



FACTORES CRÍTICOS PARA PROGRAMAS EXITOSOS PARA EMPLEO JUVENIL BASADO EN DESTREZAS

**Basado en experiencias en
el Programa Jóvenes Construyendo
el Futuro en la América Latina**

**Wouter Kleijn, Gabriela Quiroga
& Maryse Hazelzet**

RECONOCIMIENTOS

El grupo de investigación se halla extremadamente agradecido al personal local de Plan International en Brasil, Colombia y El Salvador quien facilitó el trabajo de campo a pesar de sus muchas ocupaciones y responsabilidades, y quienes fueron lo suficientemente pacientes como para responder nuestras muchas preguntas.

También agradecemos a los participantes del curso, representantes de empresas, mentores y otros interesados quienes, a pesar de su ocupado horario, nos brindaron algo de su precioso tiempo para conversar con nosotros.

Deseamos expresar nuestra gratitud al panel de expertos quienes estuvieron dispuestos a comentar en cuanto a nuestra lista preliminar de factores críticos:

Fredy Guayacan – Oficial Técnico, OIT

Helen Osborne – Directora, Public Sector Partnership Development, Youth Business International

Lucia Wegner – Economista Mayor de Desarrollo (Freelance)

Sarka Sengezener – Director Mayor, Youth & Economic Empowerment Practice, Plan International

Estera Barbarasa – Oficial Mayor de Asistencia Técnica, Solutions for Youth Employment Coalition

Ingrid Alexanderson – Consultora de Gestión, Accenture

Finalmente, damos las gracias a Mary Lagaay y Jacqueline Gallinetti de Plan International por su apoyo y participación a través de todo el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

Reconocimientos	1
Abreviaciones	3
Resumen Ejecutivo	4
Factores Críticos: Una Visión de Conjunto	7
Introducción	8
• Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro”	8
• La demanda por investigación aplicada	9
• Factores Críticos	10
Alcance del Estudio y Metodología	11
• Alcance	11
• Metodología de Estudio	12
1. Repaso de Literatura	12
2. Estudio Inicial de Campo	12
3. Taller de Validación y Estudios Adicionales	13
4. Estudio a Profundidad	14
5. Encuesta Digital	14
• Limitaciones	14
• Política de Ética	15
Factores Críticos	16
• Etapa Uno: Exploración y Participación	16
A. Determinando el grupo meta y nivel de inclusión socio-económica	17
B. Evaluación del Mercado Laboral	22
C. Participación con y compromiso por parte de socios	26
• Etapa Dos: Implementación	34
A. Diseñando el programa de entrenamiento	34
B. Internados (o pasantía) y aprendizajes	41
C. Acceso a financiación	43
D. Mentoría y Otros Servicios de Apoyo	45
• Etapa Tres: Sostenibilidad	47
Conclusión	53
Referencias	54
Anexo Uno: Empresas incluidas en el análisis ‘deep dive’	57

ABREVIACIONES

CONAMYPE	Comisión Nacional para Micro y Pequeñas Empresas
OIT	Organización Internacional de Trabajo
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
IYF	Fundación Internacional de la Juventud
LMA	Análisis del Mercado Laboral
MENA-YES	Estrategia para Empoderamiento Juvenil MENA
NEET	Jóvenes No en Empleo, Educación o Entrenamiento
SAC	Comité Asesor de Sector
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TVET	Educación y Entrenamiento Técnico y Vocacional
USAID	Agencia Estadounidense para Desarrollo Internacional
YBF	Jóvenes Construyendo el Futuro
YEE	Empoderamiento Económico Juvenil

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2015 Plan International, con el apoyo de la empresa global de consultoría Accenture, dio inicio a un programa de tres años llamado *Youth Building the Future* (YBF), que tiene como meta equipar a los jóvenes en regiones clave en Brasil, Colombia y El Salvador con las destrezas y oportunidades necesarias para participar en empleo e iniciativa empresarial. YBF es parte del enfoque de Empoderamiento Económico Juvenil de Plan International (YEE), que se halla en operación en más de 40 países apoyando la transición de los jóvenes hacia trabajo decente.

