esta altura inciden otras variables externas al proceso de formación en la inserción laboral.

Se recomienda que la medición la hagan evaluadores externos con una metodología que permita evaluar simultáneamente varios proyectos.

Se recomienda, también, considerar la pasantía solo como una estrategia pedagógica y no como indicador de inserción. La inserción laboral supone al menos un empleo temporal remunerado y orientado principalmente a la rentabilidad inmediata de la empresa.

### **C. PAUTAS PARA EL MANEJO DE INFORMACION QUE ES CLAVE PARA EL EXITO DE LOS PROYECTOS: LA REALIZACION DE ESTUDIOS DE DEMANDA DE MERCADO**

Hay un gran consenso sobre la necesidad de cualificar los procesos de diagnóstico que soportan las propuestas, así como el monitoreo, evaluación y sistematización de los mismas, para su constante revisión y actualización.

En relación con los estudios que deberían soportar las propuestas hay una serie de reflexiones interesantes:

- Un estudio de mercado para la inserción laboral puede ser una buena oportunidad para vincularse con empresas y seleccionar aliados además de identificar demandas y hacer propuestas más pertinentes y de mayor calidad. También puede ser oportunidad para ver la inconveniencia de comprometerse con una propuesta determinada.
- Los estudios de mercado no necesariamente tienen que ser extensos y tediosos, pueden ser puntuales y sencillos, siempre y cuando vayan a los asuntos claves y sean indicativos de las tendencias. Se pueden complementar con estudios realizados por otras entidades y con análisis de macrotendencias.
- Para la indagación por el mercado de empleo en las nuevas tecnologías es importante considerar diversas fuentes de información: además de las directas ( empresarios y jóvenes demandantes) hay periódicos, páginas web, solicitudes de empleo, etc.
- Hacer estudios que partan de reconocer los alcances, roles y capacidades de las ONG. En ocasiones se hacen estudios muy pretenciosos o con sesgos muy ideológicos o prejuiciados. Tener en cuenta que el tema de la inserción laboral hoy supone asumir un cierto pragmatismo pues no se puede pedir máximos de calidad y de dignidad dadas las actuales circunstancias de los mercados laborales.

- La necesidad de actualizar currículos y ver impactos posteriores a la formación no necesariamente implica hacer estudios largos y costosos, hay que buscar mecanismos ágiles, sencillos y más baratos.
- Hay que pensar en una estrategia permanente de recolección, ordenamiento y análisis de información sobre la realidad del mercado laboral. Para ello es importante construir un sistema de seguimiento que con métodos rápidos y de bajo costo permita estar monitoreando y actualizando la información relevante. Este ejercicio se puede hacer en alianza con entidades que produzcan o demanden el tipo de información que se produce en el proyecto, tales como Observatorios de Empleo, Cámaras de Comercio, Centros de Investigación de Universidades y de Gremios Empresariales, Centros de Formación, entre otros.

## **D. PAUTAS PARA PENSAR UNA FORMACIÓN DE CALIDAD PARA EL TRABAJO**

### **1. Sentido de la calidad de la formación.**

La calidad es entendida como las características que debe tener una propuesta de formación para que sea pertinente para el logro de los resultados esperados de la misma, en este caso la inserción laboral. Para pensar la inserción laboral es necesario tener en cuenta las dinámicas sociales inicialmente presentadas y las condiciones de los jóvenes: diversidad de condiciones y posibilidades de los mismos, su nivel de vulnerabilidad y la integralidad de su condición humana. Una inserción laboral exitosa supone tener en cuenta estos dos tipos de condiciones y una formación para el trabajo pertinente no puede ser ajena a ellos. Ello implica que una estrategia de formación de calidad debe estar articulada a una estrategia de inserción laboral y para esta última ya se señalaron algunas pautas en el apartado anterior.

### **2. Criterios de calidad de la formación.**

La estrategia de formación propiamente dicha debe contemplar al menos dos dimensiones: la pedagógica y la administrativa.

En términos de la dimensión pedagógica una estrategia de formación es de calidad cuando tiene en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- Tiene adecuados procesos de promoción y selección
- Es teórico – práctica.
- Articula, integra, da coherencia y secuencialidad a ciertos contenidos y transversalidad a otros.
- Trabaja con diversidad de intensidades y espacios pedagógicos según los contextos, las poblaciones y los procesos pedagógicos.
- Recupera los saberes de los jóvenes.
- Es diversificada y focalizada para grupos específicos de jóvenes.
- Aprovecha y mejora materiales didácticos existentes o produce nuevos a necesidad.
- Incluye acompañamiento al proceso de inserción.

En relación a la administración una formación es de calidad cuando tiene, entre otras, las siguientes características:

- Está articulada a políticas locales.
- Cuenta con lo que otros están haciendo.
- Cuenta con la participación de los empresarios y docentes en todo el proceso.
- Gestiona conocimiento trabajando innovaciones y aprendizajes.
- Construye equipos de aprendizaje entre docentes combinando viejos docentes con nuevos, promueve y estimula el compromiso de ellos con los resultados, busca la complementariedad y el mejoramiento continuo de ellos, incentiva la innovación y la creatividad y trabaja promoviendo y optimizando la capacidad instalada.

#### **D. LA GESTION DE ALIANZAS**

Además de todos los elementos planteados hay otro tema estratégico en la gestión de las propuestas de inserción laboral y formación para el trabajo: la gestión de alianzas

##### **1. La gestión de alianzas.**

La alianza es un acuerdo de trabajo entre organizaciones para llevar a cabo propósitos compartidos aunque los actores participantes tengan intereses particulares y diversos, actúan bajo el supuesto de que una organización sola no puede realizar todas las tareas necesarias, se formalizan en diversas modalidades, se definen roles para el desarrollo de los acuerdos, son temporales (para tareas específicas) o permanentes (estratégicas, para iniciativas que van más allá del proyecto), de ellas pueden hacer parte diversidad de sujetos, son claves para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, para construir capital social e incidir en políticas públicas.

Las alianzas son exitosas si desarrollan algunos factores:

- Claridad desde el inicio de los objetivos a lograr y de las estrategias e instrumentos para hacerlo, de los compromisos y tareas de los actores comprometidos.
- Transparencia en el vínculo.
- Simetría y horizontalidad en la relación.
- Confianza y reconocimiento mutuo entre los aliados y la diversidad de sus lógicas de funcionamiento, así como dar crédito a los aportes de cada quien.
- Respeto por las reglas del juego de la alianza.
- Compromisos claros.
- Buena comunicación entre los aliados.

La gestión de alianzas supone construir indicadores de su existencia y de su progreso. Algunos elementos aportados en este sentido fueron los siguientes:

- Una de las características de una alianza es que es una relación necesaria para el desarrollo del proyecto o de algunos de sus componentes. En ella se comparten objetivos, se producen sinergias que mejoran los servicios, se participa en los diferentes momentos del ciclo de la gestión de los proyectos.
- Una alianza funciona en la medida en que se cumplen los compromisos adquiridos y en que hay un valor agregado al proyecto por que aporta innovación, reducción de costos o tiene efectos multiplicadores.

- Es importante distinguir las alianzas de las instituciones que hacen parte del proyecto de las alianzas propias del proyecto, pero una institución con buenas alianzas puede favorecer el marco de alianzas del proyecto.
- Una alianza no se puede confundir con la contratación de una entidad para la ejecución de una parte del proyecto.

## **E. TEMAS CRÍTICOS**

1. Indicadores de inserción. Es especialmente difícil de precisar los indicadores por la precariedad y transitoriedad de muchos empleos.
2. Certificación. Es un tema complejo. Se requiere reflexionar sobre su eficacia y su viabilidad. Es un tema que condiciona el proyecto y el proceso de inserción laboral. Se requiere pensar quién certifica, a quién se certifica, para qué y cómo se certifica. Los costos de la certificación y los desafíos de las condiciones particulares versus la estandarización que ésta supone son otros aspectos a debatir.
3. Autoempleo. Ventajas y desventajas del autoempleo, qué se puede considerar autoempleo, en qué condiciones el autoempleo es digno.
4. Trabajo voluntario. ¿En qué condiciones, en qué tipo de sectores sociales y en qué tipo de actividades se puede considerar el trabajo voluntario una estrategia adecuada de inserción laboral?. El voluntariado en el sector social puede ser una estrategia que tenga una dimensión de formación de competencias o habilidades, pero en sentido estricto no es una estrategia de inserción laboral, puede entrar de manera más clara como una estrategia de animación sociolaboral. En el contexto latinoamericano el trabajo voluntario difícilmente puede funcionar como una estrategia de inserción laboral por la precariedad y carencia de empleos, por la situación socioeconómica de las familias y por que culturalmente no hay una tradición de voluntariado en las actividades empresariales.
5. Formación después de la formación. Aunque no fue tema de gran debate quedó planteada la discusión sobre cómo valorar en la evaluación de los proyectos aquellos casos en los cuáles los jóvenes después de recibir una formación básica no ingresen inmediatamente a un empleo sino que sigan formándose. Algunos hablan de que se puede tratar de una no inserción positiva. De todos modos habría que mirar la relación entre seguir en formación y su inserción laboral posterior.