

entra 21

Preparando a los jóvenes para entrar en el nuevo mundo del trabajo

Juan Carlos Hernández Arroyave*

Introducción

La “exclusión laboral” es, para el Programa de Formación Laboral del Gobierno de la Provincia de Córdoba (Argentina), la “probabilidad que tiene un conjunto de la población de quedar marginado de la vida social, política y económica según el nivel de educación alcanzado... significa no haber podido alcanzar el nivel de calificaciones básicas necesarias para afrontar los desafíos del mundo del trabajo y de la vida política y ciudadana...”.

Los proyectos ejecutados por *entra 21* son una respuesta a las necesidades de formación de jóvenes excluidos y una posibilidad de inserción laboral que permita la participación económica y social de sus egresados.

La Fundación Internacional para la Juventud (FIJ) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, con el apoyo de la Agencia de Cooperación del Gobierno de los Estados Unidos (USAID), han sumado esfuerzos para contribuir a preparar el recurso humano que demandan los empleos generados por la nueva economía en América Latina y el Caribe. Para ello se ha creado el programa –*entra 21*– que cofinancia proyectos de empleo juvenil en tecnologías de información (TI). Esta colaboración se propone:

* Colombiano. Abogado de la Universidad de Medellín. Especialista en métodos participativos de formulación y evaluación de proyectos sociales. Oficial de Programas para la International Youth Foundation. Ex Coordinador del Área de Empleo de la Corporación Paisajoven. Ex Director Ejecutivo de la Fundación Solidaria la Visitación.

- Apoyar proyectos locales para capacitar jóvenes y asistirlos en la búsqueda exitosa de empleos que requieran habilidades en TI.
- Crear alianzas entre organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos y empresas para responder a las necesidades de capacitación en TI y empleo en la región.
- Identificar, documentar y divulgar experiencias exitosas en capacitación e inserción laboral, y de colaboración entre las organizaciones participantes.

1. El desafío

Más de la mitad de la población de América Latina y el Caribe es menor de 24 años, con tasas de desempleo en aumento en la mayoría de países. Los sistemas educativos existentes han fallado en equipar a los jóvenes con el conocimiento y habilidades necesarios para tener éxito en un mercado de trabajo que cambia a gran velocidad. Al mismo tiempo que crece el número de jóvenes sin preparación para trabajar, las empresas tienen la urgente necesidad de encontrar trabajadores dotados con las habilidades técnicas requeridas para desarrollar la economía de la región cada vez más basada en la información. Se espera que la demanda por habilidades en tecnologías de información se incremente significativamente en la región, en la medida en que un mayor número de organizaciones migre hacia Internet y automatice sus negocios con aplicaciones de *software*.

Los jóvenes, por su parte, tienen la creatividad y adaptabilidad requeridas para desempeñarse en el área de TI, pero se necesitan programas para dotarlos con el conocimiento y las habilidades que les permitan tomar ventaja de las crecientes oportunidades. Una mayor inversión en estos programas ayudará a disminuir la brecha entre oferta y demanda de trabajadores calificados, contribuyendo a su vez a tender un puente que reduzca la brecha digital que existe entre países desarrollados y en vías de desarrollo.

2. La respuesta

Para lograr su objetivo de ofrecer a las empresas recursos humanos calificados en TI, y de brindar oportunidades de empleo a los jóvenes, *entra 21* capitaliza el dramático impacto que está teniendo la tecnología de información en la

economía mundial. La revolución de las redes no sólo ha creado un nuevo mercado de trabajo, sino que también ha afectado profundamente la forma como se manejan hoy las empresas. Las sociedades necesitan trabajadores competentes para que crezcan las economías locales y para atraer inversión extranjera. *entra 21* ha sido concebido para hacer una significativa contribución en enlazar las necesidades del mercado laboral y las de los jóvenes cuyos intereses y capacidades hacen de ellos los candidatos ideales para llenar los vacíos en TI.

Específicamente, *entra 21* busca:

- Proveer capacitación en competencias laborales a 12.000 jóvenes entre los 16 y 29 años de edad.
- Asignar donaciones a un máximo de 40 organizaciones sin ánimo de lucro.
- Incrementar el conocimiento en la región y en el mundo sobre prácticas ejemplares en capacitación laboral para jóvenes, en inserción en empleos productivos, así como sobre la sostenibilidad de esos esfuerzos en el tiempo.

