

*Estudios y Reflexiones*

No. 4

# LA PASANTÍA LABORAL EN LOS PROYECTOS *entra 21*

## Estrategias, Aciertos, y Retos

Juan Carlos Hernández



Preparando a los Jovenes para Entrar  
al Nuevo Mundo del Trabajo

### **International Youth Foundation (IYF)**

Fundada en 1990, la misión de IYF es preparar a los jóvenes para ser ciudadanos sanos, productivos y comprometidos. Actualmente opera en más de 70 países y territorios. IYF y su red mundial de organizaciones socias, han contribuido para que millones de jóvenes desarrollen sus habilidades, se capaciten y descubran las oportunidades determinantes para su vida. Si desea conocer más sobre IYF, ingrese a: [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)

### **Entra 21**

Una iniciativa de IYF y apoyado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, el programa entra 21 se creó en 2001 para mejorar la empleabilidad de los jóvenes en situación de desventaja en América Latina y el Caribe e insertarlos en trabajos decentes. A través de un fondo de US\$29 millones el programa está apoyando 35 proyectos en 18 países de la región, para ofrecer a los jóvenes, entre 16 y 29 años, capacitación en tecnologías de la información y la comunicación y habilidades para la vida además de apoyarlos con servicios de intermediación laboral. El componente de aprendizaje del Programa entra 21 identifica y documenta lecciones y prácticas ejemplares en la formación e inserción laboral de jóvenes.

*La Pasantía Laboral en los Proyectos entra 21: Estrategias, aciertos y retos*, es la cuarta edición de los Estudios y Reflexiones del programa entra 21. Se publica con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (MIF) y la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

© 2007. International Youth Foundation (IYF). Todos los derechos reservados. Las opiniones expresadas en este reporte son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan las de la Fundación.



## **La Pasantía Laboral en los Proyectos *entra* 21:**

**Estrategias, aciertos y retos**

**Juan Carlos Hernández**

*“Mi experiencia en este proyecto fue muy buena, cuando comencé mi pasantía nos trataron con igualdad, no les importó que fuéramos mujeres y nos enseñaron como si fuéramos colegas, Yo creo que ninguna pensó que íbamos a pasar por tantas cosas y tampoco que éramos parte de un proyecto...”*

*Mas de alguna vez lo hicimos mal, pero con la pasantía se aprende y gracias a los técnicos contratistas que nos enseñaron pudimos demostrar que somos igual a ellos. Conocí personas magnificas que van a tener siempre un lugar en mis recuerdos, quiero agradecerles por ayudarme en esta etapa de mi vida.”*

**Daniela Cortés (Chile)**

## Introducción

Más y más, las agencias interesadas en la empleabilidad de los jóvenes de América Latina y el Caribe consideran la práctica laboral o pasantía como un componente esencial del proceso de formación. Ésta, permite al/a la joven aplicar los conocimientos y habilidades aprendidos y adaptarse a una situación real de trabajo. Durante una pasantía el/la joven también puede aprender a adaptarse a las exigencias y requerimientos del empleador, además de servir como puente o primer paso hacia la inserción al mercado formal de trabajo.

Esta publicación esta dirigida a organizaciones que buscan ideas prácticas sobre cómo ofrecer, conjuntamente con empleadores, pasantías para los jóvenes y asegurar que sean efectivos espacios de aprendizaje.

El autor, Juan Carlos Hernández, Oficial de Programas de IYF, sistematizó las experiencias y reflexiones de las personas directamente involucradas en la ejecución de los 35 proyectos *entra 21* en 18 países de América Latina.

La **primera sección** del documento se enfoca en algunos elementos claves de las pasantías. Se presenta el perfil de los jóvenes, Agencias Ejecutoras (AE) y empleadores; además de aspectos como la duración de las pasantías, los reglamentos pertinentes y los recursos financieros requeridos. Los pasos y procesos para la identificación y supervisión de las pasantías son tratados en la **segunda sección**. En la **tercera sección**, Hernández presenta algunos beneficios para los jóvenes, las AE y los empleadores. Concluye con (**cuarta sección**) los retos asociados con la gestión y manejo de las pasantías para las AE y los jóvenes. Al final hay varios anexos que incluyen los nombres y direcciones de las organizaciones ejecutoras, una lista de recordatorios, una muestra de una solicitud para un plazo de pasantía, un ejemplo de un convenio con una empresa y un ejemplo de una hoja de evaluación.

## Sección I. Características y Elementos Básicos de las Pasantías

### Los Actores Principales

Para apreciar las experiencias de los proyectos en la identificación, gestión y seguimiento de las pasantías es importante tener una idea general sobre los actores involucrados en ellas y las características generales de las pasantías, como son los reglamentos, duración, cuando se hacen y otras dimensiones.

*Los jóvenes* que participan en los proyectos *entra 21* en los 18 países donde opera el Programa tienen el siguiente perfil:

- Entre los 16 y 29 años de edad; siendo la edad promedio 20 años.
- La mayoría (89%) no trabajan cuando ingresan a los proyectos, aunque un porcentaje pequeño reportan haber trabajado en algún momento antes de iniciar el curso.
- Un 75 por ciento tienen la secundaria completa al iniciar el curso.
- Proviene de familias de escasos recursos y mayormente de barrios urbanos con población vulnerable.

La mayoría de *las Agencias Ejecutoras (AE)* son entidades civiles (no gubernamentales) sin fines de lucro. Algunas son de carácter educativo como el Instituto Superior Agricultura de la **República Dominicana** y la Universidad de **Belice**. Otras son instituciones fundadas por el sector privado para fines sociales como el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educativa de **Panamá** y el Instituto Kolping de **Uruguay** y otras han sido fundadas por personas del sector social como la Fundación SES de **Argentina** y el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo de **Paraguay**.

Para esta publicación se usa el término *empleador* y a la vez, *empresarios*, porque si bien la empresa privada ha sido la fuente principal de las plazas de pasantías, en algunos casos las AE han establecido convenios con gobiernos y/o entidades del sector social sin ánimo de lucro para que sus jóvenes realicen allí las pasantías.<sup>1</sup>

Los empleadores son actores clave en el desarrollo de los proyectos *entra 21*. Con base en las experiencias desarrolladas por los diferentes proyectos, se ha identificado empresarios que han estado dispuestos a participar en todas las fases del proyecto y otros de forma parcial. Sus formas de involucramiento incluyen la participación en el diagnóstico de las demandas laborales, en el diseño de los perfiles ocupacionales y del currículo, así como durante el proceso de formación y en la etapa de inserción.

En todos los casos, los proyectos priorizan las plazas en aquellos sectores de la economía donde existe mayor posibilidad de poner en práctica lo aprendido por el joven y donde se den mejores condiciones para realizar un óptimo proceso de seguimiento. Todos los proyectos concuerdan en que ubicar al joven en empresas especializadas en el campo, en el cual son entrenados, garantiza la aplicación de sus conocimientos y permite observar su funcionalidad en la empresa. Además si su desempeño es satisfactorio, se aumenta la posibilidad de lograr la inserción en el lugar, donde realiza la pasantía.

---

<sup>1</sup> Ejemplos: Comfacaucá en Colombia, que firmó convenios con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y las alcaldías de Santander de Quilichao y Puerto Tejada o el proyecto del Centro Juvenil Don Bosco de Nicaragua con la Dirección Nacional de Juventud. A su vez, otras AE han realizado convenios con entidades del sector social sin ánimo de lucro como el Instituto Alianza en Brasil, ITDG en Perú y Comfenalco en Colombia

En los proyectos *entra 21* en el nordeste **brasileño** y en varias regiones de **Argentina**, las pasantías de algunos jóvenes son realizadas como trabajo voluntario en escuelas y centros comunitarios por un par de meses. Además de ayudar al joven en la aplicación de su conocimiento técnico, tiene como fin el fortalecimiento de su ciudadanía y su acción solidaria, elementos que están contemplados dentro del currículo de formación humana impartido por estos proyectos. El proyecto en **Honduras**, además de la pasantía laboral con empresas locales, también desarrolla actividades de práctica en escuelas de 5to. y 6to. año de primaria, en donde los jóvenes pueden afianzar las competencias aprendidas en su curso de formación humana mediante procesos de replicación y enseñanza de lo aprendido en los temas de ciudadanía y participación. Esta opción de pasantía mediante el trabajo voluntario refuerza la oferta de formación de aquellos proyectos que se han preocupado por cualificar además de la mano de obra de sus jóvenes, su desempeño cívico o ciudadano.

### Recursos técnicos y financieros

Para la gestión, seguimiento y evaluación de la práctica laboral, es necesario que la AE haya previsto, desde la elaboración de su plan operativo y su presupuesto, la disposición de recursos físicos (equipos, programas y materiales) y financieros (para la elaboración de material publicitario, reuniones y eventos de promoción, subsidio de transporte, etc.) que garanticen un correcto funcionamiento.

Es difícil estimar el costo exacto de la gestión, seguimiento y evaluación de las pasantías en cada uno de los proyectos, por la diversidad de estrategias para gestionarlas y la intensidad de sus servicios de seguimiento. En Córdoba, **Argentina**, por ejemplo, donde se invierte 8 horas por semana en seguimiento a los pasantes, se estima que representa un 10 por ciento del presupuesto total; mientras en el noreste de **Brasil**, el proyecto invierte alrededor del 4 por ciento en el acompañamiento a los pasantes.

### Legislación, Normas y Reglamentos

En **Perú, Brasil, Colombia, Chile y Paraguay** se han reglamentado las pasantías y en algunos casos la legislación promueve una duración entre dos meses y dos años (**Brasil**<sup>2</sup>, **Perú** y **Argentina**). En la mayoría de los proyectos *entra 21* generalmente las AE y los empleadores realizan convenios, de entre dos y tres meses, con posibilidad de renovación hasta por el periodo que fije la ley. Para algunos casos excepcionales, los primeros tres meses son considerados por los proyectos como la pasantía y las posteriores prorrogas o extensiones como un tipo de inserción laboral efectiva. En Salvador, **Brasil**, los dos primeros meses de trabajo son definidos como una pasantía. Si posterior a este periodo, el/la joven continúa trabajando con la empresa por un periodo superior a tres meses, se considera a este joven como insertado, siempre que los jóvenes cuenten con los beneficios laborales de ley. La prolongación de los contratos de pasantías es utilizada por los empleadores para obtener algunos beneficios tributarios y a la vez evitar contratos de trabajo mucho más regularizados y estrictos.

---

<sup>2</sup> El contrato de pasantía deberá estar en consonancia con el Estatuto “da Criança e do Adolescente” (legislación brasileña que asegura los derechos de los niños y de los adolescentes, n° 8069/1990), CLT y Ley de Directrices y Bases de Educación (LDB, n° 9394/1996).

## Duración

Como se mencionó anteriormente, la duración de la pasantía laboral es variable. En los proyectos *entra 21*, varía entre un mínimo de 50 horas y un máximo de 480, siendo 80 horas la más frecuente. En el caso de **Colombia**, la duración de la pasantía fue aumentada de 300 a 480 horas ya que una nueva ley le permite al joven, que tenga este tiempo de pasantía, obtener un certificado como técnico en el oficio estudiado. Bajo esta lógica, el costo de prolongar la fase de pasantía está “compensado” por el beneficio de recibir un certificado oficialmente reconocido. En otros lugares, las AE han buscado la duración más corta posible para que los jóvenes puedan iniciar la fase de búsqueda de empleo lo más temprano posible.

**Cuadro No. 1**  
**Duración de las pasantías de algunos proyectos *entra 21***

PAIS	HORAS	PAIS	HORAS
Perú	50	León, México	190
El Salvador	80	Manizales, Colombia	200
Salvador, Brasil	80	Venezuela	240
Campinas, Brasil	80	Cauca, Colombia	250
Tehuacan, México	90	Honduras	300
Uruguay	100	Paraguay	320
Chile	120	Cartagena, Colombia	360
Nicaragua	160	Córdoba, Argentina	360
Panamá	160	Bogotá, Colombia	440
Bolivia	160	Medellín, Colombia	480

En algunos casos se ha hecho ajustes a la intensidad de las pasantías por solicitud de los empleadores. Ellos argumentan que es necesario tener al joven más tiempo a fin de complementar su formación y poder obtener de él un rendimiento más óptimo. Las AE suelen ser flexibles en hacer estos ajustes además porque tienen la expectativa que esto incrementaría las posibilidades de que los estudiantes, si son bien evaluados, serán contratados.

La estructura, recursos, métodos e instrumentos para la consecución de las pasantías varía dependiendo si la inserción es para empleo dependiente o para autoempleo. En el último caso, las pasantías pueden ser de menor duración y estar acompañadas con capacitación para la creación de empresa, asesoría técnica para la elaboración de un plan de negocio, el acceso a un crédito en condiciones especiales (menos requisitos, menores tasas de interés, etc.) y un seguimiento especializado por un período de seis meses o más.

## Cuándo hacer la Pasantía

El 80 por ciento de los proyectos *entra 21* inician la fase de pasantías una vez concluida la etapa lectiva en el aula. Las principales razones para establecerlo así son:

- Mejor disposición de los tiempos y procesos del proyecto.
- Evitar la deserción de los jóvenes que, en muchos casos, a su vez son estudiantes de secundaria y no disponen del tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones en el proyecto, en el colegio y en la empresa de práctica.

- Satisfacer las demandas de algunos empleadores que prefieren que el joven haya terminado toda su formación para obtener un mejor desempeño en las labores encomendadas.

Un número mas reducido de proyectos alternan la formación en el aula con la pasantía después de que el alumno ha cursado más del 50 por ciento de los contenidos técnicos o una vez finalizado el modulo básico de TIC y antes de comenzar el modulo específico denominado de “énfasis o especialización.” Tal es el caso de proyectos en **Perú** y **Chile**. Para estos proyectos, esta modalidad tiene beneficios formativos, ya que el joven con el acompañamiento y la asesoría del instructor o del personal de la AE, puede resolver los problemas que encuentra en el lugar de la pasantía. En otros casos similares, los proyectos intercalan el horario de las pasantías con el horario del curso, bien sea asistiendo unos días de la semana a la empresa y otros al aula de clase o dividiendo el día para asistir a uno y otro en mañana y tarde.

### Estipendios y Remuneración de los Jóvenes

Por lo general, las pasantías no son remuneradas. Existen casos como **Brasil** y **Colombia** donde se han realizado “contratos de aprendizaje,” cobijados por la legislación laboral, en las cuales los jóvenes reciben un porcentaje del salario mínimo legal vigente de cada país y la afiliación a los servicios de salud. Cuando la vinculación no se da bajo el marco de alguna ley, algunos empleadores ofrecen voluntariamente un aporte para el transporte, alimentación, seguro contra accidentes y algún tipo de bonificación, que en ningún caso se convierte en salario. En aquellos proyectos donde previeron desde el principio la imposibilidad de un aporte económico por parte de los empresarios, se costeo y otorgó con fondos propios, estipendios para el pago del seguro de accidentes, el transporte y/o alimentación. Esto evitó el ausentismo y la deserción durante la etapa de pasantía. Los estipendios oscilan entre 50 centavos y 2 dólares diarios. En algunos proyectos estos subsidios se aplican selectivamente a los jóvenes que tienen mayor necesidad o que tienen que desplazarse desde lugares muy distantes.

En los casos en donde el proyecto no previó los costos del seguro contra accidentes y muerte (Medellín, **Colombia** y Córdoba, **Argentina**), se seleccionaron jóvenes que tuvieran este amparo por parte de la seguridad social de sus padres o las AE hicieron gestiones con agencias gubernamentales para lograr que los jóvenes estuvieran inscritos en los sistemas de seguridad del Estado. Esto facilita que el empresario tenga mayor disponibilidad para aceptar jóvenes en pasantía, pues le evita tener que asumir estos costos.

En los casos en que los jóvenes reciben un estipendio durante la pasantía por parte del proyecto, las AE han adoptado varios mecanismos para su entrega. En la mayoría de los casos se hace semana vencida, previa verificación de la asistencia de los jóvenes a las empresas, lo cual se constata mediante planillas de asistencia diligenciadas por los tutores. El dinero es entregado en efectivo en los centros de capacitación y en algunos casos, (**Argentina** y **Honduras**) han realizado convenios con bancos y cajas de ahorro locales para depositar la cantidad de dinero que el joven podrá retirar mediante la utilización de tarjetas débito o libretas de ahorro. Este último procedimiento brinda mayor transparencia, comodidad y agilidad para la AE.