El propósito de este estudio – enfocado principalmente en la investigación de campo llevada a cabo a medida que se desarrolla el programa YBF – es dar atención a la demanda por investigación aplicada sobre buenas prácticas dentro de los programas de empleo juvenil. Logra esto al proveer una visión de conjunto de los factores críticos que deben ser considerados si la programación de empleo juvenil ha de alentar resultados de desarrollo significantes y sostenibles para los jóvenes participando en ella. La investigación apunta a entrenamiento de destrezas, colocación en empleos y asesoramiento como prioridades críticas y en este estudio estos factores están organizados de acuerdo con las tres etapas principales de la programación de empleo juvenil: 1) Exploración y Participación; 2) Implementación; 3) Sostenibilidad.

Estas etapas permanecen las mismas, tanto en términos de facilitar rutas hacia empleo como también promover oportunidades emprendedoras y, tal como se ve en el resumen abajo, proporcionan el marco para los principales capítulos en este informe.

- 1. Exploración y Compromiso define el grupo meta, analiza el contexto en el cual operará el programa, y comienza a investigar asociaciones potenciales, actividades incluyendo:**
 - Discutir y definir el rango de edad de los jóvenes participando – esto tiene implicaciones significativas para el diseño de los programas. “Juventud” es un grupo bastante heterogéneo con diferentes desafíos y necesidades. Otras características, por ejemplo, género, nivel de educación e ingresos, e incapacidad también necesitan ser discutidas y definidas.
 - Poner atención especial en identificar los desafíos a los cuales se enfrentan mujeres jóvenes para así considerarlos por medio del programa.
 - Conducir un apropiado Análisis del Mercado Laboral (LMA) es otro componente crucial de la programación de empleo juvenil en esta etapa. El LMA debe ser práctico y conducir a puntos de conversación para más diálogo y deben tratar directamente con empresas utilizando personal local y expertos locales.
 - Identificando asociaciones potenciales con proveedores de entrenamiento, gobierno y el sector privado para posibilitar colaboración a través de sectores. La mayoría de las veces uno o más de los actores ya tienen un interés claro en establecer intervenciones, mientras que otros todavía no se deciden. Para una seria intervención a escala, es necesario asociarse con empresas, institutos de entrenamiento, organismos gubernamentales, y otros interesados, por ejemplo, grupos comunitarios y sindicatos.
- 2. La implementación se enfoca en consolidar asociaciones, diseñar el programa, entrenamiento y lograr la participación del personal y colocar sistemas de apoyo:**
 - Programas con enfoque sobre trabajos deben buscar la colaboración del sector privado para maximizar las posibilidades de tener éxito en colocar a los jóvenes en el mercado laboral. Se debe de emplear una gama de estrategias. Construir colaboraciones y crear confianza con el sector privado puede tomar tiempo.
 - Es crucial escoger socios de entrenamiento capaces; si fuera posible, aquellos que son reconocidos como competentes por el sector privado. El entrenamiento debe ser guiado por la demanda del mercado local y es también importante que una parte significativa del entrenamiento se dedique a destrezas blandas, las cuales son tan fundamentales como las destrezas técnicas.
 - La enseñanza debe ser interactiva y utilizar prácticas participativas de enseñanza.

- Para realzar o mejorar las experiencias prácticas de los jóvenes las pasantías (internados) y aprendizajes deben ser considerados.
- Donde los programas se enfoquen sobre iniciativas empresariales, el acceso a financiamiento es clave. En un contexto donde existen pocos proveedores de crédito formales, grupos de ahorro pueden ser una alternativa viable.
- Servicios de apoyo muchas veces pueden ayudar a aumentar la participación de los participantes del programa y reducir la tasa de abandono. Un servicio de apoyo que debe ser considerado es asesoramiento, tanto durante y después del programa. Los asesores o consejeros necesitan estar completamente entrenados y sus expectativas deben ser razonables.
- A través del programa, es importante tomar en cuenta las expectativas de los participantes. Se les debe informar en detalle acerca de los beneficios potenciales del programa, incluyendo sus posibilidades inmediatas de conseguir un empleo decente o iniciar un buen negocio.

3. Sostenibilidad – el impacto de largo plazo de las intervenciones de empleo juvenil – es un terreno que casi no se ha explorado. Ni el trabajo de campo ni el repaso de literatura pudieron proveer suficientes ejemplos de impacto duradero. Las sugerencias para mejorar la sostenibilidad incluyen:

- Reconocer que impacto de gran escala requiere cambio sistémico, apoyado por los sectores público y privado.
- Establecer un sistema M&E efectivo con información digitalizada para demostrar impacto y por ese medio mejorar colaboración con estos socios.
- Transferir las actividades de entrenamiento a institutos de entrenamiento existentes o quizás aún al sector privado, aunque esto en si también presentaría algunos desafíos.
- Mejorar las prácticas docentes de los proveedores de entrenamiento y socios de entrenamiento incluyendo institutos de entrenamiento, y empresas del sector público y privado sobre temas tales como concientización en cuanto al género, salud sexual y reproductiva, y el empleo de jóvenes vulnerables.

Compromiso Corporativo: la perspectiva del sector privado

Colaboraciones y conexiones con el sector privado son cruciales para asegurar resultados fructíferos de los programas de empleo juvenil. Para poder comprender mejor los impulsores de la participación corporativa 16 empresas, ocho en Brasil y ocho en Colombia, fueron entrevistadas para un estudio detallado a fondo.

La mayoría de las empresas mencionaron motivos tanto sociales como económicos para su participación. Aun así, en la mayoría de los casos, según el análisis del material de las entrevistas, la razón principal de su participación puede, de hecho, ser clasificada como económica. Esto no significa que discusiones en cuanto al compromiso corporativo deban depender exclusivamente sobre el contexto, una mezcla de argumentos es probablemente más efectiva.

En el curso de las entrevistas las empresas también mencionaron otras razones por participar en los programas de empleo juvenil: abarcando desde leyes impuestas por el gobierno para poner en vigor aprendizajes para los jóvenes, a relaciones amistosas con el personal de Plan International. La red de puntos focales empresariales dentro de Plan International también demostró ser clave; una cantidad considerable de empresas estaba dispuesta a participar ya que ‘confiaban’ en el personal de Plan International debido a colaboraciones anteriores y establecieron relaciones con otros programas. Sin embargo, hasta empresas que estaban dispuestas a participar, por cualquier razón, solo aceptaban algunos jóvenes cada una y queda aún mucho trabajo para hacer para fomentar colaboración más efectiva con el sector privado.

Objetivos y Métodos de Investigación

Este informe pretende informar y ayudar a los distintos interesados involucrados en soluciones de empleo juveniles tales como ONGs, los encargados de formular políticas, corporaciones e institutos de entrenamiento. Además, pretende contribuir a la expansión del modelo YBF a otras partes del mundo y proveer pautas o directrices para programas de empleo juveniles basados en destrezas fuera de la estructura YBF.

La investigación puede ser descrita como investigación 'aplicada' ya que una parte substancial de los datos se basa en entrevistas con practicantes con la meta de informar activamente sobre programas existentes y futuros de empleo juvenil. Se utilizó un planteamiento de métodos varios, con énfasis en datos cualitativos. La recopilación de datos y análisis está basada en un breve repaso de literatura, trabajo de campo en Brasil, Colombia y El Salvador, talleres de validación, encuestas digitales con jóvenes Brasileños y, como se discutió anteriormente, un 'estudio a profundidad' con empleados del sector privado.

