



Informe Final del
Programa entra21
Fase I: 2001-2007

Informe Final del
Programa entra21
Fase I: 2001 - 2007

Una iniciativa del

Fondo Multilateral de Inversiones del
Banco Interamericano de Desarrollo
y
The International Youth Foundation

Septiembre 2009



Agradecimientos

Numerosas personas y organizaciones contribuyeron a la redacción de este informe. Los proyectos financiados bajo el Programa *entra21* han proporcionado información relevante en sus informes trimestrales y finales. Además, entrevistas e informes especiales preparados por la Fundación Empresarios por la Educación (Colombia), Caja de Compensación Familiar del Cauca (Colombia), Fundación Luker (Colombia), el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educativa (Panamá), Servicio de Promoción Integral Comunitario Juvenil, A. C. (México), y el Instituto de Hospitalidade (Brasil) dieron profundidad y calidad al contenido del informe.

Diversos consultores contratados para documentar los resultados y lecciones del Programa – Claudia Jacinto, Javier Lasida, Jaime Ramírez, Ernesto Rodríguez, Martha Isabel Gutiérrez, Rodrigo Villar, Juan Sierra, Jaime Velilla, Sonia Vidal y Félix Mitnik- contribuyeron con su diversidad de talento a los esfuerzos de aprendizaje del Programa, y fueron muy útiles a la hora de preparar este informe. El apoyo de Tom Leavitt, con su análisis e interpretación de los datos, ha resultado crítico y le estamos profundamente agradecidos.

Las contribuciones de Clara Inés Restrepo y de Juan Carlos Hernández, oficiales del programa *entra21*, sobre las dinámicas, éxitos y retos del proyecto, han resultado valiosísimas. Sin su aportación y apoyo hubiera sido imposible realizar este informe. Otros miembros del equipo *entra21*, Hímer Villarreal y Amy Zangari, facilitaron datos financieros y asistencia para la edición. Ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento a Guillermo López, quien trabajó sin descanso en los proyectos a lo largo de muchos meses, para obtener datos definitivos sobre todos los jóvenes que recibieron asistencia y sobre todos los cursos que se ofertaron.

Este programa representó el comienzo de una alianza importante entre The International Youth Foundation y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el área de empleo juvenil. Agradecemos sinceramente a Elena Heredero y a sus colegas del FOMIN y del BID la oportunidad que nos ofrecieron para experimentar, cometer errores, aprender y mejorar. Esperamos que el informe sea de utilidad para otros programas que busquen el incremento de las oportunidades de empleo para jóvenes en situación de riesgo.

Susan Pezzullo
Director de Aprendizaje
International Youth Foundation

Prólogo

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) financió en 2001 su mayor proyecto de cooperación técnica - un programa destinado a mejorar, a través de las tecnologías de la información y de la capacitación de habilidades para el empleo, las oportunidades de empleo de jóvenes desfavorecidos en Latinoamérica y el Caribe-. Abordar este asunto es una parte fundamental de nuestro compromiso fundamental con la región. En la actualidad, hay 106 millones de jóvenes en la región, con edades comprendidas entre los 15 y los 25 años, que suponen el mayor segmento de población en edad de trabajar. Esta generación de jóvenes representa uno de los mayores activos de Latinoamérica y el Caribe. Sin embargo, si no encontramos una manera de capacitar, integrar y ofrecer empleo a estos jóvenes, dicha generación puede llegar a convertirse en una de las mayores cargas para la región.

Los estudios señalan tres importantes brechas: “la brecha del empleo juvenil” dados los mayores índices de desempleo de los jóvenes frente a los adultos, “la brecha de capacitación” entre la oferta y la demanda de trabajadores cualificados para tener éxito en el siempre rápido y cambiante mercado de trabajo y “la brecha digital” entre los países desarrollados y los países en desarrollo que evolucionan para convertirse en economías de la información. Esta situación afecta a la habilidad de la región para mejorar su capacidad de innovación, de las empresas para mejorar la productividad y de la juventud para contribuir al crecimiento económico.

Para abordar estos retos, el FOMIN eligió a The International Youth Foundation – no sólo por su compromiso para mejorar la vida de los jóvenes, su red de socios en la región y su capacidad para manejar un importante programa de donaciones, sino también por su interés en aprender lo que “funciona realmente” y su habilidad para generar y crear alianzas. Los esfuerzos realizados por IYF han generado apoyo financiero y técnico para el programa de parte de organizaciones como la U.S. Agency for International Development, Lucent Technologies, Nokia, Nike, el Ministerio de Turismo de Brasil, y el municipio de Medellín, Colombia.

El FOMIN se complace en presentar este informe, producto de los esfuerzos conjuntos de organizaciones de la sociedad civil, centros de formación, entidades del sector privado y empresas en 18 países. El liderazgo de estas organizaciones ha sido fundamental en situar el tema del empleo juvenil en el centro de la agenda de desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.

El informe ilustra cómo 35 proyectos ejecutados localmente han desarrollado distintas estrategias, para formar y capacitar a más de 19.000 jóvenes, colocando en puestos de trabajo a más de 10.000 y las lecciones aprendidas en este proceso. En estos momentos de crisis financiera, cuando el mundo contempla el mayor número de jóvenes en la historia en edad de acceder al mercado laboral, nuestra esperanza es que esta publicación ayude a nuevos actores a involucrarse y a comprometerse a cerrar las “brechas” anteriormente mencionadas y a abordar este tema de vital importancia para los países en desarrollo.

Julie T.Katzman
Gerente General
Fondo Multilateral de Inversiones
Banco Inter-Americano de Desarrollo
Julio 2009

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	3
Sección I: Implementación del modelo del Programa <i>entra21</i>	5
A. Identificación y selección de jóvenes beneficiarios	6
A.1 Efectividad de la identificación	6
A.2 Estrategias de reclutamiento y selección	8
A.3 Control de las tasas de deserción de jóvenes	9
B. Uso de los datos del mercado laboral para definir currícula	11
C. Capacitación integrada y amplia: contenido y enfoque	14
C.1 Horas de contacto y contenido básico	14
C.2 Capacitación técnica	15
C.3 Integración de habilidades para la vida	17
C.4 Pasantías	20
D. Servicios de inserción laboral	23
E. Características y competencias de las agencias ejecutoras	28
E.1 Tipología de las organizaciones	28
E.2 Competencias básicas de las entidades ejecutoras	30
E.3 Implementación descentralizada	32
Sección II: Resultados de los proyectos <i>entra21</i>	35
A. Tasas de empleo	35
B. Calidad del empleo	38
B.1 Acuerdos de contratación	38
B.2 Beneficios	39
B.3 Salarios	40
B.4 Percepción de los jóvenes sobre la calidad de su empleo	41
B.5 Distribución de los beneficios del programa: ¿Todos se beneficiaron por igual?	42
Conectividad y otros resultados de los jóvenes	44
C.1 Conectividad	44
C.2 Cambios en habilidades para la vida	44
D. Opiniones y satisfacción del sector privado	46
E. Temas especiales	48
E.1 Escala	48
E.2 Sostenibilidad	50

Anexo I 54

1. Informe final auditado para el Programa	55
2. Cuadro con el sumario del proyecto – cifras de donaciones por proyecto	56
3. Fuentes de financiación de contrapartidas	58
4. Año en que se garantizaron los fondos de contrapartida	58
5. Fondos locales de contrapartida recaudados por el proyecto	59
6. Datos demográficos sobre los jóvenes inscritos – Edad	59
7. Demográficos – educación	60
8. Demográficos – estado inscripciones en base inicial	61
9. Demográficos – tipo de institución educativa contratada – Base inicial	62
10. Historial laboral base inicial	63
11. Estatus de empleo de base inicial (“¿Está usted trabajando en este momento?”)	64
12. Tasas de graduación de los cursos de capacitación	65
13. Horas de capacitación por proyecto	66
14. Percepción hacia sí mismo al finalizar	67
15. Tipos de problemas en la inserción laboral de graduados según AE de acuerdo con el tipo de curso	67
16. Beneficio de pasantías – porcentaje de jóvenes	68
17. ¿Trabajó alguna vez para la empresa/oficina donde usted fue pasante?	69

Anexo II 69

18. Tasas de empleo a posteriori	69
19. Beneficios por tipo de joven trabajador	70
20. Tipo de empleo a posteriori	71
21. Tasas de empleo – género	71
22. Tasas de empleo – edad	71
23. Tasas de empleo – educación	72
24. Correlación entre educación y niveles salariales a posteriori	72
25. Correlación entre edad y salario mínimo	73
26. Horas de capacitación por estatus laboral (Cross Tab)	73
27. Correlación de horas de capacitación por estatus laboral	74
28. Control de la regresión del empleo femenino por educación y edad	74
29. Conexión Cross Tabs	74

Bibliografía 75

Resumen ejecutivo

Entra21 fue creado como un programa regional diseñado para ofrecer servicios de capacitación e inserción laboral a 12.000 jóvenes menos favorecidos, de edades entre 16 y 29 años, en América Latina y el Caribe, para lograr que al menos un 40% de ellos pudieran obtener empleos decentes y mejorar sus posibilidades de empleabilidad. Entre los conocimientos laborales que promueve el programa se encuentran las tecnologías de información y comunicación (TICs) que dan sentido al nombre del programa “*entra*”, una referencia al botón “enter” del teclado de la computadora. Junto con las TICs, el programa ofreció entrenamiento en habilidades para la vida y búsqueda de empleo, con el fin de equipar a los jóvenes con las herramientas necesarias para encontrar empleo y desempeñarse de forma competente en su puesto de trabajo. Esta capacitación incluyó una pasantía con una empresa o una oficina de gobierno local. El programa permanece todavía activo, ya que el FOMIN aprobó en 2007 una nueva fase de cuatro años de duración. Este informe, sin embargo, se centra sólo en la primera fase, que finalizó en diciembre de 2007.

Ejecutado por la International Youth Foundation (IYF) en colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, *entra21* contempló un aporte del FOMIN de US\$10 millones y un cofinanciamiento de US\$10 millones a ser aportados por el organismo ejecutor y socio financiero IYF, además de 3,75 millones de las agencias ejecutoras en los países. En total, *entra21* levantó más de US\$29 millones del FOMIN, de la United States Agency for International Development (USAID), de empresas globales y locales, y de una serie de fundaciones nacionales e internacionales. (Para más detalles, por favor consulte el Anexo 1, Tabla A. – Fuentes de financiamiento). El programa se puso en marcha en 2001, aunque las primeras donaciones no se adjudicaron hasta 2002 por retrasos imprevistos en la recaudación de fondos. Al finalizar el programa, se habían aprobado 35 donaciones para 32 agencias ejecutoras de 18 países¹. La donación promedio fue de US\$343.020 y el período promedio de ejecución de 28 meses. Una lista completa de las agencias ejecutoras (AE) y de los montos de las donaciones puede encontrarse en el Anexo I, Tabla B.

El programa excedió su objetivo original de 12.000 jóvenes con una cobertura de 19.649, incluyendo a los que comenzaron su capacitación antes de la finalización del programa pero no llegaron a graduarse antes de diciembre 2007 cuando el programa oficialmente caducó. Las agencias ejecutoras lograron reclutar al tipo de jóvenes objetivo del programa, es decir, los procedentes de hogares más pobres que se encontraban subempleados o desempleados. La mayoría tenía menos de 20 años (51%); mujeres (54%); solteros (90%), urbanos (90%) y con diploma de educación secundaria (64%). Los niveles de deserción escolar fueron bajos (13%) por la calidad de la pre-selección, la atención personal y la provisión de estipendios. Al comienzo del programa, las agencias ejecutoras tenían diferentes niveles de experiencia en el área de empleo juvenil y comprendían una combinación de fundaciones del sector privado y ONG, tanto laicas como religiosas. Solamente dos de ellas eran agencias formales de capacitación y, para la mayoría de agencias ejecutoras, la provisión de servicios de inserción laboral representaba un nuevo reto. A pesar de estas diferencias en su génesis organizativa y competencias, las AE lograron alcanzar sus objetivos con éxito.

El análisis del mercado fue otro componente del programa relativamente nuevo para la mayoría de las agencias ejecutoras, lo cual les permitió diseñar su curriculum de capacitación en base a las necesidades y tendencias del mercado. Las AE comprendieron la importancia de

¹ Tres agencias ejecutoras recibieron dos donaciones, lo cual explica que el número de donaciones sea superior al de las agencias ejecutoras.

actualizar su información sobre el mercado laboral de manera que su capacitación se mantuviera relevante con respecto a las necesidades de los empleadores. Aunque el contenido y la duración variaban con cada proyecto, todos incluían algún tipo de conocimientos sobre TIC, sobre habilidades para la vida y el trabajo, y una pasantía. Por desgracia, el programa no pudo establecer una correlación entre la duración de la capacitación y los resultados laborales a causa de su limitación para efectuar controles de las variables de la calidad de la capacitación y las características de los jóvenes.

Basándose en los datos de evaluación recolectados en 28² proyectos aproximadamente seis y nueve meses después de que los jóvenes completaran el proyecto, el Programa logró una tasa promedio de empleo (inserción laboral) del 54%, con una cifra record en Brasil del 82% y una mínima en República Dominicana del 14%. Las razones para la variación en los porcentajes se deben, en parte, a las realidades locales de cada mercado y a la incapacidad de las AE para responder con premura a la fluctuación de las condiciones. En general, la calidad de los empleos fue buena (78% tenían contratos formales y el 74% percibían el salario mínimo o algo más), aunque, para los hombres las posibilidades de obtener un trabajo y ganar más, eran superiores a las de las mujeres. Esto es consistente con las orientaciones apuntadas en otros estudios realizados en otros lugares, tal como el World Development Report de 2007 centrado en la juventud y el desarrollo. Más del 80% de los jóvenes se mostraba satisfecho con su trabajo sobre todo porque les resultaba interesante. Este dato es importante porque sugiere que los jóvenes encontraron empleos donde mejoraron su adiestramiento técnico. La mayoría de los jóvenes que buscaban trabajo citaron la falta de contactos y de experiencia como principales impedimentos. La mayoría de los que no buscaban empleo y no lo tenían (inactivos) estaban asistiendo a la escuela.

En términos de cómo invertían los jóvenes su tiempo, se observó una tendencia positiva entre los datos recogidos en la línea de base inicial y los datos de los jóvenes al salir del proyecto. Antes del comienzo del proyecto, un 62% de los jóvenes ni estudiaban ni trabajaban; en la etapa de seguimiento (una vez finalizaron el programa) el porcentaje había descendido a un 25%. Trabajaran o no, en la etapa de seguimiento los jóvenes se sentían más positivos respecto a su preparación para la vida –en especial su autoconfianza, su habilidad para establecer y alcanzar objetivos, y el aprendizaje por su cuenta. La satisfacción de los empleadores con los pasantes facilitados por el Programa fue alta. De hecho, un 36% de los jóvenes obtuvo empleo a través de su pasantía. La valoración de los empleadores hacia los jóvenes contratados a través de *entra21*, se mantuvo consistentemente positiva en los proyectos evaluados en los primeros seis meses o más, una vez finalizado el Programa. En general, una vez agotada la financiación de *entra21*, las agencias ejecutoras actuaron con efectividad para establecer vínculos con fuentes de financiamiento dentro y fuera de sus países, lo cual les permitió proseguir, de forma parcial o completa, los servicios de capacitación y de inserción laboral que provee el Programa.

² A la hora de redactar este informe, estaban disponibles los datos de evaluación de 28 proyectos.

Introducción

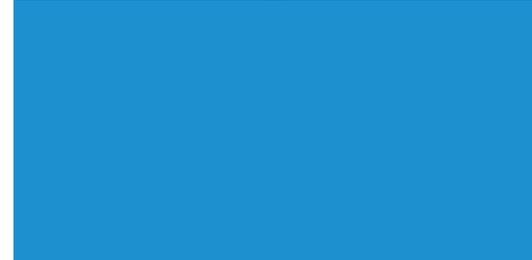
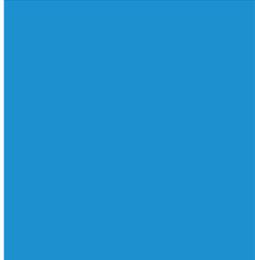
Este informe recoge los elementos principales del modelo *entra21* según se desprende del trabajo de las 32 agencias ejecutoras que implementaron los proyectos *entra21* entre 2002 y 2007. Un objetivo del informe es ofrecer a las entidades interesadas en el desarrollo juvenil información básica y ejemplos sobre la forma de operar de los proyectos *entra21* ejecutados, así como las lecciones aprendidas durante su ejecución. En este sentido, IYF espera que este informe ofrezca una imagen clara del proceso, desde el diseño de la capacitación hasta la inserción laboral. A lo largo del informe se ofrecen conclusiones, observaciones, y lecciones aprendidas sobre aspectos particulares del modelo *entra21*.

La primera parte del informe se refiere al modelo *entra21*. La segunda parte del informe se enfoca en los logros de los proyectos en términos de beneficios para los jóvenes. Esta sección resume el sistema de monitoreo y evaluación, basándose en gran parte en la evaluación de datos obtenidos y analizados por consultores independientes, al menos seis meses después de que los jóvenes egresaron del proyecto.

Entre las fuentes de datos que utilizó este informe se incluyen las siguientes:

- Datos de línea de base y egreso sobre 14.606 jóvenes obtenidos por los proyectos a través del sistema de monitoreo y evaluación de *entra21*;
- Datos del seguimiento de 2.800 jóvenes recolectados en 28 evaluaciones externas al menos seis meses después de que estos jóvenes finalizaran el proyecto;
- Informes programáticos preparados por los proyectos trimestralmente;
- Informes de supervisión de funcionarios del Programa IYF;
- Entrevistas con directores de proyectos y funcionarios del Programa *entra21*;
- Evaluación del Programa ejecutada por la empresa IERAL/Argentina en 2007;
- Estudios publicados por IYF sobre varios aspectos del Programa.

Sección I



entra21

Sección I:

Implementación del Programa *entra21*

El modelo *entra21* incluye una serie de elementos que IYF considera críticos para la formación e inserción de los jóvenes en el mercado laboral. Estos elementos se identificaron cuando se diseñó el Programa con el FOMIN en 2001, año del lanzamiento del Programa. Seis años más tarde, estos elementos siguen vigentes. Al identificarlo como “modelo *entra21*”, sin embargo, IYF no reclama propiedad o exclusividad ya que muchos de estos elementos han estado claramente presentes en otros programas de empleo de jóvenes en América Latina y en otras regiones del mundo. La noción de un modelo *entra21* se refiere, pues, a los elementos esenciales que se extrajeron de los conocimientos acumulados sobre cómo preparar a los jóvenes para el mercado laboral, y de programa de empleo juvenil en la región como los “Pro Joven”.³

IYF definió el modelo de programa de trabajo con jóvenes menos favorecidos en base a los siguientes elementos esenciales:

- **Mecanismos de focalización y selección claros** para garantizar que los jóvenes tuvieran las habilidades requeridas y la motivación para una capacitación intensiva a corto plazo;
- **Uso de información de mercado laboral** para el contenido del desarrollo del currículum;
- **Capacitación integrada y amplia** que incluyera contenidos técnicos y no técnicos (por ejemplo: habilidades para la vida, habilidades para encontrar trabajo) que resultó relevante por estar respaldada por el análisis de mercado. Para *entra21*, el núcleo de la capacitación técnica fue la formación en Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) requerida en el mercado de trabajo;
- **Pasantías** como parte del ciclo de capacitación;
- **Servicios de inserción laboral** para jóvenes y **participación de los empleadores**, en especial del sector privado, durante y después de la capacitación.

Además de estos elementos del Programa, hay que citar otros esenciales para el éxito de cualquier proyecto de empleo juvenil, tales como una agencia ejecutora bien administrada y competente y, un sistema de evaluación y monitoreo para dar seguimiento a los jóvenes desde su entrada en el Programa hasta seis meses después de finalizar su formación.

La estructura de esta sección del informe debate los elementos del programa resaltados antes:

- Focalización y selección de los jóvenes
- Uso de los datos de mercado laboral
- Capacitación integrada y completa, incluyendo pasantías
- Servicios de inserción laboral y su relación con empleadores
- Características y competencias de las agencias ejecutoras.

³ Desde comienzos de los 90, con ChileJoven, el BID ha financiado varios proyectos en la región cuyo objetivo principal ha sido facilitar el ingreso al mercado laboral y la mejora del desempeño de grupos que enfrentan dificultades de acceso al mercado laboral formal.

A. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES BENEFICIARIOS

A.1 Efectividad de la identificación

El Programa atendió a un total de 19.649 jóvenes⁴, superando su objetivo de 12.000 jóvenes menos favorecidos. Los criterios para definir la población objetivo incluyeron:

- Entre 16 y 29 años de edad
- Educación secundaria completa o años finales de la misma
- Procedentes del 40% de la población de más bajos recursos, según las estadísticas de pobreza de cada país
- Desempleados o con trabajos mal pagados y de baja calidad
- Acceso similar para hombres y mujeres (Fuente: Marco lógico, IYF/FOMIN, 2001)

En base a los datos obtenidos en el momento del ingreso de los jóvenes en el Programa, surge el siguiente perfil del beneficiario:

Edad:	Menores de 20 años (51%) De 20 a 24 años (37%) De 25 a 29 años (12%)
Género:	54% mujeres 46% hombres
Educación:	23% no había finalizado la secundaria cuando comenzó el Programa 64% había finalizado la educación secundaria 13% había asistido o finalizado cursos universitarios
Situación familiar:	90% solteros 10% casados/pareja 86% sin hijos 10% con un hijo 4% con 2 a 4 hijos
Localización:	90% vivían en áreas urbanas/peri-urbanas 10% rurales

Los datos aportados por los jóvenes sobre los ingresos familiares en la línea de base mostraron inconsistencia en todos los proyectos, lo cual dificultó el determinar si el programa focalizó en los jóvenes de familias más pobres en cada país. Para mitigar este problema, IYF pidió a los evaluadores externos que revisaran el estatus socioeconómico de los jóvenes y juzgaran su nivel de pobreza. **Basándose en evaluaciones externas y en los datos obtenidos por los proyectos sobre la pobreza de los jóvenes, podemos concluir que la mayoría de jóvenes que atendieron el proyecto provenían de los hogares más pobres. Sin embargo, en algunos casos se beneficiaron jóvenes de hogares de clase media.**

⁴ La base de datos del programa utilizada para el informe contiene datos de base inicial y de salida para 14.600 jóvenes. Sin embargo, el número de jóvenes que recibieron servicios de la Fase I de *entra21* es superior. Un proyecto brasileño de mayor dimensión manejó su propia base de datos de 4.206 jóvenes que se proyectaba alcanzar al finalizar el proyecto en 2008. Un proyecto inscribió a 837 jóvenes cuyos datos todavía no están en la base de datos del Programa por retrasos en la liberación de esta información (Ecuador) y otro proyecto (Venezuela) no incluye a jóvenes que se beneficiaron después de diciembre de 2007, cuando finalizó oficialmente el Programa.

A continuación, ofrecemos un resumen de opiniones de varios evaluadores sobre el estatus económico de los jóvenes que formaron parte del Programa. Para juzgar la situación económica de los jóvenes, la mayoría de los evaluadores utilizó indicadores sobre salarios mínimos o sobre pobreza, como la canasta básica.

República Dominicana: un 74% de los jóvenes vive en hogares que ingresan menos de lo necesario para adquirir la canasta básica.

Chile: un 64% de los jóvenes procede del 40% más bajo en términos de ingresos por hogar.

Brasil: En Campinas, a las afueras de la ciudad de São Paulo, un 74% de los jóvenes declara un ingreso per cápita familiar de menos de un salario mínimo (proyecto AHUB).

- Otro proyecto en el estado de São Paulo involucró a jóvenes (por encima del 90%) cuyas familias ganan algo más (hasta 3 salarios mínimos/capita), pero que se describen también como “vulnerables” según sus ingresos familiares y la municipalidad de residencia.
- Más al sur, en Blumenau, otro proyecto *entra21* incluyó a jóvenes cuyas familias se describen como trabajadoras dentro de los estándares brasileños. Estos jóvenes procedían de familias económicamente más estables que los otros proyectos brasileños.
- En Salvador, al norte de Brasil, un 63% de los jóvenes recibiendo capacitación en el proyecto del Instituto de Hospitalidade (IH), se describe como vulnerable basándose en los ingresos familiares (por debajo de \$3 al día/capita) y en la educación de los padres. El evaluador resaltó también que si un miembro de la familia pierde su trabajo o disminuye sus ingresos, los ingresos de los hogares de estos jóvenes pueden descender por debajo de la línea de pobreza muy rápidamente.

Colombia: Tres proyectos se dirigieron a la juventud de los estratos primero y segundo, los niveles más pobres de la escala de pobreza nacional, y el tercero admitió a jóvenes del estrato tres con un nivel económico algo superior.

México: Sobre la base de la definición de la pobreza por la Secretaría de Desarrollo Social, un 85% de los jóvenes atendidos por el Programa en el sur de México procedía de familias por debajo de este límite (basado en ingresos, vivienda, dieta y servicios). La pobreza se estableció por medio de visitas a los hogares e información sobre ingresos y activos familiares. Más al norte, en León, los jóvenes eran menos pobres.

El gráfico siguiente describe cómo invertían los jóvenes su tiempo cuando ingresaron en sus respectivos proyectos *entra21*,



De los datos iniciales se puede concluir que el Programa tuvo éxito en atender a la población meta que efectivamente se buscaba beneficiar en términos de edad, perfil educativo, estatus económico, situación laboral y género. Vale la pena resaltar que algunos de los proyectos financiados por el Programa incluyeron otros objetivos con criterios adicionales a los mencionados anteriormente. Por ejemplo, un proyecto en Brasil focalizó en jóvenes que trabajaban en la calle y a otros jóvenes de bajos ingresos de la misma área. Otros tres proyectos en *Brasil*

se enfocaron en reclutar a jóvenes en sus últimos dos años de secundaria. El proyecto COMFACAUCA, basado en la costa pacífica de Colombia, se dirigió a jóvenes afectados por el clima de violencia política prevalente al final de los noventa y comienzos del 2000.