3. ¿Cómo opera el programa?

entra 21 aporta donaciones y asistencia técnica a organizaciones sin ánimo de lucro en América Latina y el Caribe. Las donaciones son entregadas a proyectos de capacitación e inserción laboral, dirigidos a jóvenes a quienes imparten habilidades en TI, capacitándolos para trabajar con computadores, Internet y otras tecnologías y equipos utilizados en el lugar de trabajo. Los proyectos responden a una clara demanda del mercado laboral y enseñan las habilidades necesarias para que los jóvenes capacitados encuentren y conserven un empleo.

entra 21 utiliza una metodología específica y ha elaborado herramientas que permiten reconocer permanentemente el contexto local que se quiere afectar con cada uno de los proyectos. Las propuestas son elaboradas sobre la base de guías (presentación de propuesta preliminar, propuesta definitiva y presupuesto) que permiten en todo momento establecer nexos con las necesidades de cada región. Un aspecto importante en este sentido es la exigencia de basar la propuesta en estudios de mercado (fuentes primarias y secundarias) que le den sustento a la decisión de invertir recursos en el tema de la formación del recurso humano que tenga efectivas posibilidades de inserción.

La elaboración de la propuesta esta basada en la construcción del marco lógico, que permite de manera participativa involucrar a los directamente afectados por el problema y a las instituciones comprometidas con su desarrollo.

La propuesta curricular de los proyectos *entra 21* está integrada por un componente de formación y uno de inserción. El primero incluye el adiestramiento en competencias técnicas o específicas, competencias humanas y sociolaborales. Lo complementan cursos de formación para el emprendimiento y la pasantía laboral obligatoria. El segundo, será objeto de este trabajo.

Toda la propuesta de los proyectos *entra 21* está atravesada por el sistema de seguimiento y evaluación del programa, integrado por los informes trimestrales (programático y financiero); la base de datos de los proyectos que arroja información continua sobre los jóvenes, el proyecto y la inserción; las visitas de seguimiento *in situ*; y la evaluación externa de empleabilidad y satisfacción de egresados y empleadores.

4. Perfil del joven a quien se dirige el programa

Los jóvenes a los que se dirige *entra 21*, están ubicados preferentemente en zonas urbanas, en condiciones de exclusión (pobreza, desescolarización y falta de oportunidades educativas) que los marginan de los ámbitos laborales o los sitúan en el mercado informal y/o en el manejo de prácticas ilegales.

5. Punto de partida: Criterios para lograr la inserción de los jóvenes del programa

Tradicionalmente, la mayoría de los programas realizados hasta el momento en la región están basados en ofertas de formación para el empleo cuyas principales características son: corta duración, desconexión con las necesidades reales del mercado laboral y desarticulación de acciones para la efectiva inserción de los egresados.

Varios criterios se han contemplado como punto de partida para el logro efectivo de la inserción laboral de los jóvenes que participan de los proyectos *entra 21*. El primero es la intervención del empleador (noción más amplia a la de empresario, que incluye, al mismo tiempo, a los sectores público y privado; y a empresas grandes, medianas y pequeñas) como fuente de información durante

las etapas del diagnóstico, la formación, la inserción y la evaluación del proyecto. El segundo criterio tiene que ver con la propuesta curricular y metodológica que articula los procesos de formación técnica y humana con sistemas o servicios de colocación, ya sean propios de las entidades ejecutoras o prestados en alianza con aquellas cuya función es esta gestión. Resulta importante, para este último efecto, planear desde el inicio el “cómo” se debe realizar esta gestión, identificar y repartir responsabilidades para posteriormente hacer su seguimiento.

Por último, las metas de inserción para los proyectos *entra 21* dependen de la dinámica propia del mercado, de la experiencia de la entidad ejecutora, de las expectativas de los jóvenes. Un mínimo del 40% de los jóvenes que ingresan a los programas de formación debe quedar insertado. En algunos casos esta meta asciende al 80 %. Las estrategias y servicios para lograrlo dependen y son diferenciadas, según sea el caso, de empleo o autoempleo, y se realizan antes, durante y después de la intervención con los jóvenes.

6. Estrategias de inserción puestas en práctica por los proyectos *entra 21*

A continuación presentamos las estrategias que han sido diseñadas por los proyectos que se ejecutan en la actualidad:

1) Creación y/o convenios de servicios de inserción.

Algunas de las entidades ejecutoras que antes no realizaban acciones para la inserción se han dotado –a partir de la ejecución de *entra 21*, de estructura– recursos, métodos e instrumentos para insertar a los jóvenes en el empleo dependiente o el autoempleo. Otras han gestionado acuerdos de cooperación con instituciones (públicas y privadas) que tienen como finalidad la inserción laboral de jóvenes y realizan esta tarea por su intermedio. También encontramos entidades ejecutoras que establecen convenios “a medida” con empleadores, por medio de los cuales se capacita personal requerido, seleccionado o remitido por éstos, con el compromiso de que, una vez finalizada la formación, son los empleadores quienes contratan directamente a los egresados.

Algunos proyectos realizaron acuerdos o alianzas estratégicas entre empleadores, oficinas de empleo y gobiernos locales para la integración de comités de gestión del proyecto, los cuales deben, entre otras tareas, direccionar, facilitar y evaluar la inserción de los jóvenes.

2) Utilización/montaje de sistemas de información/intermediación.

Los sistemas de intermediación laboral son quizás la práctica más común en los proyectos de *entra 21*. Su funcionamiento incluye la preparación de bases de datos de empresas que han colaborado con sus anteriores proyectos de formación, otras empresas extraídas de bases de datos existentes en la región, avisos clasificados, gremios y asociaciones.

Es importante resaltar que la búsqueda y análisis de la información del mercado laboral no es una actividad que se realiza una sola vez. Corresponde a una interrelación continua que permite corroborar datos y ajustar las propuestas de formación permanentemente; así las bases de datos son un instrumento útil para tales fines.

Una vez construida la base de datos, comienza la estrategia de promoción y *marketing* del proyecto, con la cual se espera que los empleadores conozcan el proyecto y se comprometan con las diferentes actividades para las cuales se los espera vincular, bien sea como oferentes de plazas de pasantías, de trabajo o como miembros de algún comité en especial. Estas estrategias incluyen contacto vía correo electrónico, remisión de cartas, folletos promocionales, llamadas telefónicas y citas de presentación personal del proyecto.

Por último, los proyectos también envían las hojas de vida de sus egresados a bolsas de empleo establecidas en la región. Primero las contactan formalmente y luego revisan permanentemente los registros generados para monitorear los avances.

3) Realización/participación en eventos de carácter promocional.

Cada proyecto ejecutado en *entra 21* ha identificado otra serie de acciones de *lobby* que le reportan buenos resultados relacionados con la inserción de sus egresados. Asistir a eventos de carácter empresarial o colocar *stands* en ferias de empleo son acciones que reportan buenos contactos y aliados para los proyectos. Reuniones de trabajo con empleadores y la realización desde el proyecto de jornadas académicas de actualización para gerentes de recursos humanos de las empresas han sido utilizadas como estrategias que permiten capturar la atención de personas a quienes, por su dinámica de trabajo, no les es posible atraer por otros medios; una vez lograda su atención, se les informa sobre el proyecto y la forma en que pueden contribuir con él.

4) Preparación de los jóvenes para su ingreso efectivo en el mercado de trabajo o el autoempleo.

El proceso de formación integral desarrollado por los proyectos *entra 21* incluye la preparación de las y los jóvenes en aspectos relacionados con la búsqueda y permanencia en un puesto de trabajo. Para la inserción en el empleo dependiente, se ofertan módulos de entrenamiento o laboratorios prácticos sobre elaboración de currículo vital, entrevista de trabajo, redes y rutas para la búsqueda de empleo, test y pruebas psicotécnicas, entre otros temas.

Para aquellos jóvenes cuya meta es establecer su propio puesto de trabajo, se incluyen talleres de creación de empresa, asesoría para la elaboración del plan de negocios, acceso vía directa o por intermedio de otros al crédito con bajas tasas. Y el seguimiento a su emprendimiento por un mínimo de seis meses.

Quizás, una de las acciones más importantes en este sentido, tiene que ver con transferir la responsabilidad al joven acerca de su propia búsqueda y permanencia en el puesto de trabajo; es decir, no debe dejar todo el esfuerzo a la entidad ejecutora; él debe asumir también esta tarea, para lo cual sugiere a la entidad posibles sitios para enviar su hoja de vida, establecer contactos, solicitar entrevistas y mantener informado constantemente al encargado de inserción sobre el resultado de sus acciones.

5) Pasantía, la mejor estrategia de inserción.

Lograr excelentes resultados durante el período de pasantía posibilita que las empresas enganchen a los jóvenes una vez que ésta concluye. Una pasantía realizada en una empresa que verdaderamente necesita a alguien, que le permite al joven practicante ejecutar las tareas encomendadas, con un seguimiento constante por parte de la entidad ejecutora, y que además es realizada por un joven responsable, idóneo y bien formado, se convierte –en el mejor de los casos– en una plaza laboral para el joven que termina su pasantía.

La inversión de tiempo y de recursos que el empleador destina para acompañar al joven durante la pasantía laboral es otro factor que éste tiene en cuenta al momento de decidir que le conviene más incorporar al joven que termina la pasantía que comenzar otro proceso de adiestramiento y seguimiento para un nuevo pasante.

7. La inserción, ¿responsabilidad de quién?

entra 21 ha modificado la forma tradicional de asumir el reto de la inserción laboral de los egresados de la formación. Antes, esta acción era casi un resultado aleatorio por el cual no se medía el impacto de las intervenciones. Las entidades cumplían con el acto de certificación de sus egresados; pocas veces realizaban un seguimiento metódico del impacto: número de asimilados al mercado formal o al autoempleo. Muchos factores incidían para que los programas no alcanzaran los niveles de inserción propuestos. Así, las iniciativas se transformaban en excelentes programas de resocialización de jóvenes pero sin mucho impacto en la inserción. El largo tiempo de ocio y desempleo que los jóvenes debían soportar después de su egreso, marcaba la diferencia entre la inserción y su decepción. El peor de los efectos surgía cuando los jóvenes, cansados de promesas, iban perdiendo credibilidad ante las otras tantas iniciativas que se les iban ofreciendo.

Las entidades ejecutoras de *entra 21* han propuesto diferentes estrategias de inserción, tal como lo hemos analizado ya en este documento; sin embargo, la ejecución de los diferentes proyectos ha dotado de experiencias y enseñanzas al respecto. La primera de ellas es quién debe asumir directamente la responsabilidad de gestionar la inserción laboral de los egresados de los proyectos. Y para dar respuesta a esta pregunta, trataremos de dar, desde la experiencia vivida, algunas orientaciones al respecto.

La inserción laboral no es responsabilidad exclusiva de una sola persona, llámese coordinador general del proyecto, gestor de inserción, coordinador de pasantías e inserción, etc. En realidad, la inserción es una responsabilidad de todo el equipo de trabajo del proyecto.

Todos y cada uno de los integrantes del equipo (directivos, operativos, docentes, auxiliares, etc.) deben estar sensibilizados con el tema, conocer las metas, los procedimientos, los resultados parciales, las gestiones previstas por el proyecto para efectos de la inserción. A su vez, realizar reuniones periódicas con todo el equipo permite establecer vínculos y sinergias que facilitan la intervención.

La mayoría de los proyectos *entra 21* han previsto la creación de un cargo para el/la coordinador/a de Inserción quien es el/la responsable de la operación de todas las etapas preparatorias y de ejecución para lograr la inserción. El perfil de esta persona, entre algunas otras características, demanda: conocimientos del tema de empleabilidad, experiencia en planeación y desarrollo de alianzas, experiencia en *marketing*, antecedentes/nexos con el sector empresarial.

Otro papel importante dentro de esta tarea lo juega el educador/a o tutor/a quien acompaña al joven dentro y fuera de la empresa, lo apoya en sus dificultades y contribuye para su desarrollo profesional en el área elegida. En algunas ocasiones es un delegado directo del proyecto y en otras es un funcionario propio de la empresa.

Otras tareas en torno a la gestión de la inserción son asumidas por los demás miembros del equipo de la institución ejecutora. Entre otras, son los encargados de recopilar y transmitir información, crear comités integrados por miembros de la junta directiva, personal administrativo y operativo, con el fin de constituirse en tutores para el proceso de búsqueda de empleo y/o para colaborar en el proceso de crecimiento personal y profesional.

Podemos concluir que: ¡La inserción es un trabajo de todos!