El fin del proyecto *entra 21* en Córdoba, **Argentina**, es contribuir a la creación de un modelo sustentable de capacitación e inserción laboral para jóvenes desfavorecidos. Cada joven recibe un estipendio equivalente a 90 dólares durante los cuatro meses que dura la pasantía. Este costo es asumido por el programa y por los empleadores en un porcentaje que va aumentando para los empleadores en la medida que el proyecto se desarrolla. Para el primer grupo de pasantes el empresario asume el 20 por ciento y el proyecto un 80 por ciento del costo de los estipendios. Para la segunda cohorte el porcentaje es 70/30 y para la última cohorte es 60/40.

Un supuesto es que los pasantes tienen una baja productividad inicial que aumenta a medida que transcurre el tiempo. Esa baja productividad se traduce en un costo que solo se puede amortizar si el pasante permanece un tiempo prolongado en la empresa. Dado que la recuperación de la inversión se logra si el joven permanece en la empresa, ADEC espera incrementar la probabilidad que la empresa contrate el/la pasante después de los 4 meses de pasantía.

El empleador (la empresa) también debe asignar un empleado para desempeñarse como un mentor o tutor<sup>3</sup> de máximo dos pasantes.

## Sección II. Gestión y Supervisión de las Pasantías

Los proyectos *entra 21* han diseñado estructuras operativas al interior de la organización para gestionar las pasantías y/o realizado convenios y alianzas con otras entidades que ya tienen establecidos sus propios mecanismos. Las estrategias utilizadas por las AE y el nivel de esfuerzo requerido para interesar a los empleadores dependen, en gran medida, de la trayectoria de la AE y su posicionamiento ante los empleadores, en particular, los empresarios.<sup>4</sup>

En estos casos donde los *empleadores conocen la AE (Paraguay y Chile)* utilizaron los vínculos y contactos establecidos con los empleadores para involucrarlos desde la etapa de diseño del proyecto, durante la cual aportaron a la construcción del perfil ocupacional de los egresados y del contenido de los cursos. En esta misma categoría podemos ubicar a las AE que han sido creadas por una empresa o sector empresarial.

A medida que avanza el proyecto se van estableciendo compromisos para obtener plazas de pasantía o puestos de trabajo. Es una actividad que se debe hacer cara a cara con los empleadores, en algunos casos con sus empresas contratistas o con sus departamentos de recursos humanos. En estos casos se facilitan las actividades de consecución de citas para el personal de la AE. Es una estrategia más directa con los empleadores, donde se saca provecho de vínculos existentes desde antes de iniciar la ejecución del proyecto.

Hacen parte de este grupo los empleadores que han tenido alguna relación previa con entidades que colaboran con las AE para implementar el proyecto. Es por medio de estas otras entidades que estos

---

<sup>3</sup> El programa *entra 21* ha reconocido como parte de la contrapartida local el costo que el empresario está asumiendo al designar una persona de su empresa para que realice el seguimiento y complemente la formación del joven por un tiempo de dos horas diarias durante los cuatro meses que dura la pasantía.

<sup>4</sup> Ver estudio Villar 2006 disponible en [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)

empleadores entran en relación con las AE y conocen el proyecto *entra 21*. Ejemplos de estas relaciones son las secretarías de la juventud, las alcaldías locales y las asociaciones de empresarios.

Con estos empleadores, ya hay un camino recorrido, una base de confianza y buena imagen que acorta las tareas para la consecución de las plazas de pasantías.

En esos casos en donde *los empleadores que no conocen ni el proyecto ni a la Agencia Ejecutora*, las AEs realizan una serie de actividades de difusión para crear vínculos con los empleadores. Sus esfuerzos incluyen el envío de material promocional, visitas a las empresas, la creación de bases de datos de alumnos y de empresas, el diseño de páginas Web, la elaboración de boletines para la promoción de los estudiantes, entre otras.

Usan los medios de comunicación así como la participación del personal y los directivos en eventos promovidos por empresarios, gremios y asociaciones para dar a conocer al proyecto y establecer relaciones.<sup>5</sup>

Se puede entender el posicionamiento de las AE frente a los empleadores, usando un simple gráfico que tiene a un extremo los proyectos con un alto reconocimiento de parte del sector privado y del otro los que tienen poco o ninguno.

#### Posicionamiento de las AE ante las Empresas y Sus Implicaciones

Perfil ante las Empresas	BIEN RECONOCIDA	POCO RECONOCIDA
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación mas directa y fluida</li> <li>• Más fácil acceso a los empleadores</li> <li>• Más temprana identificación de plazas</li> <li>• Más ágil negociación de plazas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una comunicación directa o es difícil de establecer y mantener</li> <li>• La imagen de la AE no está establecida ni su legitimidad como formador de recursos humanos</li> <li>• Demora la cultivación de las empresas</li> <li>• La identificación y gestión de las pasantías depende del éxito en crear una imagen positiva y establecer relaciones.</li> </ul>
Implicaciones para la AE	Menor inversión de tiempo y recursos	Mayor inversión de tiempo y recursos

#### Procedimientos para la Formalización de la Pasantía

Luego de hacer los contactos con las empresas y recibir su expresión de interés en brindar plazas de pasantías, la AE normalmente envía un formato a la empresa para que ésta indique la cantidad de pasantes que pueden recibir y las funciones o tareas a desempeñar (Anexo A). La AE evalúa los requerimientos del "cliente" y envía varios currículos y/o solicita una cita para presentar los candidatos que mas se ajustan a las necesidades de los empleadores. En algunas empresas los jóvenes candidatos pasan por un proceso de selección, pero en otros casos las empresas se acogen al criterio de la AE y reciben al joven que ésta les envía.

<sup>5</sup> Casos: ITDG en Perú y Quipus en Bolivia.

Una vez seleccionado el pasante, se firma un convenio o carta de entendimiento que contiene las tareas, la dedicación horaria, posibles beneficios económicos para el pasante y la asignación de los responsables del seguimiento, tanto por parte de la empresa como por la AE (o la entidad capacitadora, según sea el caso). En la mayoría de los proyectos el compromiso formal (documento) es firmado por los tres actores: el joven, la empresa y la entidad que brinda la formación (Anexo B).

## Mecanismos para el Control de Calidad

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la pasantía tanto para el joven y la joven como para el/la empleador(a), es necesario establecer un mecanismo de monitoreo y evaluación. Este mecanismo incluye la participación de los siguientes actores;

- Una persona asignada por la Agencia Ejecutora
  - Puede ser el docente encargado de la formación técnica<sup>6</sup> en el aula, al cual se le asigna el seguimiento de un número determinado de jóvenes durante el periodo de la pasantía. En el caso de los proyectos que tienen un alto número de estudiantes que comienzan su pasantía al mismo tiempo, es preciso disponer de varios tutores con el tiempo suficiente para hacer un buen trabajo.
  - Puede ser una o varias personas de la oficina de inserción creada por la AE (normalmente dentro de la misma AE pero no en todos los casos).
  - Consultorías temporales. En **Bolivia**, por ejemplo, la AE hizo contratos, a corto plazo, con dos personas para reforzar tareas logísticas y bastante demandantes de tiempo, como hacer llamadas para conseguir citas, confirmar citas, lograr diligenciamiento de formatos, etc.
- Una persona asignada por la empresa para acompañar al joven en el desarrollo de sus labores y la resolución de dudas.
- El/la joven en pasantía.

Las principales actividades que los proyectos realizan para velar por la calidad de la pasantía incluyen:

- Aplicación de formularios para el seguimiento y evaluación de la experiencia y el desempeño del/de la joven. La frecuencia de esas evaluaciones varía entre los proyectos, en algunos casos es quincenal y en otros se hace en la fase intermedia y final de la pasantía (Anexo C).
- Un análisis de los formularios con el fin de hacer correctivos al proceso y ajustes al currículo, si fuese necesario.
- Visitas a los jóvenes dentro de las empresas para evaluar su rendimiento y constatar que sus labores sean acordes a los compromisos establecidos.
- Reuniones entre los jóvenes y personal del proyecto, a cargo del acompañamiento para obtener una retroalimentación sobre sus vivencias en las empresas.
- Acompañamiento por parte de la empresa a los pasantes, lo cual incluye una supervisión al desempeño y la resolución de dudas surgidas a raíz de la aplicación de sus conocimientos, bien sea en reuniones grupales o individuales, dentro o fuera del lugar de práctica.
- Comentarios por escrito del/de la joven al proyecto donde relate los aprendizajes desarrollados y adquiridos durante este período. Así mismo la empresa debe remitir además de la evaluación final, un formato de asistencia debidamente firmado donde se corrobora las horas asistidas.

---

<sup>6</sup> En el caso del proyecto ejecutado por ADEC en Argentina, también existe un tutor de formación humana que visita las empresas y a los jóvenes para evaluar aspectos de desempeño personal y social.

### Sección III. Beneficios Generados por las Pasantías

Tanto Lasida y Rodríguez (2006) como Villar (2006) reconocen en sus análisis la importancia de la pasantía para asegurar a los proyectos que sus ofertas de capacitación sean relevantes para los empleadores.

Según los proyectos participantes en el foro virtual moderado por el Programa *entra 21* (Memoria del Foro Virtual, enero 2006), las pasantías han arrojado los siguientes beneficios:

#### *Para los Jóvenes*

- Experiencia adquirida en la ejecución de tareas reales que los prepara para su ingreso al mundo de trabajo.
- Acceso a ámbitos laborales a los cuales de otro modo les es prácticamente imposible ingresar.
- Contactos con personas a las cuales no tendrían acceso y ampliar así su conectividad.
- Afianzamiento de las competencias humanas y técnicas adquiridas durante la etapa de formación.
- Oportunidad de colocar en su hoja de vida una referencia laboral concreta y de certificar experiencia laboral.

#### *Para las Agencias Ejecutoras*

- Las pasantías se constituyen en una buena puerta de entrada a las empresas, incrementando las posibilidades de lograr el propósito principal del proyecto que es la inserción laboral.
- Permiten a las AE acercarse más al sector privado al poder colaborar en algo tangible.
- Fortalecimiento de la red de apoyos al proyecto, el aumento de su visibilidad, credibilidad y eficacia.
- Probar un modelo de trabajo susceptible de ser escalado posteriormente por la misma institución, por otras o asumido por una política pública.
- Posibilitan, si se establecen los debidos mecanismos de evaluación, mejorar su oferta de formación, respondiendo mas acertadamente a los requerimientos de los empleadores, ganando así mayor credibilidad y posicionamiento.

#### *Para las Empresas*

- Acceder a recurso humano bien calificado.
- Disminuir tiempo y costos en los procesos de selección.
- Vincularse a procesos sociales en donde no solo pueden ejercer su responsabilidad social sino además obtener beneficios económicos para su empresa.

Uno de los aspectos examinados en los estudios de seguimiento de los egresados, seis meses después de salir del proyecto, es la opinión de los empleadores sobre el desempeño de los jóvenes durante su pasantía. Los datos arrojados por los evaluadores externos indican que los empleadores tienen una opinión favorable de los pasantes *entra 21*.

**Cuadro No. 2**  
**Satisfacción de los empleadores sobre algunos aspectos de los pasantes**

ASPECTO	SATISFACCIÓN		
	Paraguay	El Salvador	Colombia
Porcentaje de empleadores satisfechos con el desempeño de los pasantes	91%	100 %	96%
La formación si corresponde a las necesidades de su empresa	74%	88 %	96%

Fuente: Elias (2005), López (2005) y Balseiro (2006)

## Sección IV. Retos y Recomendaciones

Las AE y los jóvenes han enfrentado una serie de retos durante la ejecución del proceso de pasantías. A continuación se presenta los retos asociados con las AE y los jóvenes, enfatizando lo que se debe tener en cuenta desde el arranque del proyecto a fin de evitar contratiempos y el uso ineficiente de los recursos.

### Retos para las Agencias Ejecutoras

Durante el proceso de gestión y seguimiento de las pasantías, las AE han detectado algunos retos con aspectos como el acceso a información actualizada, la división de labores y la identificación de los plazos que les exigen mayor inversión de recursos tecnológicos, humanos y financieros.

- *Mantenerse al día sobre el mercado*

Proyectos como los el **Perú**, **Panamá** y **Chile**, han desarrollado software especializado con registros de empresas y potenciales plazas de pasantía y/o empleos. El manejo de estas bases de datos implica un constante trabajo de seguimiento vía mail, teléfono y visitas para contar con datos confiables y al día. No basta con tener un listado de empresas, ese es solo el comienzo para una estrategia mucho más amplia y efectiva que incluye hacer sondeos o consultas de otras fuentes o mesas de trabajo con empleadores, sobre todo, aquellos proyectos que trabajan bajo el enfoque de competencias. Por ejemplo, en el caso chileno, cada curso se diseñó en conversaciones uno a uno con una empresa multinacional y entidades de gobierno, para formar un recurso humano con base en necesidades reales, a la medida.

- *Definir Roles y Trabajar en Equipo*

Los proyectos *entra 21* de **México** (León), **Honduras** y **Colombia** (Medellín), aprendieron que no es efectivo delegar en una sola persona la responsabilidad de identificar y concretar las pasantías. Al inicio estos proyectos contaron con una persona especializada dentro de su equipo de trabajo encargada de las etapas de pasantía y de inserción laboral. Luego aprendieron que esta labor requiere el apoyo de todos y ampliaron el equipo para incluir a las entidades capacitadoras. En algunas ocasiones han contratando un consultor externo para apoyar al equipo. El reto esta en poder contar con la colaboración de todo el equipo del proyecto, trabajando coordinadamente, bajo la batuta de un responsable. Ninguna estrategia por si sola genera resultados óptimos, por lo general, es necesario hacer combinación de varias de ellas y establecer alianzas para lograrlo. En todo caso, los arreglos institucionales para este desarrollo deben ser claramente discutidos por todo el equipo, con el fin de que no quede ninguna responsabilidad difusa, “de todos y de ninguno.”

- *Dar Seguimiento*

En algunos casos, como el proyecto en Lima, **Perú**, se hicieron modificaciones a su estrategia de seguimiento a las pasantías. Inicialmente el seguimiento lo hacían los tutores docentes, pero durante la ejecución del proyecto se encontró la necesidad de asignar personal más especializado para esta tarea. Esto implicó la reorientación de algunos rubros, modificar el presupuesto y así tener una disponibilidad financiera para esta nueva contratación. El reto consiste entonces en tener identificadas desde el principio las tareas asignadas al seguimiento, el recurso humano suficiente y con el perfil adecuado para ellas, así como costear de forma real la inversión necesaria. La disponibilidad de fondos para este aspecto es imprescindible, so pena de tener que sacrificar otros rubros no menos importantes para cumplir con las metas.

- *Anticipar la competencia por las plazas*

En los países donde las pasantías están reglamentadas por ley, la existencia de políticas que promueven la pasantía laboral puede ser un factor que dificulta la gestión. Las AE se enfrentan a una competencia con otros centros de educación formal y no formal que también buscan ante los empleadores plazas de pasantía. Y el reto se agudiza si los jóvenes están compitiendo con egresados de la educación terciaria para las plazas de pasantía. El reto para la AE es seleccionar las plazas de pasantías que mejor se ajustan a los perfiles de los egresados y convencer a los empleadores que estas son las mejores opciones para ellos. En el proyecto en Campinas, **Brasil** donde los egresados tienen la secundaria completa en su mayoría, se busca pasantías con empleadores que requieren mano de obra menos calificada que la obtenida mediante un título universitario. Sin embargo el reto persiste y la colocación de los jóvenes en plazas de pasantía es más lenta que en otros proyectos, por la gran demanda de plazas de pasantía en ese país tanto de jóvenes egresados de la educación secundaria como superior.

Para disminuir este efecto de la competencia por los cupos de pasantía, el proyecto en **Bolivia** argumentaba, ante los empresarios que ofertaban posibles plazas de pasantía, la importancia de la certificación CISCO que otorga el proyecto a sus estudiantes. Esta fue su ventaja comparativa frente a las otras entidades que forman en TIC y les facilitó que se abrieran las puertas para plazas de pasantías.

- *Tener capacidad para cohortes grandes*

La capacidad de la AE para identificar y negociar muchas pasantías al mismo tiempo debe ser considerada desde el arranque del proceso de capacitación. Las AE que forman relativamente grandes cohortes de jóvenes (mas de 200) pueden hacer extender el periodo de búsqueda de plazas de pasantía para la totalidad de los egresados. Obviamente cuando se compara este volumen de egresados con los programas públicos no son tan grandes, pero para una ONG que busca prácticas laborales de calidad, este volumen representa una carga de trabajo significativa. En algunos proyectos los jóvenes deben esperar hasta tres meses o más para ser ubicados en su pasantía, con las obvias consecuencias:

- Retrazo en el inicio de la etapa de acompañamiento a la inserción laboral
- Más carga horaria para los acompañantes y tutores de las pasantías y por ende mayor inversión financiera en este rubro.
- Insatisfacción en el/la joven y motiva su deserción.

El reto es hacer una excelente gestión de búsqueda y formalización durante el tiempo en que los jóvenes están en la fase de formación, para que cuando la terminen se haya conseguido el mayor numero de plazas posibles. También hay que analizar muy bien la capacidad institucional de la AE y sus aliados y determinar si pueden gestionar pasantías para cohortes grandes.

- *Saber negociar en contextos sin reglamentos legales*

En aquellos países en donde no están reglamentadas las pasantías, el reto para las AE es hacer que el empresariado comprenda y acepte las formalidades impuestas por las AE para su ejecución. Esto implica vigilar que se respeten acuerdos sobre duración y tareas a desempeñar, para evitar que los empleadores

confundan la pasantía con servicios sociales voluntarios, por el hecho de ser jóvenes que provienen de un proyecto ejecutado por una organización del sector social. Algunas veces el empleador piensa que está haciendo “un favor,” con el cual no tiene mucha obligación o tiene la intención de prolongar injustificadamente las pasantías, con el único afán de tener mano de obra gratis.

- Estar preparados para responder a ambientes laborales de mucha innovación

Algunas empresas ofertan plazas de pasantías en donde el pasante desarrolla actividades relacionadas directamente con el manejo de TIC. Estas se caracterizan por su innovación permanente que puede implicar condiciones de continuo cambio, con altos niveles de exigencia y actualización para los jóvenes y las AE. En **Honduras** y **Perú**, por ejemplo, las AE tuvieron que realizar durante el periodo de pasantía cursos de actualización y complementación en aspectos técnicos.

## Para los jóvenes

Como toda primera experiencia laboral, la pasantía enfrenta a los jóvenes a nuevos retos que deben ser tenidos en cuenta para garantizar el éxito de la experiencia y la efectividad del proyecto en sí. A continuación se presentan algunos de los aspectos importantes identificados por los proyectos *entra 21*.

- *Saber combinar la educación formal y no formal*

Los jóvenes que combinan los estudios formales con los cursos ofrecidos por los proyectos, deben conciliar sus diversas responsabilidades y tiempos a fin de no descuidar ninguno de estos dos procesos. Un efecto no deseado, si no se controla este riesgo, es el ausentismo o la deserción del joven de uno de los dos procesos de formación.

- *Demostrar conductas adecuadas en el ámbito laboral*

Algunos jóvenes presentan comportamientos y actitudes no adecuados durante el periodo de pasantía. Su escasa cultura del trabajo y las diferencias sociales y culturales con sus compañeros de labor pueden ocasionar malentendidos y dificultar el establecimiento de una buena relación. Las AE trabajan para evitar este riesgo mediante el proceso de formación humana, pero en realidad depende de los propios jóvenes aminorar este tipo de dificultades con el fin de obtener una buena evaluación de su pasantía. El seguimiento y evaluación de la pasantía presentada anteriormente es clave para poder detectar y atender estos casos.

- *Manejar las expectativas*

Es importante reconocer que es normal que el/ la joven tenga la expectativa de continuar laborando en la empresa después de terminar la pasantía. No ser enganchados inmediatamente genera frustración y desencanto, lo cual debe superarse para poder continuar el camino hacia la inserción laboral y no desistir en sus objetivos. En este sentido la capacidad del proyecto para generar expectativas realistas y claras en los jóvenes es muy importante.

- *Buscar un balance entre lo técnico y lo humano*

Los diferentes intereses de los jóvenes ante la pasantía, les implican un esfuerzo para lograr un buen desempeño en la tarea asignada y para tener una buena relación con el empleador y sus compañeros de labor. El joven debe elegir, si le es posible, una plaza de pasantías en donde se sienta a gusto tanto con la tarea técnica como con su proceso de desarrollo humano.

- *Ser justos con la asignación de recursos (si los hay)*

Algunos proyectos consiguen pasantías que ofrecen a los jóvenes beneficios económicos y otras que no. Los jóvenes quieren siempre pertenecer al primer grupo. Esto puede traer dos efectos. El primero, que los jóvenes retarden el inicio de su pasantía en espera de una oferta que conlleve una retribución monetaria. Y el segundo, la desmotivación de los que no reciben ninguna compensación. El reto para los jóvenes es

comprender que las pasantías de por sí conllevan otros beneficios más importantes, que el reconocimiento de un aporte económico. El reto para la AE es tener un sistema justo y transparente para la asignación de las pasantías que tienen beneficios económicos.

Para más información sobre los programas ejecutados por las AE y las formas en que identificaron y supervisaron las pasantías, favor consultar [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org) y/o comunicarse con las AE cuyos correos electrónicos están incluidos en el Anexo A.

## Bibliografía

- Abdala, E. et. al, eds. 2005. *La Inclusión Laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva*. Montevideo: CINTEFOR/OIT.
- Baseiro, E. et. al. 2006. *Evaluación externa de la efectividad de las estrategias de intervención y las buenas prácticas del programa entra 21 en la ciudad de Cartagena (Colombia)*. Informe de la evaluación externa.
- Briceño Bustillos, L. 2005. *Evaluación del Proyecto: "Capacitación en tecnologías de la información para el empleo juvenil" del proyecto entra 21 ejecutado por Alternativa (Lima, Peru)*. Informe de la evaluación externa.
- Hirata, M. et. al. 2005. *Relatório Final de Avaliação Externa do projeto entra 21 – Capacitação em Tecnologia de Informação do CEPRO (São Paulo, Brazil)*. APOENA. Informe de la evaluación externa.
- Naranjo Silva, A. et. al. 2002. *Capacitación y formación profesional para jóvenes en Uruguay: Los programas Opcion Joven y Projoven a través de sus experiencias de evaluación*. Uruguay: UNDP/Uruguay and Oficina Internacional del Trabajo.
- Lasida, J. and Rodríguez, E. 2006. *Entrando al Mundo del Trabajo: Resultados de Seis Proyectos entra 21*. Baltimore: International Youth Foundation. Disponible en: [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org).
- Lasida, J. 2004. *Estrategias para acercar a los Jóvenes al Trabajo*. redEtis, Tendencias y Debates, 2.
- Ñopo, H., Robles, M., Saavedra, J. 2002. *Una medición del impacto del Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJoven*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo Report.
- Sierra, J.F. 2004. *Parámetros de Calidad para Servicios de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes en Situación de Desventaja*. Disponible en: [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org).
- Venegas Medina, M.E. 2005. *Informe de Evaluación Externa del proyecto entra 21 ejecutado por CADERH (Honduras)*.
- Villar, R. 2006. *Colaborando con el Sector Privado*. Baltimore: International Youth Foundation. Disponible en: [www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org).
- Weller, J. 2005. *Inserción Laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias*. Presentado al seminario regional de educación y las estrategias de capacitación para la inclusión económica y social, D.F., México y Boletín redEtis, 5, Marzo 2006.

## ANEXO A Las Agencias

Instituto Superior de Agricultura (ISA)  
Santiago, Republica Dominicana  
*Proyecto de Formación en Tecnologías  
Básicas de la Información*

Tel: 809-247-2000  
Fax: 809-247-2626  
Ave. Pte Antonio  
Guzmán Fernández, km 5½  
La Herradura, Santiago,  
Rep. Dominicana  
[www.isa.edu.do](http://www.isa.edu.do)

Quipus Cultural Foundation  
La Paz, Bolivia

Tel: 591-2-444311  
Fax: 591-2-442-848  
Casilla 1696  
La Paz, Bolivia  
[www.entrazibolivia.org](http://www.entrazibolivia.org)

COMFENALCO  
Medellin, Colombia  
*Programa Joven Competitivo para el  
Empleo Sostenible*

Tel: 57-4-2312866  
Fax: 574-512-7098  
Cra 50, No. 53-43  
Medellín, Colombia  
[www.comfenalcoantioquia.com](http://www.comfenalcoantioquia.com)

AGAPE  
San Salvador, El Salvador

Tel: 503-2451-2667  
Fax: 503-2451-1234  
Km. 63 Carretera a San Salvador  
Sonsonate, El Salvador  
[www.agape.com.sv](http://www.agape.com.sv)

COSPAAE  
Panama, Panama  
*El Desarrollo de un Programa Bilingüe de  
Certificación Profesional en Nuevas  
Tecnologías de la Información con  
Énfasis en Telemercadeo o Comercio  
Electrónico*

Tel: 507-260-7707  
Fax: 507-260-0911  
Centro Comercial Sun Tower  
Mall  
Primer Alto, Local 41  
Via Ricardo J. Alfaro  
Ciudad de Panamá, Panamá

Fundación ESQUEL  
Quito, Ecuador  
*Promoción del empleo Juvenil con  
Tecnologías de Información y  
Comunicación*

Tel: 593-2-252-0001  
Fax: 593-2-554-029  
Av. Colón 1346  
Edificio Torres de la Colón  
Mezzanine, Ofic. 12  
Quito, Ecuador  
[www.esquel.org.ec](http://www.esquel.org.ec)

Fundación SES  
Buenos Aires, Argentina  
*Navegar.Sur*

Tel: 54-11-4896-1920  
Fax: 54-11-4896-1921  
Av de Mayo 1156 piso 2  
Buenos Aires, Argentina  
[www.fundses.org.ar](http://www.fundses.org.ar)

ALTERNATIVA  
Lima, Perú  
*Capacitación en Tecnologías de  
La Información para el Empleo  
Juvenil*

Tel: 51-1-481-5801  
Fax: 51-1-48-16826  
Jr. Emerio Pérez 348 Urb.  
Ingeniería  
Lima 31, Perú  
[www.alter.org.pe](http://www.alter.org.pe)

AHUB  
Associação Hope Unlimited do Brasil  
Campinas, Brasil  
*Projeto Trampolim*

Tel: 55-193255-8002  
Fax: 55-19-3255-6344  
Praça XV de Novembro #18  
Cambuí, Campinas 13024-180  
Brasil  
[www.esperancasemlimites.org.br](http://www.esperancasemlimites.org.br)

CIRD  
Centro Internacional de Recursos para el Desarrollo  
Asunción, Paraguay  
*Proyecto Empleojuven.py*

Tel: 595-21 212540  
Fax: 595-21-214-671  
Avenida Mariscal Lopez, 2029  
esq. Aca Caraya,  
Asunción, Paraguay  
[www.cird.org.py](http://www.cird.org.py)

CEPRO  
Centro de Ensino Profissionalizante  
São Paulo, Brasil  
*Programa em Tecnologias da Informação  
do CEPRO*

Tel: 55-11-4612-0505  
Fax: 55-11-3662-2900 ext. 2544  
Avenida Higienópolis 996  
São Paulo – SP – Brasil  
[www.cepro.org.br](http://www.cepro.org.br)

Fundación Indufrial  
Cartagena, Colombia  
*Programa Formación Juvenil para un  
Desarrollo Competitivo Entra 21*

Tel: 575 6694640  
Fax: 57-59-575-669-4877  
Bosque, Calle 21 Nro. 49-39  
Cartagena, Colombia  
[www.fundacionindufrial.org](http://www.fundacionindufrial.org)

CADERH  
Tegucigalpa, Honduras  
*Capacitación e Inserción Laboral de Jóvenes*

Tel: 504 231-1575  
Fax: (504) 232-5598  
Colonia Palmira, Avenida de  
Chile No. 341  
Tegucigalpa, Honduras  
[www.caderh.hn](http://www.caderh.hn)

Instituto de Hospitalidade (IH)  
Salvador, Bahia, Brasil  
*Projeto Turismo e Responsabilidade  
Social – Desenvolvimento e Inserção  
Sócio-Profissional de Jovens de  
Famílias de Baixa Renda no Setor de Turismo*

Tel: 71 320-0700  
Fax: 55-(71) 320-0701  
Rua Frei Vicente, 16,  
Centro Histórico, 40025.130  
Salvador, Bahia, Brazil  
[www.hospitalidade.org.br](http://www.hospitalidade.org.br)

CIPEC  
León, Guanajuato, México

Tel: 774 86 01, 774 86 04,  
774 85 61  
Fax: 52-(477) 763-01-47  
Blvd. Miguel Hidalgo #2510  
C.P. 37200  
León, Gto., Mexico

CADI  
Ciudad de Guatemala, Guatemala  
*Proyecto Cuerpos de Acción Para el  
Desarrollo Integral de Guatemala*

Tel: 202-637-6202 ext. 202  
Fax: 202-628-3306  
Partners of the Americas  
1424 K Street N.W. Suite 700  
Washington, D.C. 20005 USA  
[www.partners.net](http://www.partners.net)

Opportunitas  
Caracas, Venezuela  
*Conectando a los jóvenes con sus pares,  
su comunidad y el mundo del trabajo*

Tel: 58 212-7538541  
Fax: (58) 22342684  
Fundación para la Infancia y la  
Juventud  
Av. Leonardo Da Vinci  
Edificio Pigalle, Piso 4  
Oficina 42. Bello Monte  
Caracas, 1051, Venezuela

Comfacaucá  
Popayán, Colombia  
*Proyecto Jóvenes Emprendedores  
Forjadores de Paz*

Tel: 8-23-18-68  
Fax: 8231868  
Calle 2 Norte 7-74  
Popayan, Cauca, Colombia  
[www.comfacauca.com](http://www.comfacauca.com)

Instituto Aliança com o Adolescente  
Fortaleza, Ceará, Brasil  
*Projeto Com.Domínio Digital*

Tel: 71-2107-7401  
Fax: 71-2107-7424  
Rua Frederico Simões 153  
Salvador, Bahia, Brasil  
[www.institutoalianca.org.br](http://www.institutoalianca.org.br)

Don Bosco – Nicaragua  
Managua, Nicaragua  
*Capacitación e Inserción laboral  
en Nuevas Tecnologías de la Información*

Tel: 505 2443951  
Fax: 505 2494170  
Don Bosco costado sur colonia  
10 de Junio  
Frente a Cruz Roja  
Managua, Nicaragua  
[www.donbosco.edu.ni](http://www.donbosco.edu.ni)

ADEC  
Córdoba, Argentina

Tel: 54-351-4201512  
Fax: 54-351-4201595  
Ituzaingó 270, piso 12  
Córdoba, Argentina  
[www.adec.org.ar](http://www.adec.org.ar)

Fundacion Chile  
Santiago, Chile  
*Proyecto Desarrollo de Competencias  
de Empleabilidad y uso de NTIC  
para la inserción laboral de jóvenes chilenos*

Tel: 56-2-2400525  
Fax: 56-2-2419382  
Parque Antonio Rabat Sur 6165  
Vitacura  
Santiago, Chile  
[www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)

ACHNU  
Asociación Chilena pro-Naciones Unidas  
Santiago, Chile  
*Conéctate-Chile*

Tel: 56-2-2743150  
Fax: 56-2-3414941  
Brown Norte 379  
Ñuñoa  
Santiago, Chile  
[www.achnu.cl](http://www.achnu.cl)

Institución Kolping  
Montevideo, Uruguay  
*Acceso al Empleo Digno de Jóvenes Uruguayos*

Tel: 5982-4806414  
Fax: 5982-4878377  
Br. Artigas 2714  
Montevideo 11600 Uruguay  
[www.kolping.org.uy](http://www.kolping.org.uy)

Sur Futuro  
Santo Domingo, Rep. Dominicana  
*conectad@*

Tel: 809 4720611  
Fax: 809 4720612  
Avenida Abraham Lincoln esq.  
27 de Febrero  
Unicentro Plaza, Tercer nivel  
Santo Domingo, Rep.  
Dominicana  
[www.surfuturo.org](http://www.surfuturo.org)

Fundación Luker  
Manizales, Colombia  
*Proyecto Abriendo Puertas a la Inserción  
Laboral en Manizales*

Tel: 57-6-875-6443  
Fax: 57-6-875-6442  
Carrera 23 No. 64B-33 Piso 7  
Manizales, Colombia

SEPICJ  
Puebla, México

Tel: 238-250-56  
30 Norte #115  
Fraccionamiento ExHacienda  
San Lorenzo  
Tehuacan, Puebla 75765 México

Fundación Empresarios por la Educación  
Bogotá, Colombia  
*Conéctate Colombia*

Tel: 57 1 313 1700  
Fax: 57 1 313 1730  
Carrera 7a No. 74-56  
Oficina 303  
Bogotá, Colombia  
[www.fundacionexe.org.co](http://www.fundacionexe.org.co)

ITDG  
Lima, Perú  
*Alternativa de Empleo Para Los Jóvenes  
en el Peru*

Tel: 51-1-447-5127  
Fax: 51-1-446-6621  
Av. Jorge Chavez 275,  
Miraflores  
Casilla 18  
Lima 0620, Perú  
[www.itdg.org.pe](http://www.itdg.org.pe)

Blusoft  
Blumenau, Brasil  
*Programando o Futuro*

Tel: 55-47-323-3598  
Fax: 55-47-323-3710  
Rua 2 de Setembro, 733  
Itoupava Norte  
Blumenau 89052 Brasil  
[www.blusoft.org.br](http://www.blusoft.org.br)

Asociación Cristiana de Jóvenes- ACJ  
Tegucigalpa, Honduras

Tel: 504-232-5714  
Fax: 504-232-7823  
Colonia Quezada  
Calle El Embrollo  
Casa No. 1102  
Tegucigalpa, Honduras

University of Belize  
Belmopan, Belize  
*Integrated Technology Training*

Tel: 501-8223680  
Fax: 501-8221107  
Post Office Box 340  
Belmopan, Belize  
[www.ub.edu.bz](http://www.ub.edu.bz)

## ANEXO B

### Lista de Chequeo

Esta lista de chequeo recoge los principales temas que los proyectos *entra 21* toman en cuenta para una efectiva pasantía.

LISTA DE CHEQUEO		
CRITERIO	CALIFIQUE EL CRITERIO	
	SI	NO
<b>LA SELECCIÓN ACERTADA DE LAS EMPRESAS Y LA FECHA DE REALIZACIÓN DE LAS PASANTÍAS.</b>		
¿Los jóvenes realizarán tareas relacionadas con el oficio en el cual se están formando?		
¿Se dispone de herramientas formales para la asignación de las pasantías (convenios, contratos, acuerdos) entre las empresas y la entidad ejecutora, y entre la entidad ejecutora, los jóvenes y la empresa?		
¿La empresa es conciente que es un proceso de aprendizaje y no de un contrato laboral temporal a bajo costo para la empresa?		
¿Se ha gestionado o involucrado en el proceso de formalización de la pasantía las áreas recursos humanos y producción de las empresas?		
¿La época del año en la cual se gestionan y desarrollan las pasantías es favorable al éxito de la pasantía e incrementa las posibilidades de inserción laboral del pasante en la misma empresa?		
¿La legislación que reglamenta la pasantía (si existe) es favorable al éxito de esta e incrementa las posibilidades de inserción laboral del pasante en la misma empresa?		
<b>LA CALIDAD DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZA.</b>		
¿La pasantía se desarrollará en una empresa sólida y seria que posibilite al joven crecer en su desempeño laboral y profesional?		
¿La pasantía se desarrollará en una empresa que ofrece al pasante tareas reales acordes a su conocimiento?		
¿La empresa ofrece alguna posibilidad real de inserción laboral inmediata a la terminación del periodo de práctica?		
¿La empresa permite que los pasantes sean evaluados con parámetros similares a los utilizados frente a otros empleados que desarrollan el mismo cargo?		
¿La empresa identifica claramente su rol como complemento en la formación del joven?		
¿La empresa dispone de personal dispuesto a fomentar la enseñanza de otras habilidades que incrementen el nivel de desempeño laboral e intelectual del joven?		
<b>LA EVALUACIÓN PERMANENTE.</b>		
¿Se ha anexado al convenio de pasantía el plan de aprendizaje y los mecanismos de evaluación de la pasantía (a cargo de la entidad de formación y del empleador)?		
¿Cuenta el proyecto con mecanismos que a partir del seguimiento cercano y permanente tanto con el joven como con el empleador, permitan corregir los errores o vacíos a tiempo?		
¿Cuenta con recurso humano suficiente y cualificado para esta función?		
¿Si el proceso de formación está basado en competencias, se dispone de herramientas para realizar un análisis funcional y la evaluación de las evidencias durante la pasantía y se ha comunicado esto a la empresa?		
¿Se ha diseñado una herramienta que permita observar cuáles son las condiciones reales en las cuales se desempeñan los jóvenes en el proceso de pasantía?		
¿Los docentes y tutores realizan acciones de orientación para ayudar a comprender la verdadera dimensión del encargo laboral asignado y evitar las deserciones?		

**ANEXO C**  
**Carta de la Agencia Ejecutadora al Empleador**

Solicitud para Pasantías *entra 21*

Carta de la Agencia Ejecutadora al Empleador

Fecha

Nombre y Dirección del Empleador

Me dirijo a usted como (titulo) de la firma (nombre de la AE) a fin de solicitar que desde el Programa *entra 21* se envíen la cantidad de ..... postulante/s para una pasantía laboral de cuatro meses para los siguientes puestos de trabajo:

Cantidad de postulantes	Sexo	Puesto de trabajo	Descripción Tareas a desarrollar	Horario de trabajo

Propongo el día ..... a las ..... horas para realizar la entrevista a los postulantes. Los colectivos con los que pueden llegar a nuestra empresa son los siguientes: Más próximos la líneas.... ..... Más distantes las líneas..... a .....cuadras de nuestra empresa.

Esperando una pronta respuesta, la saluda atte.

**ANEXO D**  
**Convenio de Práctica Laboral**



**CONVENIO DE PRÁCTICA LABORAL**

<b>Ciudad y Fecha:</b>	
<b>ENTIDAD CAPACITADORA:</b>	<b>NIT :</b>
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	<b>CEDULA DE CIUDADANIA:</b>
<b>EMPRESA:</b>	<b>NIT :</b>
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	<b>CEDULA DE CIUDADANIA:</b>
<b>DIRECCION EMPRESA:</b>	<b>TELEFONO:</b>

- a) La entidad capacitadora (**NOMBRE**) ha formado los alumnos abajo relacionados y que firman al pie de su nombre en el curso denominado **OPERADOR DE CALL CENTER** con una **duración de 680** horas en su **Fase de Formación**.
- b) Al finalizar la Fase de Formación cumplido el porcentaje (**80%**) de asistencia estipulado; los alumnos (as) se habrán formado en las tareas relacionadas con la actividad laboral de **APOYO INSTITUCIONES EN EL ÁREA DE TELECOMUNICACIONES**, tales como:
- **Información de entrada y de salidas con usuarios y clientes finales.**
  - **Atender y escalar quejas y reclamos.**
  - **Atender y tramitar pedidos.**
  - **Realizar soporte de transacciones.**
  - **Comercializar productos y servicios.**
  - **Recordar y cobrar productos y servicios.**
  - **Operar equipos de oficina como computador, teléfono, fax, plantronics, diadema, software aplicativo para Call Center.**

Conviene lo siguiente:

1. La empresa (**INSERTAR NOMBRE**) se compromete a recibir en práctica laboral dirigida, relacionada con las tareas de la actividad laboral objeto de formación o en uno afín, por un período de ( 58 ) cincuenta y ocho días hábiles en tres ( 3 ) meses, a las siguientes personas:

C.C	APELLIDOS Y NOMBRES	GRUPO	FIRMA
		I	
		I	
		I	

2. Para la Empresa, la capacitación de los alumnos (as) en Práctica Laboral Dirigida, no representará desembolsos ni costo alguno, salvo los que desee aportar de manera voluntaria al practicante. El Programa de Conéctate Colombia, contempla para cada uno de los practicantes, un estipendio diario para cubrir gastos de sostenimiento, el cual será cancelado por la **AGENCIA EJECUTADORA ENTRA 21**, según lo establecido en el Convenio de Cooperación No. 021-05, suscrito entre la **ENTIDAD CAPACITADORA y la AGENCIA EJECUTADORA ENTRA 21**.
3. Los alumnos en Práctica Laboral Dirigida en la Empresa, cuentan con un seguro estudiantil, el cual ha sido contratado directamente por la **ENTIDAD CAPACITADORA** según lo establecido en el Convenio de Cooperación **021-05** suscrito entre la **ENTIDAD CAPACITADORA y la AGENCIA EJECUTADORA ENTRA 21**.
4. Para efectos de alcanzar los objetivos del Curso en la Fase de Práctica Laboral Dirigida, los practicantes quedarán bajo la supervisión de la Entidad Capacitadora. La jornada de Práctica Laboral Dirigida estará comprendida entre las 6:00 am horas y las 18:00 pm horas diariamente, hasta completar **45 horas semanales**. La fecha de inicio de la Práctica Laboral Dirigida será el: **14 de agosto de 2006**.

Parágrafo. Observaciones horario de práctica. (Consiguar en forma detallada los requerimientos de la empresa en relación con el horario de la Práctica Laboral Dirigida. Ver numeral 8 )

5. La Empresa asigna como maestro(s) guía a:

NOMBRES	APELLIDOS	CEDULA CIUDADANIA	CARGO

6. La Empresa asigna como responsable de la Práctica Laboral Dirigida ante la Entidad Capacitadora a: **NOMBRE** Teléfono:
7. La Entidad Capacitadora asigna como coordinador de la Práctica Laboral Dirigida ante la Empresa a la señora:

**Nombre de Coordinador de la Practica Laboral Cargo: Coordinador de Inserción Laboral**

**Teléfono:**

8. HORARIO PARA EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA LABORAL DIRIGIDA Y DE LAS ACTIVIDADES DE HABILIDADES PARA LA VIDA.

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
<b>A.M</b>	8:00 A 12:00	8:00 A 12:00	8:00 A 12:00	8:00 A 12:00	8:00 A 12:00	8:00 A 12:00
<b>P.M</b>	1:00 A 6:00	1:00 A 6:00	1:00 A 6:00	<b>HABILI. VIDA</b>	1:00 A 6:00	

**NOTA:** La jornada de HABILIDADES PARA LA VIDA se efectuará los días jueves, cada quince (15) días, en jornada de la tarde, en la sede de la Entidad Capacitadora (Nombre y Dirección) (Ver calendario adjunto en el PLAN DE PRÁCTICA LABORAL DIRIGIDA).

9. EL PRESENTE CONVENIO NO CONSTITUYE RELACIÓN LABORAL. La empresa no le paga al alumno. Ver Numeral 2

10. El presente Convenio se firma en tres (3) ejemplares, uno queda en poder de la empresa, el otro en poder de la Entidad Capacitadora y el tercero, para la Fundación Empresarios por la Educación.

REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	REPRESENTANTE ENTIDAD CAPACITADORA
FIRMA : _____	FIRMA : _____
NOMBRE :	NOMBRE :
No. C.C :	No. C.C :
<b>MAESTRO GUIA</b>	
FIRMA : _____	
NOMBRE :	
No. C.C	

**Nota:**

Se entiende que la empresa suscribe este documento y asume las responsabilidades formativas del caso, como expresión libre y voluntaria de su compromiso social. Por lo tanto, en el caso de que se presenten circunstancias imprevistas y de fuerza mayor que limiten o impidan el cumplimiento estricto de esas responsabilidades, no da lugar a ninguna clase de sanciones. Sin embargo, en la eventualidad de tales circunstancias las partes se comprometen a hacer todo lo posible por encontrar una solución que no comprometa sensiblemente la oportunidad que tiene el alumno (a) de formarse, ni la calidad de la Práctica Laboral Dirigida para el mismo.

## ANEXO E

### Evaluación de Pasantía



### EVALUACIÓN DE PASANTÍA.



Preparando a los Jóvenes para Entrar al Nuevo Mundo del Trabajo

Apellidos y Nombres del Pasante: \_\_\_\_\_

C.I N°: \_\_\_\_\_ Curso: \_\_\_\_\_

Empresa / Institución \_\_\_\_\_

Gerencia / Unidad: \_\_\_\_\_

Nombre del Tutor Empresarial: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

El presente formulario tiene como objetivo la evaluación del desempeño del Pasante durante su estadía en la Organización. Marque con una "X" el Indicador que usted considera se acerca más a la conducta observada en el Pasante.

NA: No aplica, N: Nunca, P: Poco, F: Frecuente, S: Siempre exhibe la conducta.

#### COMPETENCIAS TECNICAS Y ACTITUDINALES

Indicadores a Evaluar	NA	N	P	F	S
<b>Aspectos Personales</b>					
Demuestra interés en asistir diariamente y llegar puntual a su jornada laboral.					
Esta siempre impecable y con buena apariencia personal.					
Utiliza las normas de cortesía al momento de dirigirse al equipo de trabajo.					
<b>Competencias Actitudinales</b>					
Utiliza un tono de voz adecuado al momento de comunicarse con el equipo.					
Es capaz de escuchar y entender a los demás.					
Expresa claramente sus ideas y opiniones acerca de un tópico específico.					
Demuestra interés por adquirir nuevos conocimientos y habilidades.					
Esta abierto al aprendizaje y al cambio.					
<b>Indicadores a Evaluar</b>					
Inicia acciones para generar nuevos métodos en el trabajo.					
Muestra seguridad en sí mismo y en sus criterios.					
Demuestra sus fortalezas y áreas de mejoras.					
Controla sus emociones (no se engancha) en situaciones de frustración o estrés.					
Realiza su tarea hasta lograrla por más compleja que sea.					
Persiste en realizar sus tareas y algo más para					

cumplir con la actividad planificada.					
Realiza esfuerzos concretos que agregan valor a su labor.					
Mantiene una actitud abierta y de trabajo en equipo.					
Demuestra buen animo y coopera con los miembros del equipo.					
Respeto y cumple con las normas establecidas por la organización.					
Hace uso adecuado de los recursos y materiales de la organización.					
Cumple con las normas y procedimientos de la organización.					
Mantiene un comportamiento ético hacia los demás.					
Ofrece alternativas para resolver las necesidades del cliente interno y externo.					
Cumple con los requerimientos del cliente interno y externo.					
<b>Competencias Técnicas</b>					
Demuestra conocimientos técnicos en su labor diaria.					
Demuestra capacidad técnica e instrumental para realizar las actividades encomendadas.					
Establece prioridad técnica al momento de la asignación de tareas.					
Mantiene una calidad de trabajo admirable.					
Demuestra destreza y exactitud motriz al realizar sus actividades.					
Transcribe los textos que corresponden de manera impecable.					
Sigue y ejecuta instrucciones.					

**Evaluación Complementaria:**

1.- Señale las características personales, habilidades y conocimientos que destacaron en el Pasante durante el período de la Pasantía.

---



---

2.- En su opinión que aspecto (s) a mejorar es importante para el éxito de la Inserción Laboral en el Pasante.

---



---

3.- Sugerencias y/o comentarios:

---



---

**Información Adicional.**

A continuación le solicitamos una información que para nosotros es de mucha utilidad en relación a la inversión en horas y/o Bolívares. que usted como Tutor Empresarial dedico en esta Pasantía al joven beneficiario del Proyecto *entra 21*.

<b>Tiempo (horas) exclusivo dedicado a la formación y asesoramiento del Pasante.</b>	<b>Bonos y/o ayudas monetarias ofrecidas al pasante.</b>	<b>Cursos y/o Charlas ofrecidas al Pasante (horas).</b>

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Fecha de Término: \_\_\_\_\_

Firma y Sello de la Empresa: \_\_\_\_\_



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