A.2 Estrategias de convocatoria y selección

Con el fin de llegar hasta los jóvenes que reunían los criterios demográficos y económicos establecidos por cada proyecto, las agencias ejecutoras tuvieron que desarrollar estrategias efectivas para informar a los jóvenes y a sus familias sobre las oportunidades de capacitación ofrecidas por *entra21* y para seleccionar a los jóvenes de perfiles apropiados. Las estrategias utilizadas pueden clasificarse en dos categorías amplias: canales selectivos y canales de mayor alcance.

Canales selectivos	Mayor alcance
<p>Métodos: servicios de divulgación hacia líderes de asociaciones comunitarias, iglesias, escuelas y organizaciones cívicas en un área geográfica específica incluida en el proyecto; contacto con redes escolares y organizaciones conocidas por la agencia ejecutora (AE)</p> <p>ACHNU, COMFACAUCA, COMFENALCO, ExE, Luker, Industrial</p>	<p>Métodos: Utilizar los medios de comunicación masivos como spots de radio y TV, anuncios en prensa escrita; pósters y demás materiales en las oficinas de empleo oficiales; uso de los sitios Web de la AE y otros relacionados con la capacitación laboral; contactos con escuelas, redes de ONG, etc.</p> <p>CIRD, COSPAE, F. Chile, Kolping, Oportunitas, Quipus, U. Belize</p>

Las agencias ejecutoras buscaron un equilibrio adecuado para seleccionar a los candidatos finales entre una selección amplia de jóvenes sin crear una demanda excesiva ya que tan solo disponían de recursos suficientes para capacitar de 300 a 600 jóvenes. Experiencias en la Fundación Empresarios para la Educación (ExE) de Colombia y la Asociación Chilena Pro las Naciones Unidas (ACHNU) en Chile ilustran la importancia de un equilibrio adecuado. Al inicio, su estrategia fue demasiado selectiva y no lograron llenar las plazas de capacitación disponibles. La estrategia de ExE de reclutar a 475 jóvenes de cuatro escuelas públicas de secundaria no fue suficiente. Al final, se tuvo que acudir a las agencias sociales del gobierno y a las ONG para reclutar a jóvenes para el Programa. ACHNU reclutó a 550 jóvenes en 5 áreas de bajos ingresos de Santiago y de la región Bio-Bio, contactando a los líderes locales para que informaran a los jóvenes sobre el proyecto. Al comprender que esta estrategia no era efectiva, ACHNU efectuó dos cambios: amplió los objetivos geográficos del Programa de forma que no se viera limitado a determinados barrios de Santiago y diversificó su enfoque, colgando carteles en cruces importantes, distribuyendo folletos en áreas de tráfico denso, y utilizando datos de las oficinas de empleo locales sobre jóvenes en busca de empleo. Estos cambios generaron un aumento de solicitudes de admisión.

Proceso de selección: COSPAE, Panamá

Perfil: 600 jóvenes, 18-29 años, graduados de secundaria, familias de bajos ingresos, sin trabajo

Métodos:

Etapas: Solicitud escrita analizada por COSPAE seguida por una sesión corta de orientación para jóvenes pre-seleccionados. Jóvenes que muestran interés en el proyecto son invitados a la segunda etapa.

Etapas 2: Administración de pruebas de aptitud y personalidad (10% y 40% de puntuación total respectivamente).

Etapas 3: Entrevistas individuales con jóvenes que superaron la Fase 2 (50% de la puntuación total).

Etapas 4: Los jóvenes que reciben al menos 70 puntos son invitados a matricularse en el proyecto.

Sabiendo que su objetivo era obtener empleo para al menos un 40% de jóvenes, según indicaba el Programa, las agencias ejecutoras fueron muy cuidadosas en sus procesos de selección. Además de aplicar los criterios demográficos (edad, localización, educación) los proyectos buscaron seleccionar a jóvenes con más potencial de éxito. Esto se efectuó de varias maneras pero, en general, los proyectos intentaron seleccionar a los jóvenes con habilidades y motivación para triunfar. No fue inusual que un proyecto exigiera una solicitud por escrito y que los jóvenes que superaban un examen fueran entrevistados para determinar su nivel de motivación e iniciativa. En algunos casos, se administraron pruebas y/o ejercicios también para enjuiciar la habilidad del solicitante para trabajar en equipo y otros aspectos.

Estos métodos permitieron a los proyectos examinar con detención a los candidatos para determinar si disponían del tiempo y de la motivación para cumplir con los requisitos de la capacitación y garantizarse un puesto de trabajo. Fueron procesos lentos pero manejables ya que la mayoría de los proyectos atendían a un número relativamente reducido de jóvenes. Sin embargo, para la nueva fase de *entraz1*, en la que algunos proyectos incluyen a miles de jóvenes, los procesos de preselección se han abreviado. Durante esta nueva fase, la preselección deja de ser un proceso de *la eliminación de candidatos* para identificar a un reducido número de jóvenes con los más altos resultados en entrevistas y pruebas, para convertirse en un proceso que *establece elegibilidad*. Este cambio puede parecer sutil, pero en los proyectos de mayor escala facilita la identificación de requerimientos la inscripción del mayor número de jóvenes⁵.

A.3 Control de las tasas de deserción de los jóvenes

El porcentaje de jóvenes inscritos que finalizaron la capacitación fue del 87%. En otras palabras, un 13% de los jóvenes abandonó el Programa en algún momento de la etapa de capacitación. Esta tasa de graduación está dentro de los parámetros estipulados por cada proyecto de acuerdo con los requisitos del Programa, el cual estableció una tasa de 80%. Contribuyeron al control de las tasas de deserción del proyecto:

- Unos procesos cuidadosos de selección que captaron la motivación y actitud de los jóvenes
- La provisión de estipendios para sufragar los costos de transporte, alimentación, y otros gastos
- Atención personalizada a los jóvenes con síntomas de tener problemas (faltando a clases, trabajos incompletos, problemas familiares)
- Contenidos de los cursos acordes con los intereses de los jóvenes

La mayoría de los proyectos (un 74%) facilitó a los jóvenes estipendios para cubrir los gastos asociados con la capacitación. En la mayoría de los proyectos, este beneficio se aplicó a todos los jóvenes y en algunos se hizo de acuerdo con sus necesidades. Como los jóvenes solían vivir en barrios alejados de las instalaciones de capacitación, era importante facilitar apoyo para el transporte, en especial para quienes tenían que visitar más de una dependencia a lo largo del Programa. En *Panamá*, por ejemplo, los participantes tenían que asistir a clases de inglés y de habilidades para la vida en las oficinas de una agencia ejecutora (Consejo del Sector Privado para Asistencia Educativa) y a las de TIC en una universidad situada en otra parte de la ciudad.

La siguiente tabla identifica los proyectos que ofrecieron asistencia financiera y los que no. Los que aparecen señalados tuvieron tasas de abandono de más del 15%. Aunque los proyectos que no ofrecieron ayuda financiera solían tener un mayor número de deserciones, no arrojaron

⁵ Este cambio, de eliminar a los jóvenes a determinar su elegibilidad, no solo incrementa el número de participantes potenciales, muy importante para la II fase de *entraz1* cuyo objetivo es alcanzar a 50.000 jóvenes, sino que también permite que los proyectos creen un grupo de control de jóvenes elegibles que no fueron incluidos en el proyecto de forma fortuita, lo que puede resultar útil para estudios de impacto.

los niveles más altos (ver el caso de Nicaragua más adelante). Tampoco la presencia o ausencia de estipendios ofrece una explicación satisfactoria para los niveles de deserción de los proyectos estudiados.

Con Estipendios	Sin Estipendios
ACJ/Honduras	Agape/El Salvador
ACHNU/Chile	Alternativa/Perú
ADEC/Argentina	Blusoft/Brasil
AHUB/Brasil	CEPRO/Brasil
CIRD/Paraguay	Fundación Chile/Chile
CIPEC/México	ISA/República Dominicana
Comfacauca/Colombia	Opportunitas I/Venezuela
Comfenalco I/Colombia	SEPICJ/México
Comfenalco II/Colombia	
Cospae/Panamá	
ExE/ Colombia	
IAA/Brasil	
Indufrial/Colombia	
IH-Fase I	
ITDG/Perú	
Kolping/ Uruguay	
Luker, Colombia	
Quipus/Bolivia	
Opportunitas II/Venezuela	
Salesianos/Nicaragua	
SES/Argentina	
Sur Futuro/República Dominicana	
U. Belice/Belice	

En *Tehuacán, México*, los Servicios para la Promoción Comunitaria Integral de los Jóvenes (SEPICJ) atendió a jóvenes pobres pero no les ofrecieron estipendios y su tasa de abandono fue solo del 9%. Los jóvenes cubrieron sus gastos de transporte y siguieron contribuyendo a la economía de sus hogares de dos maneras: 1) cerca de un 25% de los jóvenes (la mayoría eran mujeres) vendía alimentos con regularidad para ganarse un dinero; y 2) un 43% de los jóvenes estaba trabajando cuando comenzó la capacitación y la mayoría siguió trabajando durante el curso. SEPICJ ofreció cursos con horarios de cuatro horas para que los jóvenes pudieran seguir trabajando.

El caso de Nicaragua, que registró el más alto nivel de deserción en el programa (42%) *ofrece lecciones importantes*.

- Se reclutó a jóvenes de Managua, la capital; Estelí, la segunda ciudad en importancia; y Somoto, una ciudad al norte de Nicaragua. Los jóvenes de Somoto y Estelí, por ejemplo, tuvieron que viajar mayores distancias para acudir a los cursos, que se ofrecían solo los fines de semana. El proyecto no les ofreció estipendios (para alimentación y transporte) de forma regular por lo tanto no pudieron acudir a las clases con regularidad y se quedaron rezagados.

- La AE no dio seguimiento a los estudiantes de Estelí y Somoto con suficiente regularidad para garantizar que seguían el ritmo rápido la capacitación y para resolver los problemas relativos a sus agendas o a sus familias. Con un currículum intenso y un limitado acceso a los instructores (solamente en los fines de semana), la AE necesitaba un equipo especial para dar seguimiento a los alumnos de lugares más alejados.
- El proyecto no estudió adecuadamente el tipo de actitudes y habilidades necesarias para seguir un curso de esta naturaleza. Además, algunos estudiantes se desmotivaron porque se les asignaron a capacitarse en un área ocupacional de poca afinidad con sus intereses y/o habilidades.
- La coordinación por parte de la agencia principal con otros proveedores de servicios fue débil, lo cual contribuyó al fracaso para detectar los problemas de provisión de servicios que frustró a los jóvenes y les impidió permanecer en el Proyecto.

Conclusiones sobre prevención de deserción:

- En general, los proyectos controlaron la deserción con efectividad; un 87% de los jóvenes finalizó la capacitación.
- Una atención oportuna a los estudiantes con problemas y la provisión de estipendios mitigaron la deserción.
- Temas económicos, personales y de agenda fueron las causas principales para el abandono.

B. USO DE LOS DATOS DE MERCADO LABORAL PARA DEFINIR CURRÍCULA

Para determinar qué conocimientos y habilidades hay que impartir o fortalecer en los jóvenes para que sean empleables, todos los proyectos tenía que adquirir un buen conocimiento del mercado. Y para que un proyecto pueda alcanzar metas de empleo de un 40% o superiores es fundamental que el proyecto tome en cuenta las necesidades de los empleadores y del mercado. Entre los métodos más frecuentemente utilizados por las agencias ejecutoras para reunir e interpretar información sobre las necesidades laborales del mercado se cuentan:

1. **Estudios sobre o entrevistas con empresariado** para determinar qué tipo de conocimientos debían reunir los nuevos contratados y qué tipo de problemas existían para contratar a los jóvenes, si es que había alguno. *Ágape-El Salvador*, *AHUB-Brasil*, *Esquel-Ecuador*, *Indufrial-Colombia*, *Oportunidades-Venezuela* y *CIRD-Paraguay*, por ejemplo, hicieron uso de fuentes básicas de datos para informarse sobre las necesidades de recursos humanos. *AHUB* entrevistó con cerca de 150 empresas y identificó lo que las entidades oficiales de formación (*SENAC*, *SENAI*) ofrecían para definir su “nicho”. *Aliança en Brasil* centró su investigación en empresas de tamaño mediano, generalmente más dispuestas a emplear a jóvenes. Su equipo se entrevistó con responsables de recursos humanos y directivos de dichas empresas para tener un mejor conocimiento sobre lo que buscaban en los trabajadores de nueva contratación. Otro método utilizado por *ADEC*, *COMFENALCO*, *IH*, y *Alternativa* fue reunirse con una asociación empresarial o cámara de comercio para tratar sobre las necesidades y tendencias del mercado.
2. **Estudios y bases de datos sobre mercados laborales** fueron las fuentes secundarias que muchos utilizaron, incluyendo a *SES-Argentina*, *CIPEC-México*, y *COMFENALCO-Colombia* para conocer las tendencias del empleo, identificar las áreas de creación de empleo y las áreas ocupacionales con mayor demanda. Muchas AE encontraron dificultades para identificar datos secundarios que les permitieran precisar las habilidades específicas en el uso de TICs requeridos por un subsector y/o mercado. El uso efectivo de fuentes de datos secundarios suponía también que las AE disponían de personal para colaborar en la búsqueda e interpretación de los datos.



3. **Creación de grupo asesor en sector negocios**, y/o otros expertos con conocimientos sobre las tendencias del mercado para guiar a las AE en su estudio de mercado y de cómo utilizar los datos para diseñar el currículum y asegurar que respondiera a las necesidades cambiantes del mercado. Varias AE (por ej. ADEC, ISA, CIRD, y ACHNU) crearon un grupo ad hoc o aprovecharon los talentos de asociaciones de negocios como asesores de mercado.
4. **Uso de la capacidad institucional existente, como entidades de certificación de capacitación**, para diseñar el contenido de la misma de acuerdo con los requerimientos de la población objetivo. IH y CADERH reunían las condiciones idóneas para seguir este camino ya que su principal objetivo es definir las normas para los recursos humanos de una o más industrias o ramas, y certificar la capacitación⁶.

Currícula basadas en Competencias y las necesidades de mercado

Fundación Chile, IH/Brasil, CADERH/Honduras, ExE/Colombia, y Opportunitas/Venezuela fueron algunas de las AE cuya capacitación se basó en competencias. En cada uno de los casos, estas AE utilizaron normas sobre competencia nacional e internacional para definir elementos críticos para su programa de capacitación *entra21*. Un aspecto crítico para el uso de un currículum basado en competencias es adaptarse a las condiciones específicas del mercado para hacerlo relevante a los tipos de empleos y jóvenes focalizados por el Proyecto. IH en Brasil, por ejemplo, utilizó normas de competencia relacionadas con tres áreas de la industria de turismo para definir su currículum. Para esto, necesitaba entender la naturaleza y tamaño de los hoteles, restaurantes y empresas de turismo donde los jóvenes pudieran emplearse. En Colombia, existen normas nacionales para algunos niveles y categorías de empleo (por ej. para trabajar en el sector salud como técnico laboral). ExE (Colombia) tenía que consultar con los empleadores locales para garantizar que la capacitación ofertada era relevante al tipo de tecnología utilizada y al entorno laboral. Una capacitación basada en competencias incorpora todos los aspectos de desempeño laboral- conocimientos técnicos, aprendizaje, actitud e integración social- y conocimientos. Para ejecutar la formación con éxito, las AE necesitaban seguir monitoreando los cambios del entorno laboral.

El uso de uno o más de los métodos descritos permitió a las AE desarrollar una visión inicial sobre los conocimientos y habilidades que necesitaría un joven para ser empleable en un puesto de trabajo que involucrara el uso de TIC. Una observación más de cerca sobre cómo las AE investigaron esas necesidades y utilizaron sus conocimientos permite extraer varias lecciones.

⁶ Una publicación de 2008 del Ministerio de Educación colombiano titulada, "Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias" y obra de la directora del proyecto ExE, Liliana González, ofrece una buena descripción de los beneficios y características de este tipo de capacitación.

Guías de mejores prácticas: uso de datos de mercados laborales

- 1. Para desarrollar una guía de estudio o cuestionario sobre las tendencias laborales con el fin de efectuar un análisis de mercado, las AE que no son expertas en este tema deberían hacer uso de la experiencia de otras.** Esto se puede lograr con la creación de un grupo asesor ad hoc, con la junta directiva de la organización si sus miembros aportan conocimientos de mercado, o con una universidad local o grupo de investigación de mercados. CIRD en *Paraguay*, por ejemplo, reunió a gente con conocimientos de las tendencias de los mercados que ofrecieron asesoría sobre cómo realizar un estudio de mercado.
- 2. Evitar pensar a corto plazo cuando se diseña un currículum.** Si el objetivo es que los jóvenes pueden garantizarse un empleo y hacerse más empleables (objetivo de más largo plazo), las AE deberían centrarse en los sectores de crecimiento de la economía e intentar proyectar el tipo de conocimientos necesarios en los próximos años basándose en sus mejores fuentes de información. En igual sentido, las AE aprendieron a enfocarse en categorías o áreas ocupacionales, en lugar de centrarse en la capacitación laboral para oportunidades específicas de trabajo. Esto funcionó con efectividad para COMFENALCO (*Colombia*), IH (*Brasil*), y CIPEC (*México*) entre otros.
- 3. Obtener retroalimentación de líderes empresariales, u otras fuentes del mercado laboral, sobre cómo se está interpretando la información sobre mercados laborales y aplicándola al diseño del currículum y los contenidos.** Esto fue un paso que muchas AE no tomaron. Una vez recabadas las opiniones de los empleadores, no regresaron a ellos (o a expertos laborales) para validar sus interpretaciones y como las había traducido a una proceso de formación. CIRD de *Paraguay* aplicó uno de los mejores enfoques, que incluyó una nueva visita a los expertos entrevistados para validar sus conclusiones.
- 4. Continuar tomando el pulso al mercado ya que las informaciones iniciales podrían no ser correctas o las necesidades podrían haber cambiado. Una fórmula utilizada por las AE fue trabajar con grupos o consejos asesores para mantenerse actualizadas con respecto a las tendencias de mercados laborales.** Alternativa en *Perú* trabajó por medio de una asociación de pequeñas industrias (COPEI); ADEC en *Argentina* creó un grupo asesor para actualizar información sobre el mercado; y ACHNU trabajó mediante un consorcio regional de entidades empresariales y gubernamentales interesadas en temas de empleo. Las AE concluyeron que los programas de pasantías ofrecían oportunidades excelentes para medir la adecuación de las capacitaciones a las expectativas de mercado. Además, a través de sus servicios de inserción laboral, las AE monitorearon qué tipo de requerimientos buscaban los empleadores y de qué manera estaban los jóvenes en condiciones de cumplir con las expectativas.
- 5. Es importante reiterar la necesidad de una reevaluación continua de las necesidades laborales.** Muchas de las AE tuvieron que hacer modificaciones en sus currícula basadas en nueva información recibida sobre las necesidades del mercado. ADEC en *Argentina*, por ejemplo, decidió eliminar un curso en AutoCAD, ISA (*República Dominicana*) amplió las horas del componente de habilidades para la vida, COSPAE (*Panamá*) sustituyó e-comercio con aplicaciones básicas y enfatizó la capacitación del inglés, y CEPRO (*Brasil*) canceló el diseño gráfico al saber que los empleadores no lo valoraban tanto.
- 6. Incluso para AE que se enfocaron en áreas estratégicas de crecimiento económico, fue necesario un monitoreo regular del mercado y un ajuste de la capacitación de acuerdo con los cambios.** Por ejemplo, Ágape en *El Salvador* esperaba que un puerto en La Unión creara más demanda de personal con capacidades en el uso de TICs. Esta operación no se materializó y muchos de los graduados del proyecto tuvieron que buscar trabajo en otros

mercados. En Cartagena, *Colombia*, la AE esperaba que tres proyectos de gran escala— ampliación de una refinería de petróleo, un proyecto de mega transporte y un evento internacional de atletismo— crearían oportunidades para jóvenes. Estos proyectos no se materializaron como se esperaba a causa de retrasos y otros factores. Aunque los jóvenes llegaron a encontrar empleo, los que se capacitaron en redes no pudieron encontrar trabajo en ese campo, y la mayoría de los jóvenes encontró empleo en empresas de mediano tamaño no relacionadas con esos sectores de crecimiento. Indufrial tuvo que reorientar su enfoque de capacitación más hacia las aplicaciones que en las redes.

7. Ser cuidadoso sobre la concentración demasiado limitada a las necesidades de un empleador importante o de un grupo de empleadores. En *Panamá*, una empresa importante de call centers aseguró a COSPAE que daría trabajo a todos sus graduados. Sin embargo, en el momento en que los 508 graduados de COSPAE empezaron a buscar trabajo el empleador no necesitaba a tanto personal. COSPAE tuvo que ampliar sus servicios de capacitación y de inserción para que los jóvenes pudieran competir por empleos en ventas (no de call centers) y administración de oficinas.

C. CAPACITACIÓN INTEGRADA Y EXTENSA: CONTENIDO Y ENFOQUES

Para ofrecer capacitación en diferentes áreas—técnicas, de habilidades para la vida, de búsqueda de empleo y, en algunos casos, de conocimientos básicos (alfabetización, matemáticas)— las AE se asociaron con varios proveedores de servicios de capacitación. Dicha sección del informe se enfoca en el contenido de la capacitación y cómo fue definido, su duración y algunos aspectos de la metodología. Al final de la sección, se explora el sistema de pasantías como componente de la capacitación.

C.1 Horas de contacto y contenido básico

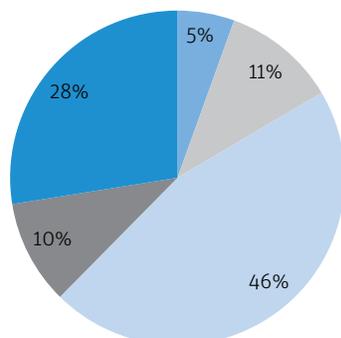
Los ciclos de capacitación variaron en su duración desde un mínimo de 270 horas hasta un máximo de 1.210 y se ofertaron a lo largo de un período de 4 a 12 meses. Las horas de pasantía se incluyen en el cálculo ya que se consideran parte integral de la capacitación. La duración de la capacitación, en términos de horas de contacto, dependió en una serie de factores como:

- Tipo de capacitación ofrecida, en especial conocimientos de TICs desarrolladas, y tiempo requerido para integrar los conocimientos sobre las habilidades para la vida con capacitación técnica;
- Requerimientos impuestos por empleadores sobre mínimo de horas de pasantía;
- Requerimientos de certificación;
- Nivel de educación y de marginación de los jóvenes.

COMFENALCO- *Colombia* tuvo el mayor número de horas presenciales sobre todo porque, para conseguir una certificación técnica reconocida por el país, los jóvenes tuvieron que completar un mínimo de 1.000 horas de capacitación. En el caso de COMFENALCO el tiempo se dividió de la siguiente manera:

Total horas capacitación- COMFENALCO

■ H.Básicas ■ H.Vida ■ H.Técnicas ■ Búsqueda Empleo ■ Prácticas



“Conocimientos técnicos” constituyeron un 46% del total de horas y los socio-laborales otro 26%, mientras que las pasantías ocuparon un 28% del total. En este caso, la adjudicación de horas es de alguna manera consistente en todos los proyectos: capacitación técnica y pasantías computaron un 80% del total de horas de contacto. Dado el énfasis que aplica *entra21* en conocimientos de TIC, no sorprende el elevado porcentaje de tiempo dedicado a capacitación técnica; sin embargo, esto no minimiza la importancia de los conocimientos socio-laborales. (Ver anexo I, Tabla M para más datos sobre horas de contacto por proyecto).

El Programa no pudo extraer conclusiones sobre las correlaciones entre duración de la capacitación y probabilidades de empleo. Esta es una cuestión importante desde la perspectiva costo-beneficio. Para obtener un mayor conocimiento acerca de la relación entre duración de capacitación e inserción y calidad del empleo, el Programa hubiera tenido que controlar muchos factores, inclusive la calidad de la capacitación, las características de los jóvenes y las condiciones del mercado. Lo que está claro, sin embargo, es que las AE adaptaron su currículum –número total de horas, la inversión de las mismas en cada componente y su contenido- a las capacidades de los jóvenes y a los requerimientos del mercado. Además, todos los proyectos tuvieron que hacer seguimiento constante para validar suposiciones y premisas sobre los jóvenes y el mercado fijando en indicadores como las tasas de inserción, el rendimiento de los jóvenes y la satisfacción de los empleadores en los pasantes, índices de deserción, logros en los estudios y satisfacción de los empleadores.

C.2 Capacitación técnica

En general, los proyectos manifestaron haber tenido pocos problemas ofreciendo capacitación técnica, con un 87% de los cursos declarados libres de problemas. Entre los factores incluidos en una ejecución exitosa se citan:

- Socios sólidos y personal docente de calidad
- Cursos bien diseñados basados en información sobre el mercado
- Procedimientos adecuados para equiparar las habilidades de los jóvenes con el tipo de formación técnica
- Enfoques flexibles para ayudar a los jóvenes a asimilar el contenido del curso (tutorías extras, repasos, etc.)

Según el tipo de capacitación técnica ofrecido, el número de horas de contacto varió, incluso dentro del mismo proyecto. Por ejemplo, en *Venezuela*, se distribuyó a los jóvenes en tres distintas áreas de TIC: conocimientos básicos sobre TIC, intermedios (mantenimiento y reparación de PC o programación informática) o avanzada (Cisco Networking Academy). La duración de la

capacitación técnica dependió del nivel de los participantes. Por ejemplo, la capacitación básica de TIC fue de un promedio de 116 horas, mientras que el nivel avanzado requirió el doble.

La siguiente tabla muestra la distribución de los cursos técnicos por tipo⁷. De los 320 cursos técnicos registrados en la base de datos de *entra21*, más de la mitad se enfocaron en aplicaciones y conocimientos en TICs para diferentes entornos laborales, facturación para la industria de salud, administración de granjas y servicios de secretariado.

Tipo de curso técnico	Porcentaje del total de cursos
Aplicaciones básicas y avanzadas	55
Mantenimiento y reparación de PC	25
Administración de redes y sistemas	20

El promedio de horas de instrucción en aulas para participantes fue de 312 horas, con un rango de 100 a 500, con la distribución siguiente:

Distribución de horas-cursos técnicos, todos los proyectos

100-200 hrs.	21%
201-300 hrs.	32%
301-400 hrs.	18%
401-500 hrs.	29%

Como se mencionó anteriormente, el Programa no pudo llegar a conclusiones sobre “*el efecto dosis*”, es decir, por ejemplo, si la duración de los cursos de mantenimiento y reparación de PC era correlativa a una tasa mayor de empleo. Incluso cuando se controló por edad, género y educación, los resultados no fueron concluyentes. *Este resultado sugiere que los cursos técnicos, examinados aparte, no explican las diferencias en los resultados*, sobre todo porque no fue posible tomar en consideración las diferencias en el contexto del proyecto, la calidad de la instrucción y otras variables.

La mayoría de los proyectos ofrecieron tres o más tipos de cursos técnicos entre los que el joven podía escoger según su interés. En algunos casos, se propuso a todos los jóvenes una introducción básica a TIC, tras la cual se “especializaron”. En *Bolivia* y en *República Dominicana*, por ejemplo, los jóvenes se especializaron en las últimas dos semanas de capacitación. Comfenalco en *Colombia* ofreció el mayor número de áreas técnicas - 20 diferentes áreas de estudio. Los jóvenes pudieron seleccionar su área de estudio técnico y Comfenalco se reservó el derecho de reorientar a los jóvenes si el curso estaba completo y/o reubicarlos si no estaban cualificados para un área determinada. Comfenalco trabajó con siete proveedores de capacitación -ONGs e institutos- para ofrecer estos cursos técnicos que se distribuían en cuatro amplias áreas: a) funciones de apoyo administrativo (por ej. servicios de secretariado, asistentes administrativos y contabilidad); b) mecánica automotriz; c) mantenimiento y reparación de equipos (por ej. PC o máquinas de fax); y d) sistemas, redes, diseño informático y manejo de sistemas de información.

⁷ Mientras la Fase I de *entra21* se enfocó en conocimientos relativos a TIC, algunos proyectos ofrecieron cursos que no se ajustaron exactamente a estas tres áreas de TIC. IH-Brasil, por ejemplo, ofreció capacitación en empleo en hoteles (por ej. recepción, registro) restaurantes (por ej. encargados, cajeros) y trabajo en agencia de viajes (por ej. habilidades de oficina, recepción). TIC formó parte del entrenamiento pero no necesariamente fue el foco de atención.

La siguiente tabla describe el tipo de capacitación técnica ofertado en otros cinco proyectos *entra21*.

AHUB/Brasil	Indufrial/Colombia	CIPEC/México	CIRD/Paraguay	SES/Argentina
-Trabajos de carrocería y pintura -Aplicaciones informáticas -Ventas	-Medical billing -Contabilidad médica -Reparaciones de teléfonos y fax -Contabilidad -Instalación de redes -Diseño y manejo de páginas Web	-Administración de base de datos -Diseño gráfico -Aplicaciones -Mantenimiento y reparación de PC	-Programación Linux -Diseño gráfico -Mantenimiento y reparación de PC	-Manejo de datos -Diseño gráfico -Instalación de redes -Diseño y mantenimiento de páginas Web

Las clases se solían organizar en períodos de cuatro a seis horas, permitiendo a los jóvenes pasar el resto del día en sesiones de prácticas en computadoras del proyecto o en cibercafés, o cumpliendo otras responsabilidades personales. Cuatro proyectos, por ejemplo, se dirigieron a estudiantes de último curso de secundaria de manera que las clases se programaban antes o después de la escuela. En otros proyectos, los jóvenes asistieron a clase de siete de la mañana a la una del mediodía e invirtieron el resto de su tiempo en trabajos o tareas domésticas.

Las AE facilitaron certificados a los alumnos graduados, bien directamente o por medio de otra entidad autorizada, como un instituto nacional de certificación o universidad técnica. Las AE con credenciales como institutos de capacitación, como IH y CEPRO en *Brasil* e ISA en la *República Dominicana*, facilitaron su propia certificación que disfrutaba, hasta cierto punto, de reconocimiento dentro de su entorno desde antes del comienzo de su colaboración con *entra21*. Otros, como ADEC (*Argentina*), disfrutaban del reconocimiento de su capacitación por parte de numerosos aliados como el Instituto Técnico de Córdoba, en la Municipalidad de Córdoba, y la Universidad Nacional de Córdoba. Un grupo de organizaciones prefirieron la certificación internacional para su capacitación, tales como Fundación *Chile* IDCL, los cursos Microsoft y Aptech de la Fundación Luker-*Colombia*, y el certificado Cisco Networking Academy de *Venezuela* y *Bolivia*. Datos de evaluaciones externas no indican que las decisiones de los empleadores sobre si contratar o no a un graduado de *entra21* se hiciera en base al tipo de certificado del joven (o su carencia). Esto no significa, sin embargo, que al hacer presentaciones a las empresas, las AE no enfatizaran el tipo de certificado que los jóvenes obtendrían, o que los empleadores restaran importancia al tipo de certificación obtenida. La evidencia sugiere que el tipo de certificado, junto con otros factores (por ej. el nivel de reconocimiento y respeto que el sector negocios tiene por la AE, la calidad de los esfuerzos de divulgación) afectaron las decisiones sobre contratación. La Fundación Luker, por ejemplo, tenía alta visibilidad con los empresarios locales en la ciudad de Manizales y enfatizaba que sus graduados obtenían certificados de Microsoft, lo cual contribuyó a la inserción de sus jóvenes en empleos decentes.

C.3 Integración de habilidades para la vida

Cuando la oferta de currícula o de cursos se divide en términos de conocimientos técnicos y no técnicos, se corre el riesgo de ofrecer una mala representación de la capacitación al crearse una percepción secuencial y lineal. **De hecho, el objetivo de las EA fue la integración de habilidades para la vida en las clases o módulos técnicos en la medida de lo posible, de manera que todos estos conocimientos se reforzaran entre sí.** Esto no fue fácil porque la capacitación téc-



nica se impartía a menudo a través de terceros, por ejemplo una universidad o instituto técnico no acostumbrado a desarrollar las habilidades para la vida junto a cursos de TIC.

Los proyectos dedicaron un promedio de 100 horas de clase al desarrollo de habilidades para la vida – que oscilaba de 40 a más de 200 horas, desde 40 horas a más de 200- según cada caso. El número de horas dedicadas no refleja el tiempo real invertido en fortalecer y aprender un aspecto de la formación para la vida mientras el joven trabajaba como pasante o aprendía una especialidad técnica. Un buen ejemplo de cómo integrar las habilidades para la vida en un currículum técnico proviene de Panamá donde los jóvenes trabajaron en equipos para desarrollar un PowerPoint en inglés. Este ejercicio permitió a los administradores del Programa observar los buenos resultados de los jóvenes en la organización de su tiempo, su trabajo en equipo (preparación para la vida) y el uso de sus conocimientos de inglés y aplicaciones de computación (conocimientos técnicos).

Al igual que ocurre con los conocimientos técnicos, los aspectos de habilidades para la vida se definieron, hasta cierto punto, basándose en la retroalimentación de los empleadores y en experiencias anteriores de las AE en su trabajo con jóvenes en situación de desventaja. Instituto Aliança en el nordeste de *Brasil*, por ejemplo, comenzó su trabajo para el desarrollo de un currículum de habilidades para la vida en 1990. Inspirándose en una publicación de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI, Instituto Aliança modificó su currículum en el año 2000 para incorporar los principios de aprender a estar y convivir juntos (habilidades para la vida), aprendiendo a hacer (aprendizaje técnico) y adquiriendo conocimientos (aprendizaje básico y formal). Para *entra21*, Aliança modificó todavía más su currículum, añadiendo planificación de carreras, derechos del trabajador, y la práctica de ejercicios relacionados con el lugar de trabajo. Aliança dedicó un 27% de sus horas de capacitación al desarrollo de habilidades para la vida (206 horas de un total de 736).

Las habilidades para la vida más desarrolladas a lo largo de los 35 proyectos fueron:

- Pensamiento creativo
- Trabajo en equipo
- Comunicación interpersonal
- Autoestima
- Responsabilidad
- Comportamiento ético
- Higiene personal/Aspecto personal en el trabajo
- Manejo de conflictos

Otras habilidades para la vida desarrolladas en los proyectos incluyen el aprender a aprender, la administración del tiempo, la salud personal, las cuestiones de género, los derechos del trabajador, los derechos del ciudadano, y la prevención de violencia. Una técnica utilizada por muchos proyectos fue la planificación de vida, que exigió a los jóvenes juzgar quiénes son, sus aspiraciones para el futuro, y definir opciones realistas para alcanzar esos fines. Comfenalco y Alianza utilizaron la planificación de vida como una parte integral del aprendizaje de vida. En su informe final, Comfenalco resaltó también que el aprender el manejo de la vida como parte integral de la capacitación contribuyó a que los participantes fueran más conscientes de sí mismos, más abiertos a otras ideas y gentes, y más receptivos a recibir asesoramiento y ayuda.⁸

Al igual que ocurre con las competencias técnicas, algunas AE tuvieron que adaptar su currícula para ofrecer más tiempo y un contenido distinto para las habilidades para la vida. Este fue el caso concreto de los proyectos en los que los jóvenes presentaban problemas de socialización o de comprensión que interferían con su habilidad para resolver problemas con lógica, tomar iniciativas, o desarrollar confianza en sí mismos. ITDG en *Perú* descubrió que los jóvenes tenían más dificultad desarrollando los comportamientos necesarios para obtener éxito en su trabajo. Añadió más horas al componente dedicado al desarrollo de las habilidades de vida e incorporó elementos audiovisuales para acomodar los distintos estilos de adquirir competencias de los jóvenes. ISA en *República Dominicana* tampoco valoró bien el número de horas que necesitaba para introducir, explicar, y desarrollar las habilidades de vida de los jóvenes sobre la vida e incrementó el número de horas de clase. COSPAE-*Panamá* triplicó el número de horas dedicadas al desarrollo humano para *entra21*, en comparación con programas anteriores de capacitación laboral dedicados a adultos.

Las AE confirman la importancia de monitorear de cerca a los socios de capacitación para garantizar que las habilidades para la vida se habían integrado plenamente con el contenido técnico a lo largo del proceso de capacitación. Un papel importante que ejercieron las AE fue la capacitación del personal, en especial la gente encargada de la enseñanza de conocimientos técnicos, sobre cómo formular y promover las habilidades sobre la vida, sin tener en cuenta si estaban enseñando una aplicación de la computadora o cómo diseñar programación informática sencilla. A lo largo del proyecto, las AE tuvieron que fortalecer el concepto de capacitación como un paquete único y no una serie de piezas inconexas. Con este objetivo, resaltaron la serie de conocimientos que necesitaban los jóvenes para tener éxito en su trabajo, incluyendo la aptitud de pensar con creatividad y de trabajar en equipo en temas relacionados con TIC.

Los proyectos intentaron diversos enfoques para ayudar a los jóvenes a adquirir e integrar una variedad de conocimientos en un período corto de tiempo. Un proyecto instituyó una semana de repaso durante la que se revisaron y fortalecieron los conocimientos y aptitudes expuestas durante la primera mitad de la capacitación. Los jóvenes también tuvieron la oportunidad de evaluar la capacitación. El personal docente se reunió para evaluar el progreso general de cada joven para identificar posibles obstáculos de aprendizaje. Algunos proyectos utilizaron también actividades extracurriculares como visitas culturales, servicios comunitarios y celebraciones, para fomentar la iniciativa, la aptitud de trabajar en grupo y el auto-estima.

Además de las habilidades para la vida que enfatizaban las habilidades personales y sociales necesarias para el éxito en el trabajo, los proyectos ofrecieron capacitación para la búsqueda de empleo, (por ej. entrevistas, investigación sobre nuevos empleos). Los servicios de inserción laboral se describen en la sección siguiente de este informe.

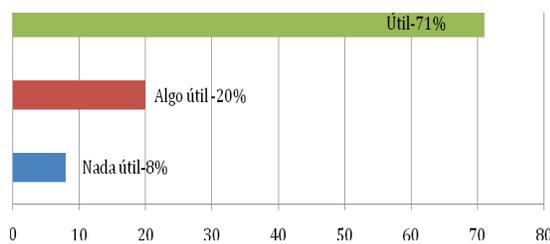
⁸ Cuartas, Silvia. "Joven Competitivo para el Empleo Sostenible" (Medellín: Comfenalco Antioquia, 2007)

C.4 Pasantías

En su comienzo, el Programa resaltaba las pasantías como un componente crítico del ciclo de capacitación en el que los jóvenes podrían poner a prueba y profundizar en sus aptitudes y conocimientos técnicos y no técnicos (habilidades para la vida) en el mundo real del trabajo. En realidad, las pasantías también contribuyeron a ser una ruta importante hacia el empleo. Según los datos de evaluación, por ejemplo, un 36% de todos los jóvenes que se encontraban trabajando tras finalizar el Programa, trabajaba para la misma empresa donde hizo la práctica laboral. En el sentido contrario, la mayoría de los jóvenes que buscaban empleo cuando se hizo la evaluación externa (92%) no había recibido ofertas de trabajo al finalizar su pasantía.

En promedio, una pasantía tuvo una duración de 200 horas, con una oscilación entre 80 y 500 horas. Y esto ocurría normalmente al finalizar la etapa de clases en aula, aunque algunas AE, como Fundación Chile, alternaron la instrucción en las aulas con horas de pasantía. Un análisis profundo de seis proyectos no mostró correlación entre la duración de la pasantía y la probabilidad de empleo. Como se mencionó anteriormente, para establecer el valor relativo de pasantías más o menos duración, es necesario un diseño más sofisticado, controlando por variables como el contexto, la calidad de la capacitación y el perfil de los jóvenes.

Utilidad del contenido de capacitación durante la pasantía



Fuente: datos finales, base de datos *entra21*

Las AE parecen haber efectuado un buen trabajo en la obtención de pasantías para sus participantes, con un 86% de jóvenes que califican su pasantía como una experiencia muy buena. Quienes se mostraron menos positivos tendieron a atribuir esto al entorno laboral en el que se insertaron. Este sentimiento positivo se distribuyó por igual entre jóvenes que trabajaban al finalizar el Programa y los que estaban buscando empleo. Las pasantías ofrecieron a los proyectos la oportunidad de juzgar la pertinencia o aplicabilidad de la capacitación y cómo se alineaban las habilidades de los jóvenes con los requerimientos de las pasantías. La tabla anterior indica que, cuando se les entrevistó al finalizar los proyectos, un 71% de los jóvenes indicó que los conocimientos y aptitudes aprendidos durante la capacitación fueron bien utilizados durante las pasantías.

La mayoría de los jóvenes (69%) ejercieron sus pasantías en empresas, 21% en oficinas de gobierno y un 10% con ONG. Aproximadamente la mitad de los jóvenes recibió algo de remuneración durante su pasantía, con mayor frecuencia alimentos y/o subsidios para el transporte.⁹ Uno de los acuerdos más interesantes de pago provino de ADEC en Argentina, quien acordó con los empleadores el depósito de las remuneraciones de los jóvenes en un banco o caja de ahorros para que los jóvenes se sintieran más afines a los empleados y aprendieran conocimientos sobre banca. También logró compartir los costos con las empresas y disminuir el porcentaje de

⁹ Para más información sobre pasantías en *entra21*, por favor diríjase a Hernández, Juan Carlos. "La Pasantía Laboral en los Proyectos *entra21*" (Baltimore: IYF, 2007) en www.iyfnet.org

contribución a medida que el joven demostrase su valía.¹⁰ Las AE exploraron también opciones para ampliar la cobertura de seguros a los jóvenes durante sus pasantías, en el caso de que se presentara alguna invalidez. Si las leyes laborales o concernientes a las pasantías no cubrían este punto, las AE intentaron cubrir la cobertura con los padres, si existía esa opción, o negociando un acuerdo temporal con el sistema público.

Pasantías diferentes para jóvenes diferentes-Comfenalco

En Medellín, Colombia, Comfenalco ofreció a los jóvenes tres tipos de pasantía:

Alta intensidad: Seis meses de duración; los empleadores reciben un incentivo fiscal. Beneficio: los jóvenes reciben un sueldo (un 50% de lo que se cobra por empleo en la realidad) y más experiencia laboral; sin embargo, si no se recibe oferta de empleo al finalizar la pasantía, el joven inicia la búsqueda de empleo más tarde que el resto de sus compañeros/as de capacitación.

Intensidad media: Dos meses (300 horas) sin cobrar; el joven se beneficia de la experiencia de un empleo real y recibe estipendios para alimentos y transporte. Beneficio: tiene la experiencia en su curriculum, consolida sus conocimientos, y comienza la búsqueda de empleo más pronto.

Intensidad baja: Corta duración (variable) para jóvenes que no se desempeñaron bien en la sección de aprendizaje en las aulas y necesitan el fortalecimiento de algún conocimiento para dominar el contenido. De tener éxito, estos jóvenes son capaces de superar la parte de capacitación en aulas.

Las AE invirtieron mucho tiempo en identificar oportunidades de pasantía. De hecho, la mayoría de los directivos de proyectos concluyó que se invirtió más tiempo del previsto inicialmente. Para las AE con relaciones más estrechas con el sector privado fue mucho más fácil acceder a la gerencia o a los departamentos de recursos humanos de las empresas; sin embargo, sin tomar en cuenta las relaciones preexistentes con el mundo empresarial, la negociación de pasantías exigió personal dedicado y trabajo duro. ADEC-Argentina, por ejemplo, contaba con una persona a dedicación plena para la identificación y la inserción en pasantías. En Brasil, Aliança contaba con una persona a tiempo parcial y sus participantes efectuaron sus pasantías con ONG y escuelas, que en este caso fueron de más fácil acceso y el número de participantes por clase más reducido.

Lecciones aprendidas y buenas prácticas: capacitación Habilidades para la vida:

- 1. Es importante capacitar a capacitadores, en especial a quienes ofrecen cursos técnicos, sobre la importancia de desarrollar habilidades no técnicas** y crear un clima de aprendizaje en el que los jóvenes se sientan seguros y facultados para formular preguntas, sugerir maneras de mejorar su capacitación, y convertirse en partícipes activos de su proceso de aprendizaje. Las habilidades para la vida se desarrollan no sólo con el contenido de los cursos, sino también a través de la manera cómo se involucra a los jóvenes en el proceso de capacitación (alentando la participación, el liderazgo, la iniciativa, etc.). Antes de y durante la capacitación, es importante establecer y compartir expectativas entre los miembros del equipo de aprendizaje con respecto al desarrollo íntegro de los participantes, no sólo sus conocimientos técnicos. Las AE necesitaron comunicar el significado que el término “más divertido” tiene para los jóvenes, que engloba sus habilidades personales y sociales, además de sus conocimientos técnicos.
- 2. No existió un paquete de habilidades para la vida adoptado por las AE.** Esto dió libertad a los proyectos para definir su curriculum de forma más idónea a su entorno y participantes. La desventaja de este enfoque fue que la falta de un conjunto mínimo de

¹⁰ Ibid.

definiciones sobre el significado de habilidades para la vida dificultó que el Programa hiciera comparaciones entre los proyectos. En la siguiente sección, por ejemplo, se presentan datos de 11 proyectos sobre cómo se autoevaluaron los jóvenes frente a 12 aspectos de habilidades para la vida. Este análisis resulta útil ya que ofrece una impresión general sobre los sentimientos de los jóvenes hacia su progreso (o no) dentro de sus aptitudes personales y sociales. No facilitó el proceso el que los proyectos utilizaran terminologías diversas (por ej. un proyecto trató el tema de la responsabilidad bajo el apartado de iniciativa, definida como la energía para completar lo que se ha iniciado) y no todos los proyectos cubrieron el mismo tipo de aptitudes de aprendizaje como dijimos antes.

3. **Aunque las AE utilizaron distintos currícula para desarrollar las habilidades para la vida, la retroalimentación por parte de los empleadores sobre el desempeño de los jóvenes en áreas “no técnicas” fueron muy consistentes y positivas.** Es decir, sin tomar en cuenta la diversidad de los currículos y contenidos relacionados con las habilidades para la vida, los empleadores de mercados valoraron como muy altas las aptitudes de los graduados en habilidades tales como capacidad de comunicarse con otros, de trabajar en equipo y de tomar iniciativa (promedio de 4, en una escala de 5 puntos).¹¹
4. **La experiencia de los proyectos sugiere que es necesario un mínimo de 40 horas de clase dedicadas las habilidades para la vida** (esto no incluye actividades extracurriculares, tutorías individuales, y horas de pasantía durante las que se pone en práctica y se fortalecen estas aptitudes) para crear una base sólida desde la que buscar y asegurar un empleo, asumiendo que todas estas horas se invierten en programas de calidad. También recomendamos dedicar más horas a esta tarea, en especial con jóvenes que provienen de situaciones más desfavorecidas.
5. **Medir los cambios en adaptación a la vida es un reto, en particular si un programa busca obtener datos comparables entre proyectos.** *entra21* aplicó los siguientes enfoques y sigue buscando mejores alternativas:
 - Mediciones prospectivas de cambios en el aprendizaje para la vida desde el inicio hasta la finalización del Programa, según evaluación de los propios jóvenes;
 - Mediciones retrospectivas en las que los jóvenes hacen un análisis a posteriori e indican qué proporción del cambio es atribuible (o no) al proyecto;
 - Percepciones de empleadores sobre las aptitudes de los jóvenes para manejarse en la vida con respecto a las exigencias del lugar de trabajo.

Pasantías:

1. **Crear una base de datos** (si ya no existe) para identificar a empresas buenas candidatas para ofrecer pasantías, por su historial de ofrecerlas, sus requerimientos, etc. y actualizarla con regularidad. La misma base de datos será útil para servicios de inserción de empleo.
2. **Designar a una persona como coordinadora** de la identificación y negociación de pasantías. Incluso contando con una, los proyectos utilizaron un enfoque colegiado de manera que el personal de capacitación y quienes trabajan en la inserción de becarios se percibieron a sí mismos como colaboradores.
3. **Firmar contrato con el empleador** que estipule el horario de trabajo de los jóvenes, sus tareas, recursos y supervisores, así como el papel de la empresa (o de la entidad de gobierno u ONG) en la mentoría del joven. El formalizar las obligaciones de todas las partes no es sólo el primer paso para el control de calidad sino que, brinda también a los jóvenes la

¹¹ En la siguiente sección del informe se presentan más datos sobre percepciones de empleadores.

práctica de estudiar y firmar un contrato. Se puede definir también la responsabilidad de las AE de supervisar al joven. Con frecuencia, la supervisión la ejerció un miembro del equipo de capacitación.

4. **La competición por pasantías podría ser un problema**, en especial en países como *Brasil* y *Colombia* donde las empresas tienen un incentivo para ofrecer pasantías y otros programas. Los jóvenes de las AE compitieron con estudiantes universitarios en algunos países lo cual exigió a las agencias ser extremadamente cuidadosas en adaptar las habilidades de los jóvenes a las necesidades de las empresas. Las AE enfatizaron, por ejemplo, las aptitudes prácticas de sus estudiantes, como recepcionistas o para el control de inventarios (lo que puede resultar problemático para becarios universitarios).
5. Un punto relacionado con esto tiene que ver con el número de alumnos por clase que se pretende colocar en pasantías. Como es de esperar, cuanto **mayor sea el tamaño de la clase más difícil encontrar pasantías de buena calidad**. Este es un argumento de peso para tener en cuenta el tema de las pasantías desde el comienzo de la capacitación, para identificar oportunidades cuando se recaba información sobre el mercado al inicio del proyecto y para seguir buscando oportunidades durante la capacitación.
6. Las AE implementaron un sistema de **supervisión de becarios para que sus experiencias obtuvieran el máximo valor educativo**. Los proyectos visitaron a los jóvenes al menos una vez durante sus pasantías para observarlos en su trabajo y asegurarse de que tenían relación con lo aprendido durante su capacitación. Las AE aprovecharon estas visitas para informarse sobre el nivel de satisfacción de los empleadores respecto al desempeño de los estudiantes y ofrecieron a estos últimos el apoyo necesario.
7. **El uso de la retroalimentación de becarios y empleadores permitió una revisión del currículum para adaptarlo a las necesidades**. Comfenalco-Colombia detectó, por ejemplo, que los mayores retos para los jóvenes eran la baja calidad de su escritura y expresión oral y de sus aptitudes para la atención al público. Detectó también que los jóvenes especializados en diseño gráfico, manejo de bases de datos y diseño de programación informática, eran los más difíciles de insertar en puestos de trabajo a causa del descenso en la demanda del mercado en este tipo de empleo el año anterior, según opinión de las AE.

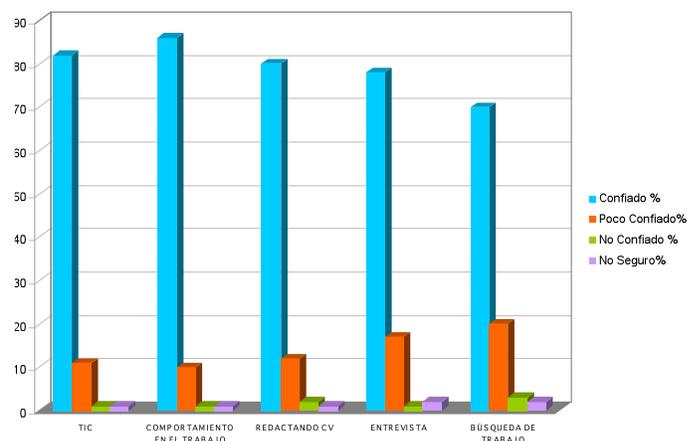
D. SERVICIOS DE INSERCIÓN LABORAL

Uno de los supuestos principales del Programa es que **la inclusión de servicios de inserción de empleo incrementa la probabilidad del proyecto de ayudar a los jóvenes a una transición exitosa de la escuela al puesto de trabajo, o en el caso de los jóvenes de *entra21* de la finalización de la capacitación al trabajo**. Los servicios de inserción de empleo fueron uno de los elementos de un “modelo” nuevo para todas las agencias ejecutoras. Este es quizás el aspecto del Programa *entra21* que lo diferencia de la mayoría de los programas de empleo para jóvenes que operaron, u operaban, en América Latina y el Caribe cuando el Programa comenzó en 2001. En otras palabras, el formar y capacitar a los jóvenes, aunque resultaba esencial, no era suficiente; un programa de capacitación exitoso tendría que formar a graduados con capacidad para asegurarse (o crear) un empleo.

Antes de tratar sobre de los servicios de inserción de empleo para jóvenes, es importante centrarse en lo que los jóvenes aprendieron a hacer por sí mismos. Para IYF, este punto es importante ya que la Fundación se basa en el principio de construir en los jóvenes la capacidad de ayudarse a sí mismos (y a otros). **Todos los proyectos dedicaron parte del currículum a desarrollar en los jóvenes aptitudes de búsqueda** (por ej. cómo localizar ofertas de trabajo en

Internet, en periódicos, y en listas de oportunidades de empleo en oficinas del gobierno; cómo escribir su curriculum vitae; y cómo comportarse durante una entrevista). La tabla siguiente resume el grado de confianza, de los estudiantes graduados, sobre su aprendizaje durante la capacitación. En general, todos los jóvenes expresaron un alto nivel de confianza en sus aptitudes, incluyendo su facilidad para encontrar empleo.

Nivel de confianza de los jóvenes en sus aptitudes al abandonar el proyecto



Fuente: encuestas a todos los estudiantes al finalizar su graduación; base de datos *entra21*

El método más citado para encontrar empleo, según los jóvenes entrevistados para evaluaciones externas, fue **los contactos personales (seguramente creados en las pasantías); ocuparon un segundo lugar los servicios de inserción de empleo del proyecto**. Esto se podría interpretar como una crítica de los servicios de inserción de empleo del Programa. Sin embargo, se trata más bien de una reflexión sobre el orgullo que sienten los jóvenes por haber encontrado empleo por su cuenta, una habilidad en la que se profundizó durante la capacitación.

Aproximadamente la mitad de los proyectos ofreció servicios de inserción de empleo una vez finalizada la capacitación en las aulas y hasta tres meses después de que el estudiante dejara el Programa. La otra mitad de los proyectos comenzó a ofrecer estos servicios mientras los estudiantes acudían a clase. Los servicios ofrecidos a los estudiantes (según su frecuencia) fueron:

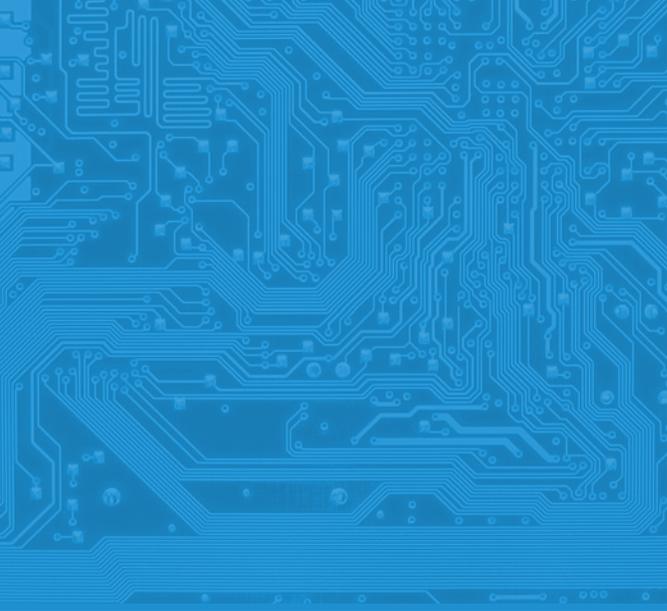
- Organizar entrevistas, y ofrecer formación para las mismas;
- Mantener o unirse a una base(s) de datos sobre anuncios de empleo y empleadores, análisis de los bancos de empleo existentes;
- Proveer a los jóvenes con asesoramiento sobre carreras y asistencia individualizada para su búsqueda de empleo, formateo curriculum vitae, etc.;
- Efectuar llamadas o enviar mensajes electrónicos a los jóvenes para comprobar cómo les va su trabajo;
- Facilitar un lugar donde los jóvenes en busca de empleo puedan tratar sus problemas, intercambiar experiencias, y lograr apoyo para otros jóvenes;
- Crear una lista electrónica de currícula de los jóvenes.

Las Agencias Ejecutoras tuvieron que crear una estructura de gestión para proveer los distintos componentes de capacitación del Programa con equipos descentralizados y acuerdos externos. Esto resultó sobre todo cierto en el caso de los servicios de inserción de empleo los cuales, al igual que las pasantías, exigieron que cada AE encontrara la fórmula para conectar

con los jóvenes en los lugares de capacitación y en su búsqueda de empleo. Para las AE que operaban en varias ciudades, por ejemplo, esto fue de especial importancia.

Los acuerdos que las AE hicieron para ofrecer inserción laboral a los jóvenes se pueden clasificar en tres grandes categorías. La primera comprende a las AE que operan en una ciudad y pueden manejar las operaciones desde una oficina central, aunque en diálogo constante con sus socios para capacitación. Estas AE crearon una unidad de inserción de empleo dentro de su organización. La segunda categoría estaba formada por aquellas AE que operaban en más de una ciudad y que contrataron a personal a dedicación plena (ITDG *Perú*) o dedicación parcial (Don Bosco-*Nicaragua*) en otras ciudades para contactar a empleadores y asistir a los jóvenes en su búsqueda de empleo. Estos dos acuerdos fueron los más usuales, según se muestra en la tabla siguiente, y exigieron un diálogo constante entre los centros de capacitación y el personal responsable de la inserción de empleo de las AE. **El contar con personal dedicado dentro de la AE para inserción de empleo de ningún modo minimizó la necesidad de involucrar a los proveedores de capacitación en esta actividad esencial.** El personal de capacitación conocía los intereses y las habilidades de los jóvenes, les ofreció tutoría y retroalimentación sobre sus opciones profesionales, y los supervisó durante sus pasantías. La tercera categoría es el modelo de externalización por el que la AE llega a un acuerdo con un socio(s) para capacitación o con otra entidad para buscar empleo. En el último caso, la AE no está directamente involucrada en la provisión de los servicios pero ejerce el papel de supervisora. Este fue el enfoque menos frecuente debido a que: 1) Las AE querían estar más directamente involucradas en esta fase del proyecto ya que resultaba tan crítico para lograr un resultado positivo; y 2) los socios para la capacitación no estaban equipados para recibir estos servicios de externalidad. CIRD-*Paraguay* y Don Bosco-*Nicaragua* externalizaron esta función, en un principio, para la capacitación de socios en el caso de CIRD y de una entidad gubernamental en el caso de Nicaragua. A causa de una deficiente actuación, las dos AE tuvieron que abandonar el acuerdo de externalización y crear un equipo descentralizado (categoría 2) para ofrecer servicios a los jóvenes que recibían capacitación fuera de la capital.

Categoría 1	Servicios coordinados y ofrecidos por las AE desde sus propias oficinas; generalmente al servicio de un área geográfica o con posibilidad para otras localizaciones. (ej. Ágape en El Salvador); se coordina estrechamente con organizaciones de capacitación; sin embargo, la AE actúa como centro para los servicios de inserción de empleo.	Instituto Aliança-Brasil Instituto Hospitalidade-Brasil Fundación Ágape-El Salvador CADERH-Honduras ADEC-Argentina CEPRO- Brasil ISA-República Dominicana Kolping-Uruguay Fundación Indufrial-Colombia CIPEC-México
Categoría 2	Servicios coordinados por AE desde una oficina central (Categoría 1), sin embargo, por la dispersión geográfica y las competencias de la AE, el enfoque es descentralizado . Se contrata a personal en diferentes localizaciones para coordinar directamente con los capacitadores locales y para contactar a empresariado y a jóvenes.	ITDG-Perú Sur Futuro-Dominican Republic Oportunitas-Venezuela
Categoría 3	Servicios supervisados por AE aunque están externalizados a capacitadores asociados bajo la responsabilidad de las AE	SES-Argentina Don Bosco-Nicaragua



Algunos de los acuerdos sobre personal incluyeron:

- **ITDG/ Perú:** Un coordinador operó desde Lima y más adelante se instalaron dos trabajadores de campo temporalmente en Cajamarca y Tarapoto.
- **Oportunitas/Venezuela:** Un coordinador con base en Caracas y dos personas a tiempo parcial en Anzotegui y Carabobo que actuaban como enlaces de tres capacitadores asociados en cada región.
- **Quipus/Bolivia:** Comenzó con un coordinador en La Paz y añadió otros tres para llamadas, seguimiento y visita a empleados en El Alto y Cochabamba
- **SES/Argentina:** Delegó los servicios de inserción de empleo a cinco capacitadores asociados en cinco regiones; recibió orientación y supervisión de SES. También se asoció con la empresa global Manpower cuyo personal ofreció ayuda pro bono en la capacitación de los jóvenes para el componente de habilidades en la búsqueda de empleo.

Para obtener éxito, los proyectos necesitaban atraer a los empleadores y formar a los jóvenes con las habilidades y equipos necesarios. Este enfoque dual fue característico de la estrategia del proyecto para la inserción de empleo ya que aplicaba una serie de actividades dirigidas a conectar con los empleadores, sobre todo del sector empresarial. El trabajo invertido en el aprendizaje sobre el empresariado, sobre sus requerimientos y procedimientos de recursos humanos y en ofrecerles información acerca del proyecto, requirió, como ya se mencionó antes, mucho más tiempo de lo previsto por los proyectos, de aquí su decisión de invertir más tiempo de su personal en esta función tan importante.

Los proyectos implementaron las siguientes actividades con empleadores con el fin de colocar a los jóvenes:

- Creación y mantenimiento de una base de datos de empleadores potenciales, incluyendo contactos y, tras contactar a las personas, comentarios recibidos, etc.;
- Suscripciones a listados de oportunidades de empleo, generalmente a través del gobierno;
- Visitas a empresas para hablar con sus propietarios, responsables de recursos humanos, y/o directivos, para presentar el proyecto y a los jóvenes asociados;
- Organización de desayunos con líderes empresariales;
- Participación en eventos organizados por asociaciones empresariales;
- Comunicados electrónicos a empresas (en especial aquellas con vínculos institucionales a una empresa o empresas);
- Uso de los medios de comunicación para producir spots de radio, anuncios en prensa escrita y artículos;

- Creación de folletos y otros materiales con los logos de capacitadores asociados y de donantes.

Como el porcentaje de jóvenes que optó por trabajar por su cuenta es relativamente pequeño (9%) el informe no trata este tema con detalle. Sin embargo, merece la pena puntualizar que las AE concluyeron que ayudar a los jóvenes a crear sus propios negocios requería un enfoque más planificado y coordinado, incluyendo una estrategia más explícita para atraer a jóvenes con mayor orientación emprendedora y la provisión de crédito y asistencia técnica para la gerencia microempresarial. En su mayor parte, las AE concentraron sus esfuerzos en capacitar e insertar a los jóvenes en empleos remunerados. Las AE no tuvieron recursos y/o los conocimientos para efectuar los dos tipos de capacitación y seguimiento en la pos-capacitación (inserción frente a crédito, asistencia técnica, etc.). Incluso entre los jóvenes que buscaban empleo, la creación de microempresas no se percibía como una opción viable. Al ser preguntados, los jóvenes en busca de empleo expusieron su falta de experiencia y de medios para trabajar por su cuenta. Podría parecer a la vista de los datos que los jóvenes con tendencias hacia el autoempleo se habrían autoexcluido del Programa.

Algunas sugerencias y lecciones surgen de la experiencia de las AE en el área de la inserción de empleo.

Lecciones aprendidas y guías de buenas prácticas: inserción laboral

1. Fue importante **contratar a un coordinador de inserción de empleo** con experiencia en el sector privado. Una parte central de su trabajo fue entender las necesidades y expectativas de las empresas y coordinar con ellas este tema. Si los jóvenes se encontraban en múltiples ciudades o regiones, **el coordinador tenía que crear un equipo descentralizado** para poder delegar y organizar actividades de inserción de empleo en cada lugar/mercado laboral.
2. **Los capacitadores son parte del equipo de inserción de empleo**, sin importar el número contratado por la AE para coordinar servicios de inserción de empleo. Aunque el personal dedicado a la inserción laboral es responsable de contactar a las empresas, mantener las bases de datos, organizar eventos, envío de cartas y otros materiales, los instructores interactúan con los jóvenes con regularidad y conocen sus fortalezas y sus debilidades. También se encuentran en la mejor posición para vincular a los jóvenes con las oportunidades de trabajo, ofrecerles retroalimentación sobre sus habilidades, y apoyarlos cuando fracasan en una entrevista.
3. Aún cuando las AE contrataron personal responsable para la coordinación y provisión de servicios de inserción de empleo y formaron un equipo amplio con los capacitadores, **el director del proyecto y los altos directivos de la AE tuvieron un papel crítico**. En primer lugar, los directores del proyecto fueron responsables de alcanzar los objetivos del proyecto y para *entraz1* el resultado principal es el empleo de los jóvenes. Por tanto, el director tenía que garantizar que el coordinador de inserción de empleo y el resto del personal y capacitadores realizaran un buen trabajo en equipo. Además, para tener éxito, las AE necesitaron invertir todos sus recursos humanos, en especial, quienes tenían acceso a los líderes empresariales, (ej. miembros del consejo, y ejecutivos) para ayudar a abrir puertas con empleadores de los sectores público y privado.
4. **Las AE no tienen una fórmula para calcular las personas y el tiempo necesarios para actividades de inserción laboral**. Sin embargo, la mayoría de las AE subestimó estas necesidades. Incluso organizaciones con estrecha vinculación con el sector privado, como IH en *Brasil*, invirtieron más de lo que tenían previsto. IH comenzó con un equipo de siete

personas para la inserción laboral de 600 jóvenes. Más tarde, a medida que el proyecto fue más conocido entre las empresas y el equipo se fue haciendo más eficiente para encontrar empleo a los jóvenes, el equipo se redujo a tres personas.

- 5. La dificultad más común reportada por las AE en la inserción de los jóvenes en empleos fue la falta de oportunidades.** Esto puede resultar inevitable hasta cierto punto, pero también resalta la importancia de estar bien informados sobre el mercado en el momento de desarrollar los currícula, de actualizar esa información durante la capacitación, y de ajustar los currícula adecuadamente. Este problema por sí mismo no tuvo impacto en los niveles de inserción de empleo. Sin embargo, en muchos casos (ej. *El Salvador, Lima y Nicaragua*), los jóvenes encontraron empleos en áreas que no correspondían a su capacitación. Esto demuestra que los jóvenes fueron creativos para encontrar trabajo, pero que el área en la que recibieron capacitación no tenía demanda en el momento de su búsqueda.
- 6. Los servicios de inserción de empleo no son un conjunto de actividades que se pone en funcionamiento al fin de la capacitación en las aulas, sino que son parte de una estrategia que comienza en el momento de diseñar el proyecto.** La tasa de inserción de empleo es proporcional a los conocimientos del proyecto sobre el mercado, su habilidad de orientar la capacitación a las necesidades del mercado, formar bien a los estudiantes e incorporar la opinión de los empleadores.

Alternativa en Perú creó un centro de colocación de empleo integrado aspirando a tener a los empleadores potenciales como clientes. Para establecer una imagen profesional y seria, el Centro desarrolló su propia marca, logo, y materiales de promoción. El Centro ayuda a los empresarios a identificar sus necesidades laborales y a encontrar al personal adecuado. La empresa revisa los perfiles de los jóvenes y les entrevista con vistas a posibles empleos. La provisión de estos servicios requirió crear una base de datos de empresas, la definición de procedimientos, el mercadeo del Centro, el seguimiento con clientes para estimar su nivel de satisfacción, y el mantenerse informado sobre las tendencias del mercado laboral local. El Centro sigue operando después de finalizar el proyecto *entra21* y ofrece servicios por medio de los institutos de capacitación afiliados al proyecto.

- 7. Aunque la mayoría de los jóvenes encontró empleo en empresas privadas, puede ser de mucha utilidad contactar con las oficinas del gobierno y ONG, según las condiciones del mercado.** Igualmente, aunque solo un pequeño porcentaje de los jóvenes de *entra21* optó por trabajar de forma independiente (ej. autoempleo a través de micronegocios) esta es una opción de “inserción de empleo” que no se debe descartar. De hecho, en áreas rurales el autoempleo puede ser el camino más viable para los jóvenes.

E. CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DE LAS AGENCIAS EJECUTORAS

E.1 Tipología de las organizaciones

Durante la década de los noventa, la mayoría de los programas de empleo para jóvenes de América Latina financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo y otros donantes multilaterales fueron coordinados por entidades del sector público conectadas a los ministerios de trabajo o institutos oficiales de capacitación vinculados a los ministerios de trabajo y/o educación. *entra21* representó una ruptura con esta tradición, ya que la mayoría de las organizaciones o AE que recibieron donaciones eran organizaciones de la sociedad civil, fundadas en sus respectivos países con un objetivo económico o social. De las 32 AE, 30 pertenecían al sector privado sin fines de

lucro. Dos eran antiguas instituciones de enseñanza: la Universidad de *Belize* y el Instituto de Capacitación Agrícola de *República Dominicana*.

Estas 32 receptoras de donaciones pertenecían al sector privado, a la iglesia, o eran promotoras sociales o de desarrollo comunitario, u ONG fundadas por una combinación de estos segmentos de la sociedad. Una característica notable del Programa fue la diversidad de las AE en términos de su origen y áreas de conocimientos. **Una característica general es que, cualquiera que fuera su origen, el nivel de desempeño de todas las organizaciones fue alto respecto al logro de los fines del proyecto.** Esto se puede atribuir en parte al cuidadoso proceso de selección aplicado. Las AE comenzaron desde diferentes puntos de partida –algunas tenían estrechos vínculos con el sector privado, otras disponían de sus propias instalaciones para capacitación y, para algunas, ejecutar un proyecto *entra21* era una nueva aventura. A continuación, se ofrece una clasificación de las AE del Programa:

Creación del sector privado: del conjunto de ONG que recibieron apoyo del Programa, nueve fueron creadas por el sector privado, como es el caso de IH-Instituto de Hospitalidade fundado en 1997 por la empresa Odebrecht y otras empresas brasileñas en apoyo del crecimiento sostenible del turismo en Salvador, *Brasil*. La Fundación Luker se creó en 1994 por la Casa Luker, un fabricante *colombiano* de productos alimentarios y del hogar, en apoyo del desarrollo socioeconómico de la ciudad de Manizales. Otras incluyen a: Fundación Indufrial, creada en 1991 por una empresa de refrigeración *colombiana*; el Consejo del Sector Privado para Asistencia a la Educación (COSPAE) de *Panamá* en 1984; el Centro Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos (CADERH) en *Honduras* en 1986; el Centro para Investigación y Promoción de Educación y Cultura (CIPEC) en *México* en 1989; y la Fundación Empresarios para la Educación (ExE) en *Colombia* en 2002.

Origen mixto: La siguiente categoría de AE fue creada por grupos empresariales junto con instituciones de otros sectores de la sociedad. El objetivo de muchas de estas ONG fue estimular el desarrollo económico y/o social por medio de asociaciones público-privadas. Ejemplos de este tipo de organización de la sociedad civil incluyen a: Blusoft fundada en 1992 por el gobierno local, una universidad local, y empresas de TIC para estimular al sector TIC de Blumenau, en el sur de *Brasil*. El gobierno chileno e ITT Corporation crearon Fundación *Chile* hace treinta años. Hoy es líder en la creación de productos y servicios para promover la competitividad económica de Chile. Igualmente, la Asociación de Desarrollo Económico para Córdoba (ADEC), una organización privada sin fines de lucro, surgió para estimular el desarrollo de Córdoba, *Argentina*, con el apoyo de las principales cámaras de comercio y del gobierno municipal de la ciudad.

Creadas por la sociedad civil: El grupo más amplio de AE fue creado por ciudadanos solidarios, generalmente grupos multidisciplinarios, con una misión de desarrollo social. Ejemplos incluyen: Unlimited Association (AHUB) fundada en Campinas, *Brasil* en 1992; y Servicios para la Promoción Integral de los Jóvenes (SEPICJ) creada en 1985 en Puebla, *México*. Varias de las ONG dentro de esta categoría (marcadas con un asterisco en la tabla siguiente) fueron establecidas por una organización o red internacional tal como Fundación Kolping (organización católica alemana) en *Uruguay*; Intermediate Technologies Development Group (ITDG) en *Perú*, una organización internacional del Reino Unido; YMCA (ACJ) de *Honduras*; y Fundación Oportunidades (*Venezuela*) creada en colaboración con IYF. Todas tienen autonomía social y capacidad para implementar proyectos. En un caso particular, en el que la delegación de autoridad entre la organización internacional y el equipo local no estaba clara (Partners of America/*Guatemala*), el proyecto finalizó prematuramente. Cinco de las AE son organizaciones de base cristiana (ACJ, Kolping, Don Bosco en *Nicaragua*, y Fundación Ágape en *El Salvador*), aunque los servicios por medio de *entra21* fueron accesibles a todos los jóvenes que cumplían con los requisitos de edad, ingresos, y educación sin tomar en cuenta la religión.

Fundadas por el sector privado	Fundadas por el sector social			Universidad/Instituto
CADERH - HO	Mixtas	Ciudadanos privados	Iglesia	University of Belize
COSPAAE - PN	F. Chile - CH	ACHNU - CH	Ágape - ES	ISA – DR
Comfenalco - CO	ADEC - AR	Alternativa - PE	Don Bosco* - NI	
Comfacauca - CO	Blusoft - BR	Aliança - BR	Kolping* - UR	
CIPEC - ME		AHUB - BR	ACJ-Honduras*	
Fundación Indufrial - CO		CEPRO - BR		
Fundación Luker - CO		Opportunitas* - VE		
Empresarios por la Educación - CO		Quipus - BO		
Inst. de Hospitalidad - BR		SEPICJ - ME		
		SES* - AR		
		Sur Futuro - DR		
		CIRD*		
		ITDG* - PE		
		Partners/GT* - GU		
		Esquel-Ecuador*		

Nota: Las ONG marcadas con un asterisco en la tabla superior fueron creadas por una organización o red internacional.

E.2 Competencias principales de las agencias ejecutoras

En general, el Programa *entra21* aumentó el número de responsabilidades básicas de las AE. Estas agencias iniciaron sus proyectos *entra21* con diversos niveles de competencias en las áreas principales de capacitación para empleo e inserción juvenil. Algunas, como el Centro para Desarrollo Profesional (CEPRO) de la Rotary Foundation en la municipalidad de São Paulo, *Brasil*; Indufrial en Cartagena, *Colombia*; CIPEC en León, *México*; y Comfacauca en Popayan, *Colombia*, tienen sus propios centros de capacitación. CADERH, una entidad que certifica competencias de recursos humanos en Honduras, tiene una red de 31 centros de capacitación vocacional. Otras como *Opportunitas-Venezuela* y *SES-Argentina*, ya tenían el desarrollo juvenil como misión central pero, relativamente, menos experiencia en el área de capacitación de jóvenes cuando comenzaron a trabajar con *entra21*.

Casi sin excepción, la provisión de servicios de inserción de empleo representó una nueva área de actividad para las agencias ejecutoras. La integración del desarrollo de habilidades para la vida con la capacitación técnica fue un área de innovación para algunas organizaciones. *COSPAAE-Panamá*, por ejemplo, añadió el desarrollo humano a su curriculum de capacitación para empleo y tuvo que triplicar el tiempo de capacitación con respecto a proyectos anteriores para fortalecer las habilidades de vida y el inglés de los jóvenes inscritos en el Proyecto *entra21*.

La siguiente tabla resume las nuevas áreas de trabajo que cada AE tuvo que asumir para ejecutar el proyecto *entra21*. En algunos casos, las modificaciones fueron comparativamente menores, exigiendo que la AE enfocara el contenido de su capacitación hacia las TICs para que los jóvenes pudieron acceder a empleos del siglo XXII. (*CIPEC-México*, *AHUB-Brasil*); mientras que otras ONG como *ACJ-Honduras*, *Quipus-Bolivia*, y *ACHNU-Chile*, tuvieron que adquirir múltiples nuevas competencias para implementar con éxito el proyecto.

Agencia ejecutora	Nuevas áreas de trabajo introducidas por <i>entra21</i>
ACJ-Honduras F. SES-Argentina ADEC-Argentina Quipus-Bolivia ACHNU-Chile ExE-Colombia	Capacitación de empleo para jóvenes, incluyendo inserción de empleo
CIPEC-México AHUB-Brasil COMFACAUCA-Colombia COMFENALCO-Colombia F. Luker-Colombia	Capacitación en TIC
Ágape-El Salvador Alternativa-Perú ITDG-Perú CADERH-Honduras F. Sur Futuro-República Dominicana COMFENALCO-Colombia COMFACAUCA-Colombia F. Luker-Colombia Kolping-Uruguay Oportunitas-Venezuela F. Industrial-Colombia F. Chile-Chile	Servicios de inserción
Aliança-Brasil BLUSOFT-Brasil ISA-República Dominicana IH-Brasil U. Belice-Belice	Enfoque en jóvenes de bajos ingresos
CEPRO-Brasil COMFACAUCA-Colombia F. Luker-Colombia	Pasantías laborales

E.3 Implementación descentralizada

Al margen de que las competencias básicas e historiales de las AE fueran diferentes, todas tuvieron que crear y manejar relaciones con otras organizaciones para ejecutar el proyecto *entra21* con los elementos que requería el Programa. Con escasas excepciones, las AE tuvieron que trabajar en coordinación con una serie de proveedores para facilitar capacitación técnica y no técnica, servicios de intermediación laboral, y certificación. **Este modelo de tercerización de servicios, coordinados por una ONG central (la AE), es un elemento distintivo de *entra21*.**

La siguiente tabla ilustra los tipos de vínculos que las AE tuvieron que establecer y coordinar y los servicios brindados por los distintos socios o aliados:

AHUB-Brasil	ONG local especializada en capacitación técnica ONG local para diseñar el curriculum
CIPEC-México	Instituto de capacitación técnica local para capacitación y certificación ONG local para diseñar y ofrecer la capacitación en habilidades para la vida Agencia estatal certificó a los graduados Oficina laboral del gobierno apoyó algunos servicios de inserción de empleo
Indufrial-Colombia	Instituto Nacional para Capacitación y Certificación Universidades locales Gobierno local para acceder a banco de datos sobre empleo Empresariado local facilita mentores para jóvenes durante capacitación ONG local para capacitación en habilidades para la vida, servicios de diseño de curriculum, y capacitación sobre la gestión de micro-emprendimientos
ITDG-Perú	Institutos locales de capacitación en tres ciudades para capacitación y certificación ONG especializada en la educación de habilidades para la vida Consortio dedicado al empleo juvenil formado por ONG, institutos de capacitación y gobierno local para apoyar la estrategia de intermediación.

Conclusiones sobre agencias ejecutoras:

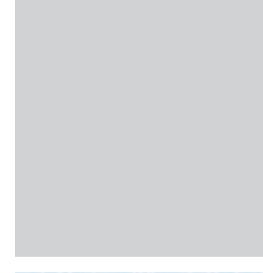
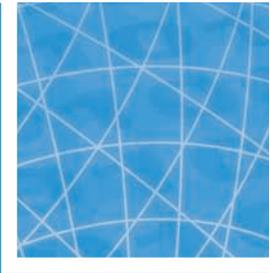
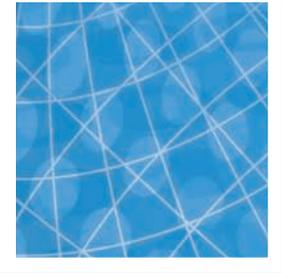
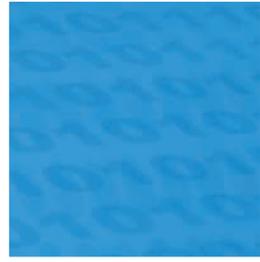
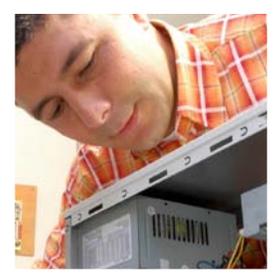
- 1. El objetivo primordial de las AE es aglutinar bajo un “techo programático” todos los servicios requeridos por los jóvenes para recibir una capacitación integral y servicios de inserción de empleo.** Por lo tanto, la coordinación de las fortalezas de los proveedores de capacitación, las agencias de certificación, etc. fue una tarea fundamental.
- 2. Las AE fueron creadas por distintos sectores de la sociedad, desde un grupo empresarial a ciudadanos con conciencia social.** Aunque algunas contaban con cierta experiencia en el campo de la capacitación de jóvenes para el trabajo, para unas cuantas *entra21* fue su primer esfuerzo serio en esta área. Pese a presentar diferentes niveles de conocimientos al comienzo del Programa, la gran mayoría de las AE pudo contratar a especialistas y establecer vínculos efectivos con sus socios de capacitación, lo cual aumentó su capacidad y facilitó el éxito.
- 3. La cercanía de muchas AE al sector privado antes de su colaboración con *entra21* significó que podían contactar a los empleadores con más facilidad;** sin embargo, esto no garantizó el éxito a la hora de la inserción laboral. Incluso las AE con poca o limitada relación con el sector privado pudieron negociar pasantías, identificar oportunidades de empleo con empresas privadas, etc.

4. El hecho de que el Programa dejara claro, desde un principio, que la inserción laboral era el objetivo principal, transmitió a las AE el impulso necesario para utilizar sus contactos previos y acelerar la creación de nuevos para lograr el propósito fundamental: la inserción laboral de los jóvenes. En este sentido, todas las AE tuvieron que trabajar duro desde un principio para asegurarse de que la capacitación correspondía a las necesidades del mercado, que los jóvenes recibían apoyo y que los empleadores estaban involucrados.
5. Aun cuando algunas AE gozaron de mayores ventajas al comenzar sus proyectos, (por ej. más experiencia en oferta de capacitación, más vínculos al sector privado, etc.) el desempeño fue bueno en general.

Lecciones aprendidas: factores de éxito de las agencias ejecutoras

1. **Habilidad para identificar a buenos socios** para los servicios de capacitación y de inserción laboral y la capacidad de manejar efectivamente estas relaciones y la tercerización de los servicios.
2. **Cualidades de liderazgo**, en especial con respecto al director del proyecto, no sólo para manejar estas relaciones sino también para detectar problemas de inmediato y llegar a nuevos arreglos. Casi la mitad de las AE tuvieron que manejar a socios que no cumplieron con sus compromisos y se vieron forzadas a encontrar nuevos acuerdos para resolver problemas con la capacitación u otras deficiencias detectadas. CIRD-Paraguay, Oportunidades-Venezuela y ACHNU-Chile, por ejemplo, tuvieron que cambiar de proveedores de capacitación a causa de su deficiente desempeño.
3. **Sólidas aptitudes gerenciales** para garantizar el buen uso de los recursos del proyecto. Entre los aspectos más críticos de la gerencia hay que resaltar la habilidad de las AE en el manejo de las relaciones entre los múltiples proveedores de servicios y sus organizaciones con el objetivo de garantizar calidad.
4. **Receptividad y retroalimentación** sobre todo cuando se deterioró el proceso. ADEC-Argentina, por ejemplo, aceptó la sugerencia de IYF de realizar una revisión estratégica cuando, un consorcio de ONGs responsable del componente de desarrollo humano de la capacitación mostró su disconformidad para trabajar con otros socios de ADEC. Como resultado, se realinearon las expectativas entre los socios para la ejecución exitosa del proyecto. A medio camino del proyecto, Oportunidades-Venezuela comprendió que tenía que alinear sus estándares de capacitación y supervisión para dar consistencia a la calidad de la capacitación en sus nueve proveedores.
5. **Flexibilidad**, relativa al liderazgo y a la habilidad de recibir y aplicar la retroalimentación de forma efectiva, lo que permitió a las AE cambiar de dirección según las necesidades. Este supuesto fue muy evidente en el área de los recursos humanos. Por ejemplo, varias AE tuvieron que incorporar recursos humanos adicionales para conseguir pasantías y contactar a los empleadores, o incrementar las horas de capacitación para poder cubrir el currículum adecuadamente.

Sección II



entra21

Sección II:

Resultados de los proyectos *entra21*

La información contenida en esta sección del informe se basa en los datos de 2.701 jóvenes de 28 proyectos de más de seis meses después de completar su capacitación. Las evaluaciones (o estudios de seguimiento) fueron ejecutadas por evaluadores independientes locales que utilizaron una guía para la evaluación y un cuestionario estandarizado creado por IYF¹² para el Programa. El objetivo de las evaluaciones fue medir la efectividad de los proyectos para la inserción de jóvenes en puestos de trabajo y apoyar el aprendizaje extraído de las mejores prácticas. Las evaluaciones de los proyectos se basaron en una promoción, o cohorte¹³ y no en la totalidad de los jóvenes que formaron parte de un proyecto, por cuestiones de falta de tiempo y recursos. Los evaluadores utilizaron datos de la línea de base, egreso y seguimiento (ex-post), capturados por cada proyecto mediante cuestionarios estándar, para medir los cambios en empleo, calidad de trabajo, y resultados educativos, además de extraer estadísticas descriptivas sobre la población objetivo. Las evaluaciones tuvieron un 95% de nivel de confianza y un margen de error en el muestreo no superior al 8%, como está estipulado en la guía para evaluaciones de *entra21*.

Además de entrevistar a los jóvenes 6 o más meses después de egresar del proyecto; los evaluadores trabajaron con dos o tres grupos focales, de hasta ocho integrantes, para extraer una mayor comprensión sobre los datos de la encuesta. Se entrevistó asimismo a los empleadores, mediante un formulario estándar, para conocer sus impresiones sobre los pasantes y los jóvenes contratados y el nivel de satisfacción con su desempeño. En general, los evaluadores se dirigieron al gerente de la empresa o al supervisor por su mayor conocimiento sobre los jóvenes de *entra21*.

A. TASAS DE EMPLEO

Las tasas de empleo se calcularon en base al número de jóvenes que declararon estar empleados en el momento de las evaluaciones.¹⁴ **La tasa promedio de empleo en los 28 proyectos evaluados fue de 54%. Las tasas variaron desde el 82% del sur de Brasil en un proyecto administrado por Blusoft, hasta el 14% para jóvenes que se graduaron del proyecto Fundación Sur Futuro en República Dominicana.** Para un listado de las tasas de empleo por proyecto, por favor consulte el Anexo II, Tabla A.

Blusoft alcanzó las tasas más altas de empleo entre los 27 proyectos evaluados (Bercovich y Schwanke, 2007). El cambio desde la línea de base fue de 56 puntos porcentuales ya que un 26% de los jóvenes estaba trabajando cuando iniciaron con Blusoft. Para un 36% de los jóvenes, su empleo en la pos *entra21* fue el primero de su vida; el resto había trabajado en algún momento antes de su capacitación. Con su capacitación en diseño de páginas Web o en cuatro idiomas de programación, los jóvenes pudieron aprovecharse de los fuertes lazos de Blusoft con el sector TIC para obtener empleo.

¹² Claudia Jacinto, experta en empleo de jóvenes, diseñó las encuestas y metodología aplicada para obtener los beneficios y resultados del programa.

¹³ IYF/*entra21* exigieron un margen de error máximo de 8,5% y de 95% en nivel de confianza. A causa de la alta homogeneidad de los jóvenes participantes del proyecto, los resultados de la evaluación tuvieron validez a nivel interno.

¹⁴ *Entra21* definió como “empleados” a los jóvenes con trabajo remunerado. Los que trabajaban sin sueldo, por tanto, no se incluyeron en la estimación de las tasas de empleo.

Tasas inferiores de empleo: lecciones de República Dominicana

Fundación Sur Futuro (FSF) ejecutó su proyecto *entra21* en dos de las provincias más pobres de República Dominicana. Su estrategia de inserción de empleo para jóvenes rurales pobres comprendió las siguientes actividades:

- Capacitar a los jóvenes para la búsqueda de empleo
- Contactar con empresas locales y nacionales y con entidades gubernamentales
- Contactar con listas de empleo para identificar puestos de trabajo adecuados para los jóvenes
- Apoyar a los jóvenes que desearan crear micro emprendimientos

Antes de analizar las razones por las que el segundo grupo de jóvenes tuvieron un desempeño tan deficiente en el mercado laboral, es importante advertir que la tasa de empleo para el primer grupo fue de 46%, tres veces superior. El primer grupo llevaba en el mercado laboral seis meses más que el segundo cuando se hicieron las entrevistas. Una mayoría ejercía el mismo empleo desde hacía cuatro meses, lo cual indica que la mayoría de los jóvenes de la promoción más alta habían encontrado empleo en los seis meses posteriores a su graduación del proyecto FSF. Seis meses después de su graduación, un porcentaje muy inferior del segundo grupo estaba empleado por las razones expuestas a continuación.

Factores contribuyentes a la baja inserción del segundo curso de graduados de FSF

- **FSF calculó mal la capacidad del mercado para absorber trabajadores noveles.** El estudio de mercado de FSF estipulaba que unas 100 empresas requerían profesionales con conocimientos en TIC al término de la capacitación del segundo curso (comienzos de 2007); sin embargo, esta demanda pareció haberse diluido resaltando una vez más la naturaleza dinámica del mercado laboral.
- **El servicio nacional de listado de empleo no fue una manera efectiva de vincular oferta y demanda.** El servicio no produjo un modelo de correspondencias o directrices a seguir para encontrar empleo.
- **Los jóvenes migraron** de las áreas rurales a la capital en busca de trabajo. Sur Futuro no detectó este fenómeno a tiempo para reenfocar su estrategia de inserción de empleo. En esta situación, FSF concentró sus esfuerzos en el mercado local y los jóvenes decidieron buscar en otros lugares.
- **Problemas de organización agravaron el problema.** FSF se retrasó en a) poner en marcha servicios de apoyo a micro emprendimientos para jóvenes que deseaban independizarse y b) en renovar contratos al personal clave para la inserción de empleo. (Fuente: Juan Carlos Hernández, oficial del Programa, 2008)

En *Brasil* y *Colombia*, se ejecutaron varios proyectos *entra21*. Por ejemplo en Brasil, las tasas de empleo oscilaron del 82% que fué alcanzado por Blusoft en 2007 al 55% registrado por de AHUB en 2005. La diferencia en las tasas se puede explicar por las variaciones en la localización de los proyectos, el momento de su evaluación, el perfil de los jóvenes, y el diseño de proyecto. Lo mismo es aplicable a Colombia donde las tasas de empleo de los 5 proyectos ejecutados oscilaron entre un 46% y un 74%. Sin embargo, en el caso de Colombia, hubo dos proyectos ejecutados por la misma AE, en la misma ciudad, con el uso de criterios de selección similares.

Colombia: un proyecto ejecutado dos veces con diferentes tasas de empleo

El Proyecto Jóvenes Competitivos de Medellín alcanzó una tasa de inserción de 74% en 2007, un 74% en las tasas de empleo para 2007, mientras que el mismo proyecto evaluado en 2005 registró una tasa de 46%. Las razones de esta diferencia en las tasas incluyen:

- Factores internos: Comfenalco y sus siete socios habían acumulado capacidad ejecutando el primer proyecto que fue aplicado al segundo. Fueron más efectivos en sondear el mercado laboral, negociar con empleadores y ajustar el curriculum a las necesidades de los jóvenes y empleadores.
- Factores externos: Indicadores económicos (crecimiento, empleo, inversión) siguieron mejorando a lo largo de la década, creando un clima laboral más favorable. Además para el tema de la inserción laboral de los jóvenes surgió como una prioridad de la Alcaldía, y que coincidía con el segundo proyecto.

Jóvenes desempleados

Del 46% de los jóvenes sin empleo cuando se efectuaron los estudios de seguimiento, un 70% buscaba trabajo y el 30% restante no lo hacía.

Seguimiento de la situación del empleo

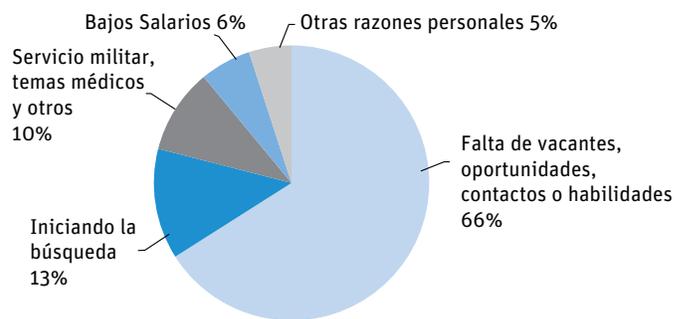
Empleados	54%
Buscando empleo	32%
Sin empleo o buscando empleo	14%

Fuente: base de datos de evaluación externa, *entra21*

Entre los que buscaban empleo, la **mayoría (66%) cita problemas de acceso al trabajo por falta de oportunidades, contactos y/o aptitudes. Otro 13% estaban comenzando su búsqueda de trabajo.** Otras razones para no estar empleado incluyeron temas personales como el servicio militar, razones físicas, traslados (10%), bajas remuneraciones (6%) y edad u otras características personales (5%). El que estos jóvenes no estuvieran empleados en el momento de efectuarse el estudio no significa que no habían trabajado desde que abandonaron el Programa. **De hecho, un 48% de los jóvenes que buscaba trabajo cuando se efectuó la evaluación había trabajado en algún momento después de su capacitación.** Este hecho sin embargo no es una revelación sorprendente. Conocemos a través de otros estudios que ese período de la vida es un momento de múltiples transiciones (World Development Report, 2007), caracterizadas por una movilidad considerable entre los jóvenes, en términos de situaciones laborales, vivienda y educación. Los datos indican también un **alto grado de sentimientos positivos entre los jóvenes desempleados sobre la utilidad de la capacitación de *entra21* para ayudarles a encontrar empleo.** En base al estudio llevado a cabo por Fundación SES en Argentina y entrevistas con directores de proyectos, se puede concluir que los graduados de *entra21* demuestran resiliencia y capacidad a la hora de buscar empleo o de reiniciar una nueva búsqueda si lo pierden.



Razones de los jóvenes en busca de empleo para no estar trabajando



El estar inscritos en una escuela fue la razón principal por la que un 60% de jóvenes inactivos no tenía ni buscaba empleo. Es decir, que una amplia mayoría de los graduados de *entra21* invertía su tiempo de forma constructiva, o trabajaba, o buscaba trabajo, o estaba en la escuela. Solamente un 3% del 14% que no trabajaba o no buscaba trabajo (inactivos) menciona la falta de interés por trabajar como razón para su estado de inactividad.

B. CALIDAD DEL EMPLEO

B.1 Acuerdos de contratación

La calidad del empleo se define por una combinación de varios elementos diferentes: tipo de contrato, beneficios e ingresos. La satisfacción de los jóvenes con sus trabajos es un aspecto subjetivo importante de la calidad que también examinaremos.

Datos de evaluación de 27 proyectos revelan que más de la mitad de los jóvenes tenía empleo permanente y un 86% tenía empleos permanentes o temporales. El 14% restante tenía trabajo ocasional.

Tipo de empleo	Porcentaje de jóvenes empleados
Empleo permanente	58%
Empleo temporal	28%
Esporádico/Estacional	14%

Fuente: base de datos de evaluación externa *entra21*

Tras un examen más detenido de los tipos de contrato, encontramos que un 78% de los jóvenes tenía un contrato formal, y un 8% trabajaba en programas de empleo oficiales o en pasantías. Un catorce por ciento (14%) tenía contratos informales, en general acuerdos verbales. Esto fue especialmente prevalente en *Perú* donde, en un proyecto los contratos verbales alcanzaron a un 54% de los jóvenes con empleo, y en otro proyecto ejecutado por una ONG peruana distinta un 38% de los jóvenes tenía contratos informales. En el caso de este último proyecto peruano, un estudio de impacto que utilizó un diseño cuasi experimental concluyó que un 51% de los participantes tenía contratos formales comparado con el 38% de los jóvenes del grupo de control.

Distribución de tipos de contrato de jóvenes empleados

Contrato formal	78%
Aprendizaje	7%
Con Programa de empleo	1%
Contrato informal	14%

Fuente: base de datos de evaluación externa de *entra21*

Claudia Jacinto, en su análisis de la calidad de trabajo de 11 proyectos *entra21*, concluyó que los tipos de acuerdo de contratación entre los egresados era, hasta cierto punto, un reflejo del mercado de cada país. Observa, por ejemplo, que en *Bolivia* los acuerdos informales son prevalentes, en especial con las pequeñas empresas (10 empleados o menos) que emplearon a un 68% de los jóvenes estudiados en aquel país. Para asegurarse un empleo, los jóvenes bolivianos encuestados en 2005 trabajaron para este tipo de empresas como pasantes asalariados, una situación que negociaron por su cuenta y que no necesariamente fueron las mismas empresas en las que fueron su práctica laboral durante su capacitación. (Jacinto, C, "Jóvenes y La Calidad de los Empleos: Resultados del Programa *entra21*, IYF, 2007).

B.2 Beneficios

De los jóvenes encuestados que se declaran empleados cuando se realizó la evaluación externa, un 76% percibía beneficios, usualmente vacaciones pagadas y seguro médico. Esto es consistente con los datos sobre contratación formal presentados anteriormente. Los jóvenes que declararon no recibir beneficios tendían a tener contratos informales, estar empleados en empresas de menor tamaño, y/o tener empleos temporales. Los datos del proyecto ejecutado en *México* (SEPIC/Puebla) ilustran la flexibilidad de la forma en que las leyes y normativas laborales se aplican en distintos contextos. En ese caso, por ejemplo, aunque un 75% de los jóvenes declaró tener contratos permanentes y un 27% los tenía de corto plazo, tan solo un 57% de los jóvenes recibió beneficios laborales. Se podrían esperar cifras más altas. Sin embargo, según afirman Jacinto y otros expertos latinoamericanos en el área de empleo, los empleadores de la región gozan de un amplio margen discrecional para definir los términos de empleo. Los trabajadores

de bajos ingresos y en especial los jóvenes tienen muchas menos posibilidades de estar inscritos en el sistema de seguridad social y, si trabajan para empresas de menor tamaño (que es el caso de muchos países) la probabilidad de no percibir prestaciones es mucho más alta. Por ejemplo, en Bolivia, un 74% de los jóvenes declaró no recibir beneficios sociales. La explicación, en parte, es que la mayoría de egresados graduados de *entra21* trabajaba para empresas de diez empleados o menos.

Distribución de beneficios entre jóvenes empleados

Sin beneficios	24%
Vacaciones pagadas	58%
Seguro médico	53%
Bonificación anual	48%
Beneficios de jubilación	41%
Otros	29%

Fuente: base de datos de evaluación externa de *entra21*; nota los jóvenes pueden haber seleccionado múltiples beneficios

B.3 Salarios

El salario mínimo como uno de los indicadores de calidad nos permite establecer si los jóvenes percibían los salarios que la ley estipula. La distribución de los salarios de los jóvenes relativa al salario mínimo de cada país (o ciudad) indica que la mayor parte de los graduados percibía un salario aceptable. Casi tres cuartas partes de los jóvenes con empleo ganaban el salario mínimo o más, y uno de cada cinco ganaba, al menos, un 150% del salario mínimo.

Distribución de los salarios de jóvenes empleados

Menos del salario mínimo	26%
Salario mínimo a 110%	24%
Superior al 110% - 150%	30%
Superior al 150% del salario mínimo	20%

Fuente: base de datos de evaluación externa de *entra21*

En países como Chile, Colombia, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela, el salario mínimo excede los ingresos medios de trabajadores entre 20 y 40 años (World Development Report, 2007), lo que sugiere que, comparados con otros trabajadores en estos países, los jóvenes de *entra21* disfrutaban de una situación relativamente buena. Considerando esto aparte, más del 50% de los jóvenes de *entra21* afirmó que sus ingresos no bastaban para cubrir sus gastos, lo que apunta a las limitaciones inherentes al utilizar el salario mínimo como medida para determinar la calidad del trabajo. Los jóvenes (y evaluadores) sugieren que el salario mínimo establece un bajo estándar para cubrir las necesidades y preferencias dentro del estilo de vida de los jóvenes.

Seth Israel Vázquez, 23 años, de Tehuacán, México no trabajaba cuando comenzó la capacitación. Más adelante fue el coordinador de un grupo encargado de procesar aplicaciones de tarjetas de crédito para un almacén de Liverpool. Ganaba 8.500 pesos/mes, muy por encima del salario medio para un empleado de nivel técnico.

Las respuestas de los jóvenes sobre sus ingresos reflejan dos puntos críticos: a) la dependencia de sus familias por su contribución monetaria a la economía del hogar, y b) las aspiraciones de los jóvenes como consumidores de ocio, vestido, y otros objetos materiales. Es decir, no sólo contribuían los jóvenes con su salario a la economía familiar, sino que también se mostraron interesados en el consumo de música, electrónica, y otros objetos populares entre la juventud.

Por ejemplo, mientras un 62% de los jóvenes encuestados en *Bolivia* recibe o gana un sueldo superior al salario mínimo, los expertos estiman que una persona necesita casi el doble del salario mínimo para vivir (Aguilar, 2005). En *Nicaragua* los jóvenes ganaban por encima del salario mínimo (96%); sin embargo, esto no se considera un “sueldo para vivir” especialmente por parte de los jóvenes de familias pobres (Rodríguez, 2007). En Puebla, *México*, los jóvenes ganaban por encima del salario mínimo (58% más); sin embargo, esto era inferior a los ingresos de un trabajador técnico (\$254 frente a \$286). Para los jóvenes que estaban empleados durante un promedio de seis meses, esta diferencia de salario en comparación con los ingresos de trabajadores técnicos es comprensible. De haber sido posible que el Programa hubiera estudiado a los jóvenes mexicanos un año más tarde, se esperaría que la diferencia en salario medio hubiera desaparecido.

En resumen, **evaluar la calidad en términos de salario es complicado y requiere tomar en cuenta los estándares de salario mínimo, las estimaciones sobre ingresos para vivir, y las aspiraciones de los jóvenes.** Datos de encuestas y grupos focales sugieren que, aunque los jóvenes aseguraron que sus ingresos no cubrían sus gastos, la mayoría estaban contentos con su trabajo porque era interesante y ofrecía oportunidades para incrementar su capital humano. Visto desde otro ángulo, a pesar de las declaraciones sobre la insuficiencia de sus salarios para cubrir gastos, los jóvenes valoraron más la calidad de sus empleos (por ej. considerarlo interesante o una oportunidad para aprender) como se indica la siguiente sección.

Tras los graduados en Argentina

La Fundación SES estudió a un grupo de jóvenes 14 meses después de su graduación para analizar su incursión en el mercado laboral. Un 68% tenía trabajo, 24% lo buscaban, y 8% no lo buscaba. La falta de contactos fue el obstáculo más citado para encontrar trabajo. Tomando en cuenta datos sobre la trayectoria o ruta de trabajo se deduce que: 66% de los jóvenes se mantuvo empleado o se empleó a lo largo de los 14 meses, 26% pasó de trabajar o de no buscar trabajo a buscar, y 8% pasó de trabajar a buscar trabajo o a quedarse inactivo. Los jóvenes cambiaron de trabajo o encontraron trabajo dentro de los 14 meses, lo que dificulta trazar una trayectoria clara. Aproximadamente la mitad de los jóvenes había mejorado sus acuerdos de contratación mientras que la misma proporción de ellos o seguía con contratos informales (cerca de 1/3 de los casos), o pasó de empleos permanentes a temporales, o perdió seguridad por haber pasado de un contrato formal a uno informal. Los jóvenes tendieron a elegir empleo en el sector informal para poder atender otros requerimientos (escuela, casa) o, en situaciones familiares difíciles, aceptaban un trabajo sin tomar en cuenta si el contrato era formal o informal. Los ingresos medios se incrementaron con el tiempo y una mayoría de los jóvenes recibió uno o más beneficios sociales. (Fuente: Vidal et.al. Trayectorias Laborales de los Jóvenes del Proyecto Navegar. Sur, IYF: 2007)

B.4 Percepción de los jóvenes sobre la calidad de su trabajo

La mayoría de los jóvenes (82%) reportó estar contenta con su empleo. Las razones más citadas de satisfacción en el trabajo entre los jóvenes encuestados (en orden de importancia) fueron:

- El trabajo es interesante
- El salario es bueno
- Existen oportunidades de promoción

El incluir beneficios y seguridad en el empleo se citaron menos frecuentemente como razones de satisfacción con el trabajo. Dado que la mayoría de los jóvenes encuestados eran solteros sin hijos, los temas de seguridad y beneficios parecen tener menos importancia que un trabajo interesante que permite a los jóvenes seguir aprendiendo y avanzar profesionalmente. En los grupos focales que convocaron los evaluadores externos, los jóvenes reiteraron su satisfacción con su empleo por una serie de factores, comenzando con su percepción de que se trataba de un buen lugar de partida desde el que acumular experiencia laboral. Los jóvenes citaron aspectos como el tener la oportunidad de percibir un ingreso con regularidad, superarse, y tener los medios para poder prolongar sus estudios. Los jóvenes también parecieron disfrutar de sus trabajos, incluso si no empleaban con regularidad los conocimientos de TIC adquiridos durante la capacitación. Aquellos jóvenes que no estaban satisfechos con su empleo fueron, con más probabilidad, los que estaban realizando trabajos no relacionados con las áreas de su capacitación, como ventas, cuidado de niños, o construcción.

Una observación general basada en los datos de la evaluación externa reunidos entre jóvenes después de finalizar el proyecto es que los proyectos tuvieron resultados positivos en la inserción de los jóvenes en empleos de calidad. Comparando los datos de los jóvenes de la línea de base con los datos de seguimiento (ex post) encontramos que el empleo aumentó del 12% al 54% con una ganancia total de 42 puntos porcentuales. Para el segmento que trabajaba cuando inició su formación, aumentaron los salarios y mayor número de jóvenes recibió beneficios después de participar en *entra21*. En base a los datos sobre la duración y tipo de contrato, el salario y los prestaciones, la mayoría de los jóvenes empleados logró conseguir un empleo decente. Dado que las evaluaciones se diseñaron para medir la efectividad de los proyectos y no para medir impacto, no podemos formular conclusiones sobre el impacto de los proyectos en la calidad de los empleos obtenidos pero si se puede confirmar que los Proyectos fueron efectivos en alcanzar sus metas de inserción laboral y que los empleos fueron en su mayoría de calidad.

B.5 Distribución de beneficios del Programa: ¿se beneficiaron todos los jóvenes por igual?

Habiendo establecido las tasas de empleo de los jóvenes encuestados y la calidad de sus empleos, el Programa exploró si los jóvenes encuestados se beneficiaron de igual manera de su participación; en otras palabras, ¿Tenían algunos jóvenes más probabilidad de obtener trabajo o mejores empleos? Para atender esta cuestión, se analizaron datos de seguimiento sobre tasas de empleo, salarios, y tipo de contrato, controlando las variables independientes de género, edad y educación.¹⁵

La probabilidad de que una mujer obtenga empleo después de participar en el Programa, por ejemplo, fue un 59% relativa con la de un varón en la misma situación, una vez controlados edad y educación. Esta tendencia es general para todos los proyectos evaluados. En algunos proyectos fue aún más pronunciada y en otros las mujeres estuvieron al nivel de los

¹⁵ El impacto de edad, género y educación para obtener un empleo se comprobó mediante regresión logística. La técnica se suele utilizar cuando la variable dependiente, estatus de empleo en este caso, es bi-variente. Es decir, o es 1 (empleado) o es 0 (sin empleo). Si se comprueba que una variable es importante estadísticamente, quiere decir que existe alta probabilidad de que aporte una diferencia incluso después de controlar otras variables independientes en el modelo. El techo de importancia es inferior a 0,5. El signo beta indica la dirección del efecto. Si es positivo, la variable tiene un efecto positivo en la variable dependiente; si es negativo, el efecto también lo es. Los coeficientes de probabilidad son las probabilidades de que ocurra la acción (empleo) para el grupo (mujeres) comparado con las probabilidades de que la acción ocurra en el grupo no estipulado (hombres). Si el coeficiente de probabilidad para las mujeres se de 0,6, quiere decir que la probabilidad de que una mujer encuentre empleo es un 60% de la probabilidad de un hombre.

hombres, o casi. Proyectos en los que las mujeres tenían menos probabilidades de encontrar empleo, por ejemplo, se dieron en Honduras, Panamá, Colombia (en dos ciudades), y Chile.

Analizando el sueldo promedio en los proyectos evaluados en relación al salario mínimo, encontramos que **las mujeres ganan en promedio bastante menos que los varones**. Este resultado fue de alta importancia estadística incluso controlando por la edad y educación. ($\beta = -.212$ y 99% importancia). Los sueldos de los varones fueron en promedio un 32% superior al salario mínimo, en comparación con el 19% para las mujeres.

Género	Salario medio como % del salario mínimo
Hombre	1.32
Mujer	1.19

Fuente: base de datos de evaluación externa *entra21*

La edad, la segunda variable independiente analizada, fue de menor importancia que la de género en la determinación de resultados de empleo; sin embargo, considerando el conjunto de proyectos, tuvo un efecto estadístico importante en algunos de los aspectos del empleo. Por ejemplo, si se examinan las tasas de empleo para jóvenes entre 18 y 28 años, las probabilidades de obtener empleo aumentan un 3,4% anualmente una vez controlados género y educación. Es decir, un joven de 19 años con la misma educación y género que otro de 18, tendría una probabilidad de un 3,4% superior de encontrar trabajo. Cuando se comprueban los efectos en todo el espectro de edad del proyecto –es decir entre 18 y 28 años- el efecto acumulativo es considerable. Un joven de 28 años tenía un 34% más de probabilidades de estar empleado que un joven de 18 con la misma educación y género.

La importancia de la educación para determinar la probabilidad de que un joven esté empleado, sin embargo, no fue estadísticamente satisfactoria. Esto parecería sorprendente dada la suposición general de que cuanto mayor es el nivel educativo de un joven mayores sus posibilidades de encontrar empleo. La siguiente tabla muestra que el incremento de las probabilidades de encontrar un trabajo con más educación formal no es estadísticamente importante y que ninguna de las categorías educativas es importante estadísticamente. La dirección del efecto de las tres categorías de educación especificadas es positiva (más posible que funcione) en relación con la categoría no especificada (“a falta de completar la secundaria”), pero la falta de importancia indica que, los efectos de una mayor educación formal después de controlar el género y la edad, no son suficientemente sólidos para ser tomados en consideración más allá de lo que hubiera podido ocurrir de forma casual.

Nivel de educación	Beta: dirección del efecto	Significado	Cálculo de probabilidad
Secundaria completa	.097	.462	1.101
Algo de universidad	.020	.892	1.020
Universidad completa	.191	.273	1.210

Fuente: Base de datos de evaluación externa de *entra21*

C. CONECTIVIDAD Y OTROS RESULTADOS DE LOS JÓVENES

C.1 Conectividad

Aunque el aumento de empleo entre los jóvenes desfavorecidos era el primer objetivo del Programa, a IYF le interesaba considerar otros cambios que se producían en las vidas de estos jóvenes así como en la percepción de los jóvenes una vez finalizado el Programa. Mantenerse conectado y tener confianza en sí mismo y adquirir las aptitudes necesarias para manejarse en el entorno del trabajo y en las relaciones (por ej. habilidades para la vida) era de interés primordial para una organización como IYF, ya que los estudios existentes sobre el desarrollo de la juventud demuestran que los jóvenes que están conectados y tienen relaciones positivas, tienen mayores probabilidades de tomar decisiones más sensatas. (Ivry and Doolittle, 2003; Hahn, 2006).

Me formé en comunicación social y soy consciente de cómo este proyecto ha cambiado mi vida. (Tássila Lima, Brasil)

Una forma de medir la conectividad es la participación del joven en la escuela y en el trabajo. **Al iniciar su formación, un 62% de los jóvenes declaró no estar en la escuela ni trabajando. Con el tiempo, ese porcentaje descendió al 25%. Es decir, el número de jóvenes que se conectó desde el comienzo de la capacitación hasta el momento de la evaluación se multiplicó por más del doble.** Los datos muestran también que:

- La mayoría de los jóvenes (70%) que no estaban conectados al inicio llegó a conectarse; un 30% no lo hizo.
- La mayoría de los jóvenes que estaban conectados al inicio, se mantuvo conectada (83%). Sin embargo, una minoría (17%) estaba conectada al inicio y no en el momento del seguimiento. La mayor parte de estos jóvenes buscaba empleo, lo que sugiere que eventualmente se conectaría.

Otra dimensión de la conexión que el Programa midió fue la participación de los jóvenes en organizaciones civiles, religiosas o deportivas. **En general, el porcentaje de jóvenes que declaró participar con regularidad en una organización descendió desde la línea de base a la de seguimiento.** Esta conclusión no es sorprendente si se considera el porcentaje de jóvenes que pasó de no trabajar o estar estudiando, a trabajar y/o estar estudiando; y las nuevas exigencias de tiempo que implican estas transiciones importantes.

C.2 Cambios en habilidades para la vida

Medir los cambios en habilidades para la vida presentó un reto de metodología para el Programa.¹⁶ Por un lado, los proyectos resaltaron en su currícula los tipos de habilidades para la vida que deseaban fortalecer, y a nivel de Programa, se identificaron 12 habilidades genéricas. Para proyectos como ADEC en Argentina y Aliança in Brasil, que incluían ciudadanía como una habilidad de vida en su currícula que no figura entre las 12 genéricas, no fue incluido en el sistema de evaluación de *entra21*, no se evaluaron a nivel regional si o n algunas de las habilidades para la vida de forma explícita. Otro desafío con la medición de las habilidades es que no es fácil distinguir una habilidad de otra. Por ejemplo, las habilidades de comunicación se solapan con las de trabajo en equipo, que también incluyen el manejo de conflictos.

¹⁶ Andrew Hahn de Brandeis University señaló un reto similar en su análisis de un programa global destinado a desarrollar aptitudes para la vida y conectividad en los jóvenes (Hahn, 2006).

Un segundo reto es el de desarrollar instrumentos para capturar los cambios en conocimientos, actitudes y comportamientos de los jóvenes relativos a habilidades como la responsabilidad y la organización de su tiempo. *Entra21* evaluó las percepciones de los jóvenes sobre sus habilidades en 12 áreas de aptitudes para la vida con encuestas pre y post y una serie de preguntas retrospectivas que fueron administradas cuando el joven tenía más de 6 meses de haber egresado. Sin embargo, el Programa no evaluó los cambios de comportamientos en sí sino las opiniones de los jóvenes sobre cambio en sus habilidades de vida desde que iniciaron su formación con *entra21*. Las opiniones de los jóvenes se triangularon con entrevistas a los empleadores, sobre la capacidad del/de la joven de ser responsable, trabajar en equipo, etc.

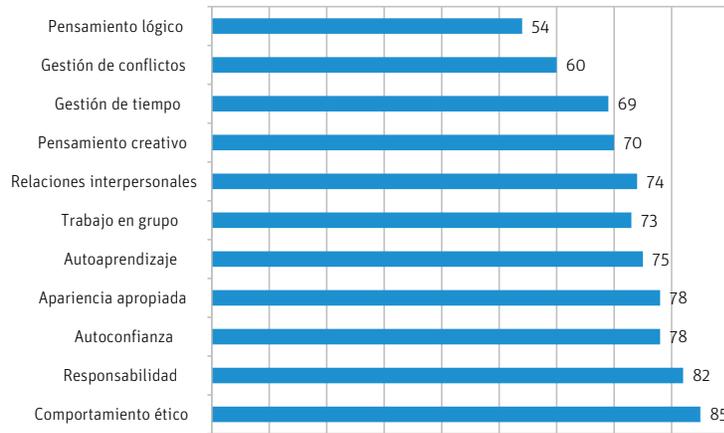
Surgen varias tendencias:

- Cuando se pidió a los jóvenes que compararan cómo eran al iniciar el Programa con su situación a posteriori (seis meses o más después de finalizar), los egresados de *entra21* citaron los cambios siguientes como los más importantes en términos de desarrollo personal:
 - Mayor habilidad para establecer y alcanzar metas personales
 - Mayor confianza en uno mismo
 - Mayor capacidad para aprender por su cuenta
- Cuando se les pidió que evaluaran cuánto había contribuido el proyecto a cambios en sus habilidades para la vida, más del 50% de los jóvenes respondió que los proyectos los habían cambiado “mucho” en todas las áreas de habilidades para la vida.
- Los empleadores corroboraron las autopercepciones de los jóvenes (ver siguiente sección sobre compromiso del sector privado) sobre sus habilidades para la vida.
- La valoración más alta de los empleadores hacia los jóvenes fue en las áreas de responsabilidad, trabajo en equipo, y capacidad de aprender por su cuenta.
- Las comparaciones entre las opiniones de los jóvenes entre la línea de base y ex post no fueron concluyentes. De hecho, el puntaje promedio para cada habilidad no mostró cambios importantes e incluso descendió en algunos casos, en lugar de aumentar; una tendencia también observada por Hahn (2006). Este hallazgo se podría explicar porque: a) los jóvenes se dieron altas calificaciones al comienzo del Programa y, a medida que descubrieron el significado de una habilidad para la vida “buena”, se hicieron más autocríticos; b) los jóvenes que accedieron al Programa comenzaron con un nivel de competencia bastante alto y no podían mejorar demasiado; y c) el mecanismo utilizado para la encuesta carecía de la sensibilidad suficiente para detectar los cambios, y por lo tanto los métodos más retrospectivos (dos primeros apartados) son más informativos que una comparación ex ante -ex post.

Evidencia anecdótica capturada por IYF y por los proyectos mediante video, charlas, grupos focales y entrevistas informales, es consistente en señalar los efectos transformadores de la experiencia del proyecto en la autopercepción y aspiraciones para el futuro de los jóvenes. Esto se podría explicar, en parte, por el hecho de que más de la mitad de los jóvenes que respondían a las preguntas sobre su autopercepción estaba trabajando. Sin embargo, incluso entre los jóvenes que no estaban trabajando cuando fueron entrevistados para la evaluación externa, se expresó igual perspectiva positiva.

Formar parte de un proyecto en el que se sentían seguros, fueron tratados con respeto, recibieron atención personalizada, y estaban rodeados por adultos comprensivos, permitió a los jóvenes de *entra21* desarrollar su potencial tanto para la vida como para el mundo de trabajo.

Informe sobre cambios en los jóvenes debido al proyecto entra 21 por tipo de habilidad



Fuente: base de datos de evaluación externa de *entra21*

D. OPINIONES Y SATISFACCIÓN DEL SECTOR PRIVADO

Las empresas del sector privado fueron la fuente principal de empleo y pasantías para los jóvenes de *entra21*. La mayor parte de las empresas encuestadas se auto describieron como estables o en crecimiento, y las AE trabajaron con una variedad amplia de empresas en términos de tamaño, y una mezcla de empresas nacionales (Comité Departamental de Cafetaleros/Colombia y Energéticos de Tehuacan/México) y multinacionales (Almacenes H&M/Perú y Microsoft/Uruguay).

Las AE comprendieron que el involucrar al empresariado lo antes posible en las fases de diseño y capacitación del Programa era una buena práctica, pero difícil de cumplir, sin que ría cumplir con sus metas de inserción laboral. Esto fue especialmente cierto para las AE con pocos antecedentes de colaboración con el sector privado. Como indica la Sección I.B “Las agencias ejecutoras”, aproximadamente la mitad de las AE no fueron fundadas por el sector privado, lo que significó que tenían que trabajar más intensamente para lograr una imagen reconocida y positiva con las empresas. El tiempo requerido para forjar relaciones con las empresas para colocar a los jóvenes en pasantías y empleos (ver Sección I. D y E sobre Pasantías y Servicios de inserción laboral) fue mucho más largo de lo anticipado por las AE, incluso aquellas con vínculos cercanos con el sector privado.

Las AE que ejecutaron proyectos *entra21* disfrutaban de ventajas adicionales (comparadas con otras ONG que atendía problemas sociales) por la posibilidad de alinear sus objetivos estratégicos (insertar jóvenes en empleos de calidad) con los de una empresa (contar con personal calificada). El enfoque de cliente dual que fue un elemento esencial de *entra21* (y debería serlo para cualquier programa de empleo juvenil) es un factor crítico para comprender por qué y cómo se forjaron las relaciones entre las AE y las empresas. Como explicó Rodrigo Villar (IYF, 2006) en su estudio de caso del Instituto Hospitalidade (IH) de Brasil, las AE tenían la ventaja de poder contactar a las empresas con una “solución empresarial” y no simplemente como un proyecto social que apelaba al sentido de responsabilidad social. IH alineó su proyecto de empleo juvenil con un sector estratégico del empresariado y consiguió garantizar pasantías para todos los jóvenes y colocar a un 66% de ellos en trabajos de la industria turística. (Vasconcellos Neumann, 2005).

Para manejar un enfoque de cliente-dual, las AE tuvieron que garantizar la satisfacción de los clientes con los servicios y productos brindados. Como se indicó anteriormente (ver Sección I.C sobre Capacitación) los jóvenes se sintieron satisfechos con la capacitación, las pasantías y los empleos obtenidos. Para los empleadores, la satisfacción fue crítica por dos razones obvias: a) si no estaban satisfechos con “el producto” los empleadores no iban a requerir más pasantes *entra21* ni contratar a futuros egresados del Programa *entra21*, y b) no recomendarían el proyecto a otros empresarios. En *Perú, Brasil y Argentina*, por ejemplo, la satisfacción fue tan buena que eventualmente las empresas llamaron a las AE para saber si podrían recomendar egresados de sus Proyectos para entrevistarse para vacancias que tenían en sus empresas.

La siguiente tabla resalta las **calificaciones de los empleadores** del desempeño de los jóvenes *entra21* que estaban contratados en el momento de realizar la evaluación externa. Se trata de promedios basados en una escala de 5 (más alta) a 1 (más baja). **A partir de estas calificaciones podemos concluir que los empleadores de una amplia variedad de empresas y países tenían un alto nivel de satisfacción con el desempeño de los jóvenes basado en las necesidades de la empresa.** Competencias básicas incluyen escribir, comprensión de lectura y matemáticas, mientras las habilidades generales se refieren a los requisitos específicos para el trabajo contratado. En el caso de IH, por ejemplo, como los jóvenes fueron capacitados para la industria de turismo, capacidad en el uso de TIC no fue fundamental, lo que explica la razón por la que la calificación de los empleadores fue más baja en esta área.

Proyecto	Habilidades de Vida	Competencias Básicas	Habilidades Generales del Oficio	Conocimientos TIC
Comfenalco II/CO	4.2	3.1	4.1	3.7
CADERH/HO	4.7	4.7	4.6	4.6
F. Industrial/CO	4.6	4.3	4.5	4.6
F. Luker/CO	4.4	4.3	4.5	4.5
Fundación Chile	4.3	4.2	4.2	4.4
ACHNU/Ch	4.4	4	4.6	4.5
Kolping/UR	3.8	3.9	3.7	3.8
Blusoft/BR	3.9	3.6	3.9	3.9
Alianca/BR	4.6	4.2	4.4	4.4
CEPRO/BR	4.1	4.3	4.3	4
AHUB/BR	4	3.9	3.3	3.6
IH/BR	4.3	4	3	2.6
ADEC/ARG	3.7	3.2	3.5	3.2
Alternativa/PE	3.8	3.8	4	3.6
Oportunitas/VZ	4.4	4.2	4.5	4.4
Quipus/BO	4.1	3.5	3.7	3.3
CIRD/PY	4.4	3.7	4.3	4.4
Ágape/ES	4.5	4.6	n/d	4.3
ISA/DR	4.3	4.6	4.6	4.5
Univ. Belize	4.2	4.1	4.2	4.1
COSPAAE/PA	4.1	4	4	4.1
OVERALL	4.2	4.0	4.1	4.0

Fuente: Base de datos de evaluación externa de *entra21*

Cuando se pidió a los empleadores que compararan a los jóvenes de *entra21* con otros empleados, la opinión fue positiva también; dentro de los mismos proyectos, los empleadores expresaron que **entre el 79% y el 100% de los jóvenes se desempeñó igual o mejor que otros, y entre 64% y 100% tenía el mismo o mayor potencial para desarrollar como persona y recurso humano**. Estas estadísticas ofrecen una perspectiva general de las percepciones de los empleadores y son alentadoras, especialmente porque se compara a los jóvenes con el resto de los trabajadores de posiciones similares, incluso aquellos con más experiencia laboral.

Lecciones aprendidas: Relación con el Sector Privado

Las lecciones extraídas de *entra21* sobre cómo establecer relaciones con el sector privado recuerdan otros casos sobre la creación de alianzas entre las ONG y el sector privado para llegar a una situación “gana-gana”. Estas lecciones incluyen elementos como:

- Entender y conocer las necesidades y motivaciones del posible socio empresarial;
- Definir claramente lo que ofrece como ONG/Proyecto a la empresa y, de manera que no se contacte a la empresa como si fuera una entidad caritativa, sino como un socio –el enfoque “socio dual”;
- Aclarar cuales son los productos o servicios que su Proyecto o ONG produce que las empresas pudieran valorar;
- Manejar las comunicaciones de forma profesional para que los mensajes y marca estén bien posicionados y claros;
- Alinear a directivos y el personal del Proyecto para que contribuyan, desde sus diferentes puntos de vista, a ayudar a la ONG a crear lazos con las empresas; y
- Asegurarse que la ONG ofrece un producto o servicio de calidad.

E. TEMAS ESPECIALES

E.1 Escala

Con el Proyecto *entra21* del Instituto de Hospitalidade (IH) de *Brasil*, el Programa *entra21* adquirió experiencia en como aumentar la escala de un proyecto. Después de capacitar con éxito a 600 jóvenes en Salvador, Bahia, y colocar a un 66% de ellos en empleos, el Ministerio de Turismo de Brasil acordó invertir \$2,1 millones para ampliar el modelo IH a otras diez ciudades donde el turismo es una actividad importante. En 18 meses, IH planificó capacitar a 4.010 jóvenes, transferir su modelo de empleo juvenil a otras 10 organizaciones e insertar al menos un 40% de los jóvenes en trabajos en el sector turismo. **A diciembre de 2007, casi la mitad de los jóvenes estaba matriculado en el Proyecto, cinco de las diez organizaciones estaban ejecutando el modelo, se impartían 60 de los 136 cursos, y los 12 manuales de operación del proyecto se habían publicado**. Debido a una serie de demoras, el Proyecto prevé que requerirá más de dos años, ya que el plazo de 18 meses resultó demasiado ambicioso.

Los datos de evaluación del primero de los tres proyectos apoyados por IH confirman que el modelo se transfirió satisfactoriamente, en el sentido de que se alcanzaron los objetivos y beneficios. Por ejemplo:

Indicadores	Foz de Iguazu	Porto Alegre	Río de Janeiro
Tasa de inserción	71.5%	60%	45%
Jóvenes con contratos formales ¹⁸	77%	50%	80%
Jóvenes con beneficios	76%	80%	
Jóvenes trabajando en turismo	90%	18%	26%
Salario medio ¹⁹	472.3 R	416 R	422R

Tras un examen más detallado de los datos se aprecian varias tendencias interesantes:

1. Cada mercado turístico es diferente y el comprender esas diferencias es crítico para la adaptación exitosa de cualquier modelo, incluso para uno con éxito probado como IH. Por ejemplo, el turismo de Porto Alegre se basa en actividades relativas a los viajes de negocios, lo contrario que el turismo de placer de Salvador, Brasil, donde se originó el proyecto. Por lo tanto, la disponibilidad y tipo de trabajo en el sector turismo para un joven recién formado puede variar de una ciudad a otra y tiene implicaciones para programas de capacitación como los de IH. En Porto Alegre había mayor demanda de mensajeros y personal para restaurantes de menor escala, mientras que en Río, el sector turismo es de mayor escala y diversificación al servicio de visitantes del sector empresarial y turista.
2. Aunque en las tres ciudades la tasa de inserción laboral excedió el objetivo de IH (40%), el porcentaje de jóvenes trabajando para la industria de turismo en Porto y Río fue inferior al esperado. Esto se debe al hecho de que el tipo de empleos de nivel de entrada disponible a los jóvenes con educación secundaria y una edad media de 18,5 años, no alcanzó las expectativas de los jóvenes. Los trabajos eran demasiado repetitivos, exigían muchas horas y/o las tareas asignadas no era interesantes, según versión de los jóvenes entrevistados. Algunas de las opciones que considera IH para enderezar ese desequilibrio incluyen: a) reclutar a jóvenes de más edad, b) controlar mejor las expectativas de los jóvenes, c) adaptar el curriculum para incluir inglés y uso de TICs más avanzadas para que los jóvenes puedan competir por trabajos que requieren más nivel de preparación, como el manejo de los mostradores de recepción o la organización de recorridos turísticos.
3. IH también descubrió que el nivel de organización del sector turismo tuvo influencia en la facilidad con que se transfirió el modelo a otras ciudades. Las agencias ejecutoras en Río y Foz tenían capacidad para movilizar al sector turismo para facilitar pasantías y empleos; mientras que en Porto Alegre, la agencia ejecutora tuvo más dificultades debido a que el sector turismo está menos organizado y la agencia carecía de la influencia necesaria para involucrar a los líderes empresariales en el proyecto.

Lecciones aprendidas: escalabilidad

Varias lecciones extraídas de la experiencia de escalabilidad del programa:

1. **Es posible llevar a escala el Programa transfiriendo un modelo de una ciudad a otra; sin embargo, este proceso se demora mucho más de lo anticipado en crear sistemas, capacidad y conexiones para una transferencia exitosa.** La presencia de una asociación de empresas de turismo y la infraestructura preexistente que garantizara la calidad de servicios por medio de capacitación, estándares, etc. facilitó la transferencia del modelo.
2. **Es posible aplicar el enfoque específico de una industria; sin embargo, la infraestructura turística y las dinámicas de cada lugar influyen en el tipo de capacitación necesaria,** los tipos de empleo disponibles, y el enfoque para involucrar al sector privado. La comprensión

del contexto local y un ajuste del modelo para responder al mismo exigieron más apoyo técnico del que IH anticipó.

3. Una organización bien reconocida con experiencia en el área de empleo juvenil como líder del proceso de llevar a escala un modelo es muy importante. IH ofreció liderazgo a los socios locales para superar sus retos y dificultades de crecimiento además de poner a su servicio sus propias redes para contactar a las asociaciones empresariales locales. Por otro lado, como las otras ciudades turísticas carecían de una organización comparable a la de IH para ejecutar el Programa, se invirtió más tiempo en desarrollar la visión, liderazgo y conexiones críticas para el éxito del proyecto.

4. Es crítico disponer de materiales de capacitación y guías de referencia a la medida del Programa para ayudar a las organizaciones a entender y adaptar el modelo, al igual que organizar talleres formales. Sin embargo, la agencia “líder” (IH en este caso) debería **prever el facilitar asistencia técnica, monitoreo, y servicios de apoyo con regularidad, ya que surgirán problemas y demoras.**¹⁷ Materiales de investigación y eventos estructurados como talleres no son suficientes.

E.2 Sostenibilidad

Para este informe, la sostenibilidad se define como una continuación de los servicios facilitados por los proyectos una vez terminada la financiación IYF/*entra21*. Las condiciones previas para el sostenimiento de un proyecto no son exclusivas de *entra21* sino aplicables a la mayoría de los proyectos sociales. De la experiencia de *entra21* varias de estas condiciones previas se confirmaron:

Factores críticos para la sostenibilidad de un proyecto

- Visibilidad positiva con el sector privado, los medios, el gobierno y la sociedad civil
- Fuerte liderazgo, capaz de negociar con gobiernos, empresas, y agencias de financiación y profundo compromiso con el área de empleo juvenil
- Capacidad demostrada de capacitar y colocar a los jóvenes en empleos decentes
- Asociación con un tema central- sub o desempleo
- Habilidad y voluntad para formar alianzas
- Capacidad de crear una demanda y un “público” (jóvenes, padres, empleadores) para los servicios que ofrece (capacitación y servicios de intermediación).

Muchas de las AE financiadas por *entra21* reunían estas condiciones previas y se encuentran en distintos grados o niveles de sostenimiento de los servicios que ofrecieron bajo el Programa *entra21*. El hecho de que todas las AE tuvieran que contribuir con al menos un 25% del presupuesto ayudó a disminuir el riesgo de una excesiva dependencia en *entra21* para su financiación, y exigió el desarrollo de relaciones con otras entidades de financiación desde el comienzo. Aún así, algunas agencias que no intentaron continuar las actividades financiadas por *entra21* tenían

¹⁷ Desde que se redactó esta sección del informe, IYF fue informada de que Instituto de Hospitalidade en Salvador ha decidido transferir el programa de empleo juvenil a otra ONG brasileña. La junta de IH decidió enfocar sus actividades en su emprendimiento principal (apoyo al desarrollo del sector turístico por medio del desarrollo y certificación de normativas) y deshacerse de varios programas, incluyendo la ampliación de *entra21*. Los planes y prospectos para la sostenibilidad del programa, una vez alcanzadas las metas y agotada la financiación actual, no están claros.

operaciones de capacitación con anterioridad al Programa. Una posible interpretación es que estas agencias prefirieron proseguir con sus operaciones normales una vez se agotó la financiación del Programa (ej., Don Bosco en *Nicaragua*, ISA en *República Dominicana*, University of Belize y CADERH en *Honduras*). Otro factor que puede haber disminuido la posibilidad de que algunas AE sostuvieron los servicios de formación e intermediación post-*entra21*, está relacionada con la manera cómo se financiaron los proyectos. *Entra21* exigió a las agencias ejecutoras que sufragaran los salarios de sus empleados de otras fuentes, ya que los fondos facilitados por *entra21* (sobre todo los facilitados por el FOMIN) solo podían invertirse en contratos de servicios. Esto significó que cuando finalizaron las actividades del proyecto, gran parte del personal con experiencia sobre el Proyecto dejó la ONG llevándose con ellos sus valiosas competencias. La sostenibilidad de un modelo sea con la recaudación de fondos, la transferencia de métodos y/o la provisión de servicios es más difícil una vez ha desaparecido el equipo de proyecto.

El Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) en *Paraguay* ofrece un ejemplo interesante de cómo una AE utilizó su experiencia *entra21* para desarrollar un marco político para el sostenimiento de sus esfuerzos de empleo juvenil. El área de empleo juvenil de CIRD “empleojoven.py” fue reconocida por decreto gubernamental como un programa de mejores prácticas. Esto permitió a CIRD asesorar al Gobierno en programas y políticas de empleo juvenil y ofreció a las empresas un recurso en caso de que necesitaran apoyo para el cumplimiento de la normativa laboral respecto a jóvenes pasantes, por ejemplo. Otras AE utilizaron también la experiencia con *entra21* para desarrollar lazos más estrechos con el sector público y de esta manera intentar influenciar la oferta de servicios de empleo juvenil (ej. capacitación, asesoramiento, inserción de empleo). Ejemplos incluyen Fundación SES en *Argentina* y Fundación *Chile*.

Lecciones aprendidas: sostenibilidad

En base a la experiencia de *entra21*, se puede promover la sostenibilidad de los proyectos de varias maneras:

1. **Diversificando la base de financiación con recaudación de fondos y/o contratos, de forma que los recursos provistos por *entra21* en el pasado, se reemplazan por otras fuentes.** La continuación podría incluir la totalidad del paquete de servicios ofertados bajo *entra21* o una variación de dichos servicios.

Ejemplos:

- **Quipus/Bolivia:** obtuvo financiación de Save the Children, CHF, y ADRA para atender a 800 jóvenes;
- **Indufrial/Colombia:** movilizó \$700.000 de CHF, una fundación colombiana, y PADF para atender a más jóvenes;
- **Alianca/Brasil:** Recaudó \$2 millones de fuentes brasileñas para atender a más de 2.000 jóvenes adicionales;
- **Comfacauca/Colombia:** con fondos movilizados por una fundación colombiana, capacitó a 300 jóvenes más de la región de Cauca;
- **Fundación Indufrial/Colombia:** movilizó cerca de \$700.000 de fuentes colombianas e internacionales para capacitar a más jóvenes.

2. **Transferencia de uno o más elementos del diseño de proyecto a otras entidades para que oferten servicios de capacitación e inserción laboral a más jóvenes.** Esto se puede realizar contratando a la AE, por ejemplo.

Ejemplos:

- **Comfacauca/Colombia:** trabajó con el gobierno municipal para aportar sus cono-

cimientos en preparación laboral a estudiantes de secundaria. En este caso, Comfauca ejerció de socio técnico y co-financiador.

- **Fundación Empresarios para la Educación (ExE)/Colombia:** utilizó la financiación de un donante finlandés para administrar una competición de fondos de contrapartida entre sus afiliados; ExE está transfiriendo la metodología a dos afiliadas que aportan un 40% de la financiación.
- **Blusoft/Brasil:** asesora a la Universidad de San Andrés en Argentina sobre el desarrollo de un curriculum TIC que integra aptitudes de desarrollo humano.

3. Institucionalizar uno o más elementos del proyecto dentro de la organización con la idea de convertirlos en parte central del negocio para el que invertirá sus recursos, y posiblemente de otras fuentes, para que los servicios sean sostenibles.

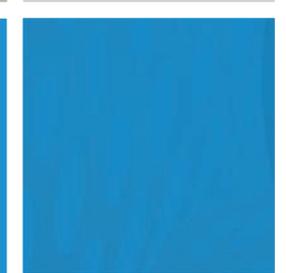
Ejemplos:

- **COSPAAE/Panamá:** con fondos iniciales de \$550.000 de COSPAE, varias empresas panameñas e internacionales crearon una nueva área dedicada a la promoción del empleo juvenil y a su compromiso con la vida cívica y económica de Panamá. El Instituto de Competividad Juvenil “Dominador Kaiser Bazan” reunió todo el trabajo de COSPAE con los sectores público y privado en un área estratégica.
- **Fundación Chile influyó en las prácticas de otros programas de capacitación laboral en Chile.** Por ejemplo, por medio de *entra21* identificó las dificultades que enfrentan los jóvenes con el fin de evaluar los recursos disponibles para ayudar a los jóvenes y adultos a entender sus oportunidades de empleo y equiparar sus conocimientos con los puestos de trabajo disponibles. Con la experiencia en *entra21* (y otras) Fundación Chile creó un nuevo servicio llamado TeOrienta. Una fórmula que integra todos los servicios ofertados permite a los jóvenes en busca de empleo evaluar la información y recibir asesoramiento –en persona o de forma virtual– sobre requerimientos de empleos, sus carencias en conocimientos y cómo subsanarlas, y cómo solicitar un trabajo. Este modelo se está incorporando a un programa gubernamental para jóvenes de bajos ingresos y ya se ha transferido a tres proveedores públicos de capacitación vocacional.

Estas estrategias no son mutuamente exclusivas o inclusivas. Por ejemplo, COSPAE tuvo que iniciar actividades de recaudación de fondos para crear y operar un nuevo centro de competitividad. Lo mismo es cierto para Fundación Chile. Muchas otras AE continúan buscando formas de establecer asociaciones con gobiernos locales y nacionales y con empresas locales para que un mayor número de jóvenes pueda ocupar empleos decentes. ADEC en Córdoba, Argentina y Blusoft en Brasil, cada una de las cuales tenía fuertes lazos con sus respectivos sectores privados y gobiernos locales, continúan buscando la manera de integrar el empleo juvenil a su trabajo. Todas ellas esperan poder sostener un proyecto exitoso al convertirlo en un área estratégica de sus operaciones.

Anexos 1 y 2

Bibliografía



entra21

Anexo I

Información financiera

Informe final auditado del Programa

Categorías de inversión	Presupuesto				Gastos				Variación			
	FOMIN	Aportación contrapartida	Aportación local	Total	FOMIN	Aportación IVF	Aportación local	Total	FOMIN	Aportación contrapartida	Aportación local	Total
Desembolsos de donación	7.500,000	7.500,000	3.750,000	18.750,000	7.087,273	8.189,390	7.574,621	22.851,284	412,727	(6.89,390)	(3.824,621)	(4.101,284)
Asistencia técnica	400,000	400,000		800,000	399,995	499,680		899,675	5	(99,680)	-	(99,675)
Aprendizaje	360,000	360,000		720,000	299,633	462,048		761,681	60,367	(102,048)	-	(41,681)
Administración Programa	880,000	880,000		1.760,000	882,799	2.017,929		2.900,728	(2,799)	(1,137,929)	-	(1,140,728)
Evaluaciones y auditorías	175,000	175,000		350,000	60,953	187,210		248,163	114,047	(12,210)	-	101,837
Gastos generales	685,000	685,000		1.370,000	641,705	1.802,020		2.443,725	43,295	(1,117,020)	-	(1,073,725)
Total	10,000,000	10,000,000	3,750,000	23,750,000	9,372,358	13,158,277	7,574,621	30,105,256	627,642	(3,158,277)	(3,824,621)	(6,355,256)

A. Resumen de tablas-montos donaciones por proyecto

#	AR #	AE	País	Período proyecto	En especies	Contado	LC Total	BID	entra21 contrapartida	Total proyecto	Directo a adjudicatario
1	474DOM01.2	ISA	República Dominicana	1, enero 2003 –31, agosto 2006	92,978	70,770	163,748	168,643	160,169	492,560	-
2	432.BOLO1.3	Quipus	Bolivia	1 agosto, 2003 – 31 diciembre, 2005	0	173,722	173,722	199,258	185,998	558,978	12,360
3	462COL01.15	Comfenalco	Colombia	1 febrero, 2003 –28 febrero, 2005	134,000	110,147	244,147	253,806	239,538	737,491	-
4	505ESA02.9	Agape	El Salvador	15 marzo, 2003 – J 15 julio, 2005	73,246	110,538	183,784	174,257	161,791	519,832	-
5	526PAN02.2	Cospae	Panamá	15 marzo, 2003 –14 julio, 2005	29,905	167,127	197,032	197,679	202,320	597,031	-
6	416ECU01.19	Esquel	Ecuador	231 agosto, 2005	36,676	117,510	154,186	231,542	229,539	615,267	-
7	409ARG01.14	SES	Argentina	18 junio, 2003 –31 agosto, 2006	46,704	92,913	139,617	192,861	199,264	531,742	-
8	488PER01.7	Alternativa	Perú	15 mayo, 2003 –31 diciembre, 2005	39,657	123,647	163,304	225,705	224,146	613,155	-
9	572BRA02.24	AHUB	Brasiil	1 julio, 2003 - 31 diciembre, 2005	48,455	90,004	138,459	155,092	206,167	499,718	-
10	435BRA01.15	CEPRO	Brasiil	1, septiembre 2003 –30 enero, 2007	84,159	110,399	194,558	18,720	299,120	512,398	-
11	601PAR02.8	CIRD	Paraguay	15 agosto, 2003 –31 diciembre, 2005	16,290	121,822	138,112	155,097	156,606	449,815	-
12	463COL01.16	Indufrial	Colombia	12 noviembre, 2003 –31, enero 2006	37,389	86,214	123,603	124,450	124,527	372,580	-
13	569HON02.3	CADERH	Honduras	1 enero, 2004 –31 octubre, 2006	49,105	49,059	98,164	149,648	141,307	389,119	-
14	586BRA02.26	IH	Brasil	1,enero, 2004 – 31 enero, 2006	40,000	130,531	170,531	249,750	359,748	780,029	359,748
15	552MEX02.30	CIPEC	México	15 enero, 2004 –15 julio, 2007	107,305	98,018	205,323	196,469	169,452	571,243	99,957
16	650USA03.26	Partners (CADI)	Guatemala	J15 junio, 2004 – 31 julio, 2005	98,463	109,518	207,981	65,665	301,574	575,220	301,574
17	592VEN02.22	Opportunitas	Venezuela	1 agosto, 2004 –31 diciembre, 2006	17,954	89,924	107,878	189,473	110,531	407,882	-
18	649NIC03.6	Don Bosco	Nicaragua	1 diciembre, 2004 –31 marzo, 2007	54,797	49,369	104,166	63,862	141,511	309,539	-

19	680BRA04.31	Instituto Alianca	Brasil	1 septiembre, 2004 –30 noviembre, 2006	94,433	114,840	209,273	186,481	174,628	570,382	
20	691COL04.24	Comfacauca	Colombia	2 agosto, 2004 –31 diciembre, 2006	54,430	64,727	119,158	145,858	147,051	412,066	
21	405ARG01.10	ADEC	Argentina	1 noviembre, 2004 – 30 septiembre, 2007	15,300	122,430	137,730	245,510	50,000	433,240	50,000
22	730COL04.25	Comfenalco II	Colombia	1 enero, 2005 –30 abril, 2007	43,682	213,518	257,200	250,000	402,750	909,950	402,750
23	660CLE03.16	F. Chile	Chile	1 enero, 2005 –31, diciembre 2006	34,605	167,614	202,219	303,034	197,000	702,253	197,000
24	659CLE03.15	ACHNU	Chile	1 julio, 2005 –30 junio, 2008	8,787	144,268	153,055	237,713	237,715	628,483	
25	671URU03.12	Kolping	Uruguay	15 septiembre, 2005 –30 septiembre, 2007	17,600	52,908	70,508	168,470	-	238,978	
26	610BRA02.29	Blusoft	Brasil	1 diciembre, 2005 –30 septiembre, 2007	70,976	136,200	207,176	237,671	70,629	515,476	
27	421MEX01.20	Sepijc	México	1 octubre, 2005 –30 septiembre, 2007	42,500	54,000	96,500	10,000	253,220	359,720	
28	528PER02.10	ITDG	Colombia	1 enero, 2006 – 30 septiembre, 2007	52,201	43,881	96,082	298,272	19,939	414,293	
29	606HON02.5	ACJ/YMCA	Honduras	1 octubre, 2005 –30 septiembre, 2007	13,000	73,550	86,550	0	227,635	314,185	
30	699DOM04.6	Sur Futuro	República Dominicana	1 octubre, 2005 –30, septiembre, 2007	68,069	51,884	119,953	158,060	191,842	469,855	
31	754VEN05.23	Opportunitas II	Venezuela	1 octubre, 2005 –30 septiembre, 2008	53,664	96,345	150,009	225,012	225,013	600,034	
32	753COL05.28	F. ExE	Colombia	1 octubre, 2005 –31 julio, 2008	74,066	90,508	164,573	237,713	243,714	646,000	
33	750COL05.27	F.Luker	Colombia	1 octubre, 2005 –30 septiembre, 2007	81,740	131,282	213,022	180,000	33,887	426,909	33,887
34	781BRA05.37	IH Scaleup	Brasil	1 enero, 2006 –30 julio, 2008	227,650	2,083,824	2,311,474	929,202	2,100,840	5,341,516	2,100,840
35	664BEL03.3	University of Belize	Belice	1 marzo, 2006 –30 septiembre, 2007	20,000	51,825	71,825	262,300	220	334,345	
		TOTAL			1,979,785	5,594,836	7,574,621	7,087,273	8,189,390	22,851,284	

B. Fuentes de fondos de contrapartida

Empresas
Lucent
Gap Inc.
Merrill Lynch
Microsoft
Nike
Nokia
Shell
Unocal
Telefonica
Fundaciones
Cleveland Foundation
Community Foundation of Southern Michigan
FCYF
IYF
Gobiernos
Municipalidad de Manizales (Colombia)
Ministerio de Turismo (Brasil)
Municipalidad de Córdoba (Argentina)
Municipalidad de Medellín (Colombia)
Secretaría de Estado de Guanajuato (Mexico)
Organismos multilaterales
Unicef
USAID

A. Año de concesión de fondos



C. Fondos de contrapartida locales por proyecto

ACHNU	\$153,055	F. ExE	\$164,573
ACJ/YMCA	\$86,550	F. Luker	\$213,022
ADEC	\$137,730	IH	\$170,531
Agape	\$183,784	IH Scaleup	\$2,311,474
AHUB	\$138,459	Indufrial	\$123,603
Alternativa	\$163,304	Instituto Alianca	\$209,273
Blusoft	\$207,176	ISA	\$163,748
CADERH	\$98,164	ITDG	\$96,082
CEPRO	\$194,558	Kolping	\$70,508
CIPEC	\$205,323	Opportunitas	\$107,878
CIRD	\$138,112	Opportunitas Phase II	\$150,009
Comfacauca	\$119,158	Partners	\$207,981
Comfenalco	\$244,147	Quipus	\$173,722
Comfenalco Phase II	\$257,200	Sepijc	\$96,500
Cospae	\$197,032	SES	\$139,617
Don Bosco	\$104,166	Sur Futuro	\$119,953
Esquel	\$154,186	University of Belize	\$71,825
F. Chile	\$202,219	TOTAL	\$7,574,621

Las tablas siguientes no incluyen datos de IH-2 (ampliación) o de Fundación Esquel-Ecuador ya que no estaban disponibles a diciembre 2007.

D. Datos demográficos sobre jóvenes inscritos – edad

PROYECTO	MENORES 20 AÑOS	ENTRE 20-24 AÑOS	MÁS DE 25 AÑOS
ADEC	47.3%	47.3%	5.4%
AGAPE	31.3%	50.8%	17.9%
AHUB	95.3%	.0%	4.7%
ALTERNATIVA	17.0%	66.4%	16.6%
CADERH	41.5%	38.5%	20.0%
CEPRO	93.0%	.2%	6.8%
CIPEC	74.3%	24.1%	1.7%
CIRD	36.0%	57.2%	6.8%
COMFACAUCA	27.7%	49.2%	23.1%
COMFENALCO I	49.1%	39.5%	11.4%
COMFENALCO II	44.7%	42.2%	13.1%
COSPAE	28.3%	47.2%	24.5%
FCH	59.6%	27.5%	12.8%
IAA	63.7%	36.3%	.0%
IH	88.8%	11.2%	.0%
INDUFRIAL	36.7%	55.0%	8.3%

ISA	27.3%	54.8%	18.0%
OPPORTUNITAS	39.8%	41.3%	18.9%
POA	47.8%	49.5%	2.8%
QUIPUS	32.7%	46.1%	21.2%
SALESIANOS	53.6%	43.2%	3.3%
SES	51.5%	41.1%	7.4%
ACHNU	38.6%	38.3%	23.1%
ACJ	56.8%	22.5%	20.8%
BLUSOFT	78.8%	14.2%	7.0%
ExE	80.1%	19.1%	.8%
FSF	31.4%	40.3%	28.3%
ITDG	45.6%	29.1%	25.2%
KOLPING	38.2%	34.9%	26.9%
LUKER	79.4%	16.6%	4.0%
OPPORTUNITAS	35.4%	36.4%	28.3%
SEPICJ	40.7%	28.6%	30.6%
UB	45.5%	33.3%	21.2%
TOTAL PROYECTOS	51%	37%	12%

E. Demográficos – Educación

Proyecto	Menos de secundaria	Secundaria completa	Más que secundaria
ADEC	40.5%	58.3%	1.2%
AGAPE	2.0%	86.0%	11.9%
AHUB	95.3%	4.7%	.0%
ALTERNATIVA	2.0%	10.8%	87.2%
CADERH	14.5%	72.1%	13.3%
CEPRO	96.3%	3.0%	.7%
CIPEC	2.3%	68.0%	29.7%
CIRD	11.2%	78.8%	10.0%
COMFACAUCA	.5%	88.3%	11.2%
COMFENALCO I	2.2%	96.3%	1.6%
COMFENALCO II	.2%	99.5%	.3%
COSPAAE	.3%	76.8%	22.8%
FCH	13.5%	72.3%	14.1%
IAA	17.6%	80.3%	2.1%
IH	99.2%	.8%	.0%
INDUFRIAL	.7%	74.7%	24.7%
ISA	1.5%	87.9%	10.6%
OPPORTUNITAS	22.4%	70.9%	6.7%
POA	35.3%	47.4%	17.3%
QUIPUS	19.0%	80.1%	.8%

SALESIANOS	32.8%	63.4%	3.8%
SES	47.9%	35.8%	16.4%
ACHNU	1.4%	89.0%	9.6%
ACJ	56.8%	32.5%	10.8%
BLUSOFT	55.8%	36.5%	7.7%
ExE	.0%	88.1%	11.9%
FSF	15.6%	67.2%	17.2%
ITDG	.4%	69.6%	30.0%
KOLPING	84.0%	9.9%	6.1%
LUKER	12.3%	74.3%	13.4%
OPPORTUNITAS	3.0%	88.9%	8.1%
SEPICJ	.0%	98.2%	1.8%
UB	2.2%	84.1%	13.7%
TOTAL PROYECTOS	23%	64%	13%

F. Demográficos- estado de matriculaciones en la base inicial

Proyecto	Estado de matriculaciones	
	No matriculados	Matriculados
ADEC	58.1%	41.9%
AGAPE	84.0%	16.0%
AHUB	3.7%	96.3%
ALTERNATIVA	83.2%	16.8%
CADERH	81.2%	18.8%
CEPRO	3.0%	97.0%
CIPEC	93.3%	6.7%
CIRD	33.6%	66.4%
COMFACAUCA	99.2%	.8%
COMFENALCO I	100.0%	.0%
COMFENALCO II	100.0%	.0%
COSPAE	99.2%	.8%
FCH	77.7%	22.3%
IAA	66.6%	33.4%
IH	3.0%	97.0%
INDUFRIAL	99.7%	.3%
ISA	85.1%	14.9%
OPPORTUNITAS	69.0%	31.0%
POA	58.5%	41.5%
QUIPUS	83.5%	16.5%
SALESIANOS	86.1%	13.9%
SES	45.0%	55.0%
ACHNU	93.2%	6.8%

ACJ	65.0%	35.0%
BLUSOFT	34.1%	65.9%
ExE	94.0%	6.0%
FSF	73.9%	26.1%
ITDG	76.8%	23.2%
KOLPING	56.1%	43.9%
LUKER	74.6%	25.4%
OPPORTUNITAS	84.8%	15.2%
SEPICJ	98.2%	1.8%
UB	92.2%	7.8%
TOTAL PROYECTOS	71%	29%

G. Demográficas – Tipo de institución educativa - base inicial

	Educación básica	Secundaria	Académica	Terciaria	Otra
ADEC	.0%	31.8%	28.2%	22.4%	17.6%
AGAPE	.0%	3.5%	93.0%	3.5%	.0%
AHUB	.8%	86.9%	12.0%	.0%	.3%
ALTERNATIVA	.0%	.0%	30.0%	68.6%	1.4%
CADERH	.0%	35.5%	3.2%	53.2%	8.1%
CEPRO	4.5%	94.6%	.2%	.7%	.0%
CIPEC	.0%	6.3%	50.0%	3.1%	40.6%
CIRD	.0%	14.8%	63.6%	18.1%	3.6%
COMFACAUCA	.0%	.0%	.0%	33.3%	66.7%
COMFENALCO I	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
COMFENALCO II	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
COSPAAE	.0%	66.7%	33.3%	.0%	.0%
FCH	.0%	47.5%	13.1%	13.1%	26.3%
IAA	.8%	31.8%	6.2%	6.2%	55.0%
IH	2.6%	94.7%	.9%	.0%	1.9%
INDUFRIAL	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%
ISA	.0%	.0%	4.3%	95.7%	.0%
OPPORTUNITAS	.8%	35.5%	21.8%	4.0%	37.9%
POA	3.3%	43.3%	35.0%	18.3%	.0%
QUIPUS	2.0%	54.5%	20.2%	19.2%	4.0%
SALESIANOS	.0%	80.4%	2.0%	15.7%	2.0%
SES	.4%	61.7%	10.0%	27.1%	.7%
ACHNU	.0%	16.7%	50.0%	33.3%	n/a
ACJ	6.4%	73.6%	9.3%	10.7%	n/a
BLUSOFT	3.6%	73.4%	15.3%	7.7%	n/a
ExE	.0%	.0%	58.1%	41.9%	n/a
FSF	3.2%	44.7%	36.2%	16.0%	n/a

ITDG	.0%	1.2%	48.5%	50.3%	n/a
KOLPING	.0%	73.1%	17.2%	9.7%	n/a
LUKER	9.0%	33.7%	24.7%	32.6%	n/a
OPPORTUNITAS	.0%	20.0%	66.7%	13.3%	n/a
SEPICJ	.0%	.0%	62.5%	37.5%	n/a
UB	.0%	4.0%	12.0%	84.0%	n/a
TOTAL PROYECTOS	1.9%	57.7%	19.6%	14.8%	5.7%

N/A La opción otra no estuvo disponible para estos proyectos

H. Historial de empleo en la base inicial

Proyecto	¿Ha trabajado usted antes?	
	Sí	No
ADEC	81.8%	18.2%
AGAPE	40.0%	60.0%
AHUB	10.3%	89.7%
ALTERNATIVA	72.2%	27.8%
CADERH	100.0%	.0%
CEPRO	24.4%	75.6%
CIPEC	83.3%	16.7%
CIRD	60.2%	39.8%
COMFACAUCA	59.6%	40.4%
COMFENALCO I	.0%	100.0%
COMFENALCO II	13.4%	86.6%
COSPAAE	61.5%	38.5%
FCH	66.9%	33.1%
IAA	47.4%	52.6%
IH	17.0%	83.0%
INDUFRIAL	39.7%	60.3%
ISA	48.1%	51.9%
OPPORTUNITAS	67.5%	32.5%
POA	57.8%	42.2%
QUIPUS	61.4%	38.6%
SALESIANOS	52.7%	47.3%
SES	70.8%	29.2%
ACHNU	81.1%	18.9%
ACJ	61.8%	38.3%
BLUSOFT	59.1%	40.9%
ExE	62.4%	37.6%
FSF	37.5%	62.5%
ITDG	66.0%	34.0%
KOLPING	70.3%	29.7%

LUKER	43.4%	56.6%
OPPORTUNITAS	76.8%	23.2%
SEPICJ	83.4%	16.6%
UB	50.2%	49.8%
TOTAL PROYECTOS	54%	46%

I. Estatus de empleo en la base inicial (“¿Está usted empleado en este momento?”)

Proyecto	Empleado	Sin empleo
ADEC	22.0%	78.0%
AGAPE	7.0%	93.0%
AHUB	46.2%	53.8%
ALTERNATIVA	36.6%	63.4%
CADERH	7.3%	92.7%
CEPRO	31.7%	68.3%
CIPEC	10.1%	89.9%
CIRD	17.6%	82.4%
COMFACAUCA	18.8%	81.3%
COMFENALCO I	.0%	.0%
COMFENALCO II	7.9%	92.1%
COSPAAE	.0%	100.0%
FCH	17.3%	82.7%
IAA	16.4%	83.6%
IH	8.8%	91.2%
INDUFRIAL	23.5%	76.5%
ISA	43.7%	56.3%
OPPORTUNITAS	12.8%	87.2%
POA	24.0%	76.0%
QUIPUS	51.4%	48.6%
SALESIANOS	29.0%	71.0%
SES	49.1%	50.9%
ACHNU	16.7%	83.3%
ACJ	6.5%	93.5%
BLUSOFT	45.9%	54.1%
ExE	6.9%	93.1%
FSF	25.2%	74.8%
ITDG	29.8%	70.2%
KOLPING	28.2%	71.8%
LUKER	19.1%	80.9%
OPPORTUNITAS	13.2%	86.8%
SEPICJ	50.1%	49.9%
UB	17.4%	82.6%

J. Tasas de finalización

Proyecto y país		Inscritos	Graduados	Abandono
PAO	Guatemala	289	266	23
Comfenalco	Colombia	511	464	47
COSPAAE	Panamá	600	508	92
Alternativa	Perú	446	367	79
CIRD	Paraguay	500	429	71
INDUFRIAL	Colombia	300	292	8
Quipus	Bolivia	599	461	138
AGAPE	El Salvador	537	497	40
Comfacauca	Colombia	376	313	47
CADERH	Honduras	330	305	25
IH	Brasil	600	546	34
Comfenalco II	Colombia	664	606	58
SES	Argentina	489	383	106
CEPRO	Brasil	570	474	96
FCH	Chile	716	671	45
ISA	República Dominicana	462	445	17
CIPEC	México	478	416	62
Oportunidades	Venezuela	407	310	64
Don Bosco	Nicaragua	366	214	152
IAA	Brasil	386	347	38
AHUB	Brasil	380	324	55
ADEC	Argentina	406	336	46
LUKER	Colombia	350	295	47
ITDG	Perú	721	597	124
SEPICJ	México	447	407	40
ACJ	Honduras	400	333	67
KOLPING	Uruguay	212	176	36
FSF	República Dominicana	360	347	13
BLUSOFT	Brasil	416	372	44
UB	Belice	321	286	23
ACHNU	Chile	355	321	34
OPPORTUNITAS	Venezuela	99	84	12
EXE	Colombia	513	453	60
TOTAL		14606	12645	1843

K. Horas de capacitación por proyecto

	Total horas	Capcitación técnica	Habilidades	Búsqueda empleo	Pasantía
ISA	721	280	78	6	357
QUIPUS	375	165	45	45	120
AGAPE	580	370	45	45	120
COSPAAE	390	140	70	20	160
ALTERNATIVA	406	180	60	6	160
CIRD	620	200	70	30	320
IH	522	88	258	96	80
CEPRO	510	163	167	33	147
IAA	736	296	204	60	176
AHUB	660	380	120	40	120
BLUSOFT	730	280	80	20	350
COMFENALCO I	930	400	120	110	300
CADERH	517	390	30	100	200
CIPEC	920	200	120	110	490
FCH	535	335	50	50	100
INDUFRIAL	860	380	80	40	360
SES	545	185	180	60	120
ADEC	649	127	60	12	450
COMFACAUCA	790	500	20	20	250
COMFENALCO II	1210	500	120	110	480
OPPORTUNITAS I	654	322	56	36	240
Partners/CADI	477	180	125	12	160
SALESIANOS	497	240	45	152	60
ACHNU	560	200	220	20	120
ACJ	775	175	320	40	240
ExE	1116	460	120	96	440
FSF	612	200	80	140	192
ITDG	270	180	20	20	50
KOLPING	374	200	50	24	100
LUKER	774	394	140	40	200
OPPORTUNITAS II	657	331	66	20	240
SEPICJ	880	380	240	80	180
UB	320	160	20	20	120
Promedio	647	272	105	52	218

L. Autocrítica final

Percepción jóvenes s/ habilidades	Seguros %	Relativamente seguros %	Inseguros %	No sabe %
ICT	84.8	13.2	0.5	1.5
Comportamiento empleo	87.2	11.2	0.5	1.2
Redactar hoja vida	82.1	14.9	1.6	1.4
Intrevistas	79.3	18.0	1.0	1.8
Búsqueda empleo	71.6	22.3	4.0	2.1

M. Tipos de problemas de colocación de empleo para graduados, según informe AE de acuerdo con tipo de curso

Tipo de curso/razón	1	2	3	4	5	6
Aplicaciones básicas	12	23	51	26	0	3
Mantenimiento&reparación de PC	11	17	22	14	3	2
Sistemas y redes	28	34	80	17	23	1
Número total de cursos por respuesta	51	74	153	57	26	6

1-sin problemas

2- no alcanzó las expectativas de empleadores

3- no había empleos disponibles

4-incapaz de montar su propio negocio

5-joven en escuela-servicio militar

6-expectativa de joven nen desacuerdo con necesidades mercado

N. Utilidad de las pasantías – porcentaje de jóvenes

Porcentaje de jóvenes por proyecto	No útil	De alguna utilidad	Útil	Inseguro
ADEC	3.6%	25.3%	57.4%	13.7%
AGAPE	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
AHUB	25.2%	8.4%	58.6%	7.8%
ALTERNATIVA	12.3%	27.4%	57.0%	3.3%
CADERH	1.0%	11.5%	87.2%	0.3%
CEPRO	34.2%	12.4%	52.1%	1.3%
CIPEC	31.7%	21.9%	45.0%	1.4%
CIRD	13.2%	29.5%	52.8%	4.6%
COMFACAUCA	17.9%	19.9%	62.2%	0.0%
COMFENALCO I	2.2%	16.8%	79.5%	1.5%
COMFENALCO II	1.8%	21.1%	76.7%	0.3%
COSPAAE	8.1%	23.6%	67.1%	1.2%
FCH	1.9%	20.1%	77.5%	0.4%
IAA	0.9%	23.1%	76.1%	0.0%
IH	14.1%	17.9%	62.4%	5.6%
INDUFRIAL	0.0%	4.8%	95.2%	0.0%
ISA	0.2%	12.2%	87.6%	0.0%
OPPORTUNITAS	10.0%	17.8%	70.9%	1.3%
POA	2.3%	16.9%	79.7%	1.1%
QUIPUS	2.8%	26.7%	69.2%	1.3%
SALESIANOS	19.8%	19.8%	53.4%	6.9%
SES	4.7%	15.4%	79.1%	0.8%
ACHNU	4.0%	25.4%	68.8%	1.8%
ACJ	1.6%	22.5%	75.9%	0.0%
BLUSOFT	4.0%	33.6%	62.4%	0.0%
ExE	3.1%	30.1%	66.6%	0.2%
FSF	1.7%	12.8%	85.5%	0.0%
ITDG	4.2%	23.4%	71.5%	0.9%
KOLPING	3.7%	27.6%	68.7%	0.0%
LUKER	3.8%	19.0%	77.2%	0.0%
OPPORTUNITAS	14.5%	30.9%	54.5%	0.0%
SEPICJ	0.0%	15.4%	84.6%	0.0%
UB	0.7%	11.9%	87.4%	0.0%
Promedio/Total	8	20	71	1

O. ¿Trabajó alguna vez para empresa/oficina donde ejerció pasantía?

Frecuencia	Porcentaje válido
Sí, ahora	20.5
Sí, por un tiempo	14.1
No	65.4

Anexo II

A. Tasas de empleo a posteriori

Proyecto y país	Estatus del empleo a posteriori	Porcentaje
ADEC – Argentina	Sin empleo	41.8
	Empleo con sueldo	58.2
AGAPE – El Salvador	Sin empleo	40.9
	Empleo con sueldo	59.1
AHUB – Brasil	Sin empleo	43.5
	Empleo con sueldo	56.5
Alternativa Perú	Sin empleo	32.0
	Empleo con sueldo	68.0
CADERH – Honduras	Sin empleo	64.7
	Empleo con sueldo	35.3
CEPRO – Brasil	Sin empleo	44.9
	Empleo con sueldo	55.1
CIPEC México	Sin empleo	52.0
	Empleo con sueldo	48.0
CIRD – Paraguay	Sin empleo	58.3
	Empleo con sueldo	41.7
Comfenalco I – Colombia	Sin empleo	54.1
	Empleo con sueldo	45.9
Comfenalco II – Colombia	Sin empleo	25.9
	Empleo con sueldo	74.1
COSPAE Panamá	Sin empleo	51.9
	Empleo con sueldo	48.1
Fundación Chile Chile	Sin empleo	45.4
	Empleo con sueldo	54.6
IAA – Brasil	Sin empleo	49.1
	Empleo con sueldo	50.9
IH – Brasil	Sin empleo	33.3
	Empleo con sueldo	66.7
Indufrial – Colombia	Sin empleo	57.7
	Empleo con sueldo	42.3

ISA – República Dominicana	Sin empleo	45.7
	Empleo con sueldo	54.3
Oportunitas – Venezuela	Sin empleo	47.1
	Empleo con sueldo	52.9
Quipus – Bolivia	Sin empleo	50.6
	Empleo con sueldo	49.4
Salesianos – Nicaragua	Sin empleo	45.0
	Empleo con sueldo	55.0
ACHNU – Chile	Sin empleo	47.4
	Empleo con sueldo	52.6
ACJ – Honduras	Sin empleo	68.3
	Empleo con sueldo	31.7
Blusoft – Brasil	Sin empleo	18.0
	Empleo con sueldo	82.0
Sur Futuro – Dominican Republic	Sin empleo	86.4
	Empleo con sueldo	13.6
ITDG – Peru	Sin empleo	51.8
	Empleo con sueldo	48.2
Kolping – Uruguay	Sin empleo	30.9
	Empleo con sueldo	69.1
Luker – Colombia	Sin empleo	38.6
	Empleo con sueldo	61.4
SEPICJ México	Sin empleo	43.3
	Empleo con sueldo	56.7
UB – Belice	Sin empleo	44.9
	Empleo con sueldo	55.1

B. Tipo de beneficios para jóvenes empleados

	Frecuencia	Porcentaje válido
Cualquier beneficio	Tiene	76.1
	Sin beneficios	23.9
	Total	100.0
Vacaciones	Frecuencia	Porcentaje válido
	0	42.1
	Tiene este beneficio	57.9
	Total	100.0
Jubilación	Frecuencia	Porcentaje válido
	0	59.5
	Tiene este beneficio	40.5
	Total	100.0
Cobertura médica	Frecuencia	Porcentaje válido

	0	46.7
	Tiene este beneficio	53.3
	Total	100.0
Bonificación anual	Frecuencia	Porcentaje válido
	0	51.9
	Tiene este beneficio	48.1
	Total	100.0
Otros	Frecuencia	Porcentaje válido
	0	71.6
	Tiene este beneficio	28.4
	Total	100.0

C. Tipo de trabajo a posteriori

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	Permanente	672	58.2
	Temporal	324	28.1
	Estacional/eventual	159	13.8
	Total	1155	100.0

D. Tasas de empleo – género

		Empleo con salario		Total
		Sin empleo	Empleo con salario	Sin empleo
Mujeres	Recuento	605	559	1164
	% del mismo	52.0	48.0	100.0
Hombres	Recuento	419	654	1073
	% del mismo	39.0	61.0	100.0
Total	Recuento	1024	1213	2237
	% del mismo	45.8	54.2	100.0

E. Tasas de empleo – Por edad

			Empleo con salario		Total
			Sin empleo	Empleo con salario	Sin empleo
Edad registrada en seguimiento	Menor de 20	% dentro edad registrado en seguimiento	49.3	50.7	100.0
	20-24	% dentro edad registrado en seguimiento	45.0	55.0	100.0
	25+	% dentro edad registrado en seguimiento	40.9	59.1	100.0
Total		% dentro edad registrado en seguimiento	45.8	54.2	100.0

F. Tasas empleo – educación

			Empleo con salario		Total
			Sin empleo	Empleo con salario	Sin empleo
Registrados en seguimiento educación	Menos que la terminación de secundaria	% dentro de educación registrado en seguimiento	47.9	52.1	100.0
	Educación secundaria completa	% dentro de educación registrado en seguimiento	45.8	54.2	100.0
	Asistió pero no finalizó universidad/escuela terciaria	% dentro de educación registrado en seguimiento	46.9	53.1	100.0
	Completó universidad/escuela terciaria	% dentro de educación registrado en seguimiento	41.2	58.8	100.0
Total		% dentro de educación registrado en seguimiento	45.8	54.2	100.0

G. Correlación niveles educación salario a posteriori

Nivel salarial a posterior	Nivel educación a posterior				Total
	Menos que escuela secundaria completa	Escuela secundaria completa	Algo de escuela terciaria	Escuela terciaria completa	
Inferior a salario mínimo	36.3%	28.7%	21.8%	19.7%	26.0%
Incluye de salario mínimo 110%	22.5%	23.8%	23.9%	23.2%	23.6%
Superior al 110%-150% del salario mínimo	26.3%	25.3%	30.9%	40.8%	29.8%
Más de 150%	15.0%	22.2%	23.4%	16.2%	20.6%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-Sided)
Pearson Chi-Square	19.718(a)	9	.020
Likelihood Ratio	19.334	9	.022
Linear-by-Linear Association	6.617	1	.010

For education and salary levels

H. Correlación edad-salario mínimo

		Edad a posteriori			Total
		Menor de 20	20-24	25+	
Niveles salariales	Menos del salario mínimo	27.4%	26.6%	22.4%	26.0%
	Salario mínimo a 110%	23.6%	24.9%	20.3%	23.6%
	De 110% a 150% I	28.3%	30.8%	30.1%	29.8%
	Superior a 150%	20.7%	17.8%	27.3%	20.6%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-Sided)
Pearson Chi-Square	6.608(a)	6	.359
Likelihood Ratio	6.443	6	.375
Linear-by-Linear Association	2.249	1	.134

I. Horas capacitación X estatus de empleo (Cross Tab)

			Empleo con salario		Total
			Sin empleo	Empleo con salario	
Horas capacitación	150 horas o menos	% dentro de categorías de horas capacitación	44.7	55.3	100.0
		% dentro empleo con salario	19.6	20.5	20.1
	151-300 horas	% dentro categorías de horas capacitación	46.7	53.3	100.0
		% dentro empleo con salario	49.1	47.4	48.2
	Más de 300 horas	% dentro de categorías de horas capacitación	45.2	54.8	100.0
		% dentro empleo con salario	31.3	32.1	31.7
Total		% dentro de categorías de horas capacitación	45.8	54.2	100.0

J. Correlación horas capacitación X estatus empleo

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Mujeres01	-.531	.086	37.773	1	.000	.588
Ed2	.094	.465	.508	1	.476	1.099
Ed3	.020	.145	.020	1	.888	1.021
Ed4	.186	.179	1.088	1	.297	1.205
P82	.034	.014	5.413	1	.020	1.034
Media horas	-.064	.114	.316	1	.574	.938
Más horas	-.024	.126	.037	1	.848	.976
Constante	-.298	.319	.876	1	.349	.742

K. Empleo femenino-control regresión por educación y edad

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
(Constante)	.981	.165		5.958	.000
Mujeres	-.212	.048	-.162	-4.425	.000
Educ3 = 4 (Escuela secundaria completa)	.132	.082	.101	1.605	.109
Educ3 = 5 (Algo universidad/terciaria)	.161	.088	.108	1.822	.069
Educ3 = 6 (Universidad/terciaria completa)	.132	.095	.080	1.393	.164
Edad	.010	.008	.051	1.320	.187

Variable dependiente: Porcentaje de salario mínimo

L. Tabulación cruzada de conectividad

			Conectados a posteriori		Total
			Not Connected	Connected	
Conectados en base inicial	No conectados	% dentro de conectados en base inicial	30.2	69.8	100.0
		% dentro de conectados a posteriori	74.3	57.5	61.8
	Conectados	% dentro de conectados en base inicial	16.8	83.2	100.0
		% dentro de conectados a posteriori	25.7	42.5	38.2
Total		% dentro de conectados en base inicial	25.1	74.9	100.0
		% dentro de conectados a posteriori	100.0	100.0	100.0

Bibliography

- Acevedo Riquelme, D. 2005. Informe Final de Evaluación Externa República de Panamá. External Evaluation (unpublished report).
- Aguilar, R. 2005. Inserción laboral y empleabilidad de los jóvenes del proyecto *entra21* Informe evaluación externa primera cohorte, Quipus. External Evaluation (unpublished report).
- Alzua, M.L. and Nahirñak, P. 2007. Evaluacion Externa Final entra 21. Unpublished report prepared for the MIF/IDB.
- Amargos, O. 2005. Programa entra 21 Instituto Superior de Agricultura ISA Proyecto de Formación en Tecnologías Básicas de la Información. External Evaluation (unpublished report).
- Aparecida Bomfim, L. 2007. Relatório de Avaliação Externa do Projeto Trilha Jovem – Turismo e Responsabilidade Social em Foz de Iguaçu, Rio de Janeiro e Porto Alegre. External Evaluation (unpublished report).
- Arango Ospina, P.A. Sistematización: Abriendo Puertas a la Inserción Laboral en Manizales. Manizales: Fundación Luker (unpublished report).
- 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). External Evaluation (unpublished report).
- Bercovich, N. and Schwanke, C. 2007. Informe Final de la Evaluación Externa del Proyecto EN-TRA 21 – BLUSOFT (unpublished report).
- 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). External Evaluation (unpublished report).
- Briceño Bustillos, L. 2007. Informe de Evaluación Enterna del Proyecto “Tecnologías de Información y Comunicación: Alternativa de empleo para los jóvenes en el Perú.” External Evaluation (unpublished report).
- Bruzzone, C. and Noboa, L. 2007. Proyecto: “Acceso al empleo digno de jóvenes uruguayos” Evaluación Externa. External Evaluation (unpublished report).
- Cordero, F. 2007. Informe de Evaluación Externa Fundación Sur Futuro. External Evaluation (unpublished report).
- Dequino, D. 2007. Evaluación Externa de la Primera Cohorte del Programa entra 21 gestionado por la Agencia de Desarrollo Local de la Ciudad de Córdoba – Argentina (unpublished report).
- Elías, R. et. al. 2005. Fundación Comunitaria CIRD Proyecto Inserción Laboral de Jóvenes Capacitados en Tecnologías de la Información. External Evaluation (unpublished report).
- estrategos León. 2006. CIPEC entra 21, León, Guanajuato, México Evaluación Externa Reporte Final. External Evaluation (unpublished report).
- Ferreira Osterne, M. 2006. Avaliação externa do projeto Com.Domínio Digital (unpublished report).
- González, L. 2008. CONÉCTATE Colombia: Un Modelo de Cooperación Pública – Privada para la Formación e Inserción Laboral de Jóvenes. Bogotá: Fundación Empresarios para la Educación (unpublished report).
- Gutiérrez, M. I. 2007. Estimación de Costos y Beneficios. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfn.org.
- Hahn, A. et al. 2006. Measuring Outcomes in Projects Designed to Help Young People Acquire Life Skills: Lessons and Challenges: A Synthesis Report from a Pilot Outcomes Measurement Sys-

- tem in the Make a Connection Global Network of Youth Projects Baltimore: International Youth Foundation (unpublished report).
- Hernández, J.C. 2006. La Pasantía Laboral en los Proyectos entra 21: Estrategias, aciertos y retos. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Hirata, M. et. al. 2005. Relatório Final de Avaliação Externa do projecto entra 21 – Capacitação em Tecnologia de Informação do CEPRO (São Paulo, Brazil). APOENA. External Evaluation (unpublished report).
- Ivry, R. and Doolittle, F. 2003. The Economic and Life Outcomes of At-Risk Youth. NY: MDRC.
- Jacinto, C. 2007. Jóvenes y la Calidad de los Empleos: Resultados del Programa entra 21. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Lasida, J. and Sandoya, J. 2007. Guía de Evaluación de Calidad para Procesos de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Lasida, J. and Rodríguez, E. 2006. Entrando al Mundo del Trabajo: Resultados de Seis Proyectos entra 21. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- López, S. 2005. Informe Denominada Inserción Laboral y Empleabilidad de los Jóvenes del Proyecto entra 21, AGAPE. External Evaluation (unpublished report).
- Méndez de Martin-Caro, H. 2007. “Programa Tecnoscopio: Componente de Capacitación e Inserción Laboral de Jóvenes” Evaluación Externa. External Evaluation (unpublished report).
- Mitnik, F. and Matta, A. 2007. Generación y Sostenimiento de una Red de Alianzas. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Pérez Arroyave, C.L. et. al. 2006. Estudio de Evaluación Externa Joven Competitivo para el Empleo Sostenible – Programa entra 21 External Evaluation (unpublished report).
- Rámirez-Guerrero, J. 2002. El Desempleo Juvenil, Un Problema Estructural y Global. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Rodriguez O, E. 2007. Informe de la Evaluación Externa del Proyecto *entra21*/Don Bosco Capacitación e inserción laboral en Nuevas Tecnologías de la Información. External Evaluation (unpublished report).
- Safa, A. et.al. 2007. Estudio de Seguimiento del Caso de SEPICJ, A.C. Reporte Final. External Evaluation (unpublished report).
- Santibáñez, E. and Pazos, N. 2006. Preparando a los Jóvenes para Entrar al Nuevo Mundo del Trabajo Informe de Evaluación, Fundación Chile. External Evaluation (unpublished report).
- Sierra, J.F. 2004. Parámetros de Calidad para Servicios de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes en Situación de Desventaja. Available online: www.iyfnet.org.
- Siqueira Ribeiro dos Santos Nogueira, C. 2006. Relatório da Avaliação Externa de Proyecto Tramolin (unpublished report).
- Tramujas Vasconcellos Neumann, L. et. al. 2005. Relatório de avaliação externa do Projeto Turismo e Responsabilidade Social (unpublished report).
- Velilla, J.I. . Contexto Análisis del Mercado Laboral: Un resumen de las prácticas utilizadas por 15 proyectos entra 21. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Velilla, J.I. 2004. Contexto y Enfoques de Formación en las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.
- Venegas Medina, M.E. 2005. Informe de Evaluación Externa del proyecto entra 21 ejecutado por

CADERH (Honduras). External Evaluation (unpublished report).

Venegas Medina, M.E. 2008. Informe de Evaluación Externa del Proyecto “Tecnología de la Información” Asociación Cristiana de Jóvenes ACJ. External Evaluation (unpublished report).

Vidal, S. et. al. 2007. Trayectorias Laborales de los Jóvenes del Proyecto Navegar.Sur. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.

Villar, R. 2006. Colaborando con el Sector Privado. Baltimore: International Youth Foundation. Available online: www.iyfnet.org.

World Bank. 2006. Development and the Next Generation. World Development Report 2007. Washington, D.C.