Para el trabajo de campo, el grupo de investigación conversó con los siguientes grupos de interesados:

- 54 jóvenes, incluyendo dos discusiones de grupos focales solamente con jovencitas
- 25 representantes empresariales
- 17 maestros (cursos tanto de destrezas de vida como técnicos),
- 18 mentores
- 5 oficiales de gobierno

El empleo juvenil puede ser mejorado de diferentes maneras: por medio de entrenamiento de destrezas, servicios de empleo o empleo subvencionado. El enfoque de esta investigación, sin embargo, es sobre afinación de destrezas (o entrenamiento) programas para empleo y emprendimiento por medio de entrenamiento a corto plazo de destrezas técnicas, comerciales y de entrenamiento para la vida. La investigación se concentra principalmente en países en vías de desarrollo.

Algunas limitaciones deben ser consideradas al leer este informe. Ya que el trabajo de campo se llevó a cabo en tres países, existe una inclinación hacia Brasil, Colombia y El Salvador a través del informe y análisis. Otra limitación incluye el muestreo de los entrevistados. El tamaño del muestreo es pequeño y los datos son auto-informados limitando la capacidad de realizar generalizaciones robustas de los hallazgos.

Finalmente, el alcance de este estudio es amplio. Se aconseja más investigación específica sobre los diferentes temas. La meta no es ser prescriptivo, sino proveer pautas, enmarcadas como un juego de factores críticos, para ser discutidos y meditados por los practicantes con el objetivo de ayudar a mejorar la conducta y el impacto de programación de empleo juvenil.

FACTORES CRÍTICOS: UNA VISIÓN DE CONJUNTO

Primera Etapa: Exploración y Compromiso y Participación

1. Discutir y definir un rango de edad para la 'juventud' y poner clara las implicaciones.
2. Discutir y decidir otros criterios relevantes para seleccionar el grupo meta y el impacto en términos del nivel de inclusión
3. Trazar las dificultades a las cuales podrían enfrentarse las jovencitas y considerar soluciones
4. Conducir un análisis práctico del mercado laboral
5. Tratar directamente con empresas usando personal local y expertos al llevar a cabo el LMA
6. Trazar hasta qué grado están interesados los jóvenes en ser parte de sectores particulares o cadenas de valor
7. Prestar atención a la economía informal y considerar de qué forma enfrentar los desafíos de esta
8. Fortalecer compromiso por medio de memorandos de entendimiento firmados (MOUs) o contratos con socios; Si esto no es posible, o es contra-productivo, encuentre medios alternos para articular el compromiso
9. Establecer asociación con actores del gobierno y acordar papeles y responsabilidades claramente definidos.
10. Seleccionar socios de entrenamiento quienes sean reconocidos como competentes por el sector privado
11. Asociarse con sindicatos para facilitar la identificación de empresas
12. Tratar con el sector privado utilizando una variedad de estrategias
13. Asignar bastante tiempo para tratar con el sector privado y tomar ventaja de relaciones existentes.
14. Tratar con empresas que garanticen condiciones decentes de trabajo

Etapa Dos: Implementación

15. Asegurar que el entrenamiento sea impulsado por la demanda
16. Asegurar que el entrenamiento sea acreditado para que entonces sirva como una ventaja o beneficio para los jóvenes buscando empleo
17. Use prácticas de enseñanza participativas y asegúrese que el entrenamiento sea interactivo
18. Asigne bastante tiempo para seleccionar maestros completamente calificados
19. Programar y calcular la duración del entrenamiento de acuerdo con las necesidades del grupo
20. Manejar las expectativas de los jóvenes en cuanto al mercado laboral y las oportunidades de emprendimiento.
21. Estandarizar el proceso de selección de participantes
22. Hacer obligatorio el entrenamiento en destrezas blandas
23. Estar al tanto de internados y aprendizajes ya que estos mejorarán la experiencia práctica de los jóvenes
24. Priorizar acceso a financiamiento para emprendedores
25. Reconocer que grupos de ahorro pueden ser una alternativa viable cuando más instrumentos más formales de finanza no funcionan
26. Reducir la tasa de deserción escolar y aumentar la participación juvenil por medio de organizar servicios claves de apoyo.
27. Adaptar su modelo de tutoría a las circunstancias y personalidades, pero asegurando que jóvenes vulnerables sean capaces de construir una relación basada en confianza con sus mentores.
28. Asegurar que todos los mentores sean totalmente entrenados y sean conscientes que sus expectativas necesitarán ser ajustadas.

Etapa Tres: Sostenibilidad

29. Campaña para cambio sistémico apoyado por el sector público.
30. Crear una base de datos de monitoreo para mejorar M&E y demostrar el impacto
31. Continuamente mejorar prácticas de enseñanza y el entrenamiento de socios
32. Mantener buenas relaciones y un canal abierto de comunicaciones con todos los socios, antes, durante y después de completarse el programa.

INTRODUCCION

Con 1.8 billones de jóvenes en todo el mundo, tenemos la población juvenil más grande en la historia. Aproximadamente 85% de ellos viven en países en vías de desarrollo. Una tercera parte de estos jóvenes, la mayoría de ellos mujeres, no se hallan empleados, ni en la escuela ni en entrenamiento (NEET). A través de la próxima década un billón de jóvenes más van a entrar en el mercado laboral buscando oportunidades de emprendimiento o trabajos (Solutions for Youth Employment, 2015).

Para enfrentarnos a estos críticos asuntos laborales, Plan International se halla comprometido a trabajar con el sector privado, con los gobiernos y organizaciones de desarrollo al nivel internacional, nacional y local para aumentar el acceso de los jóvenes a trabajos decentes y nuevas oportunidades de negocios.

En la América Latina, el desempleo juvenil en 2015 fue más del doble que el desempleo adulto y 6 de cada 10 empleos llenados por los jóvenes se informa que están sin beneficios, derecho al seguro social o contratos (Herranz, 2016). En respuesta, Plan International, con el apoyo de la empresa global de consultoría Accenture, está conduciendo un programa de tres años llamado Jóvenes Construyendo

el Futuro (Youth Building the Future) (YBF), que comenzó en el 2015 y tiene como meta equipar a los jóvenes con las destrezas y oportunidades necesarias para involucrarse en emprendimiento y empleo en regiones meta tales como Brasil, Colombia y El Salvador. YBF es parte del enfoque más amplio de Plan International para el Empoderamiento Económico Juvenil (YEE), con programas implementados

en más de 40 países. Plan International es también un socio fundador de 'S4YE' o sea: Soluciones para el Empleo Juvenil, una coalición que apoya a las partes interesadas a través de todos los sectores para que trabajen juntos para identificar, aprender de y edificar sobre prácticas exitosas donde quiera que puedan ser halladas. Esta coordinación posibilita a los socios que se actualicen en políticas e inversiones efectivas para aumentar o mejorar las oportunidades de empleo de los jóvenes.¹

Esta encuesta es una contribución más al caudal de información que apoya el trabajo de empleo juvenil.

Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro”

YBF tiene la meta de equipar a los jóvenes con las destrezas y oportunidades para participar en empresas y empleo en regiones seleccionadas en Brasil, Colombia y El Salvador (vea la caja de texto uno). El diseño de programa consiste de tres componentes sinérgicos:

1. **Participación del sector privado y redes habilitadoras de empleo juveniles:** creación de asociaciones de valores compartidos (conocidos como Alianzas Empresariales Inteligentes, o “Smart Business Alliances”) con el sector privado, autoridades del gobierno, socios entrenadores y organizaciones basadas en la comunidad, para demostrar maneras impulsadas por el mercado de colaborar con el sector privado y encargados de formular políticas. Estas redes serán formalizadas por medio de acuerdos conjuntos en cuanto a puestos de trabajo, entrenamiento de destrezas, el plan de estudios, y asesoramiento y servirán como canales claves para facilitar la obtención de empleos para la juventud; es previsto que los socios de valores compartidos les darán prioridad de empleo a los graduados del programa cuando estén reclutando.
2. **Entrenamiento, colocación y puesta en marcha:** el programa busca reclutar 4,000 jóvenes, de edades entre 17 y 29, 60% de los cuales serán jovencitas. Participantes recibirán ya sea entrenamiento técnico o en destrezas vocacionales para colocación en empleos o entrenamiento en emprendimiento. También se proveerá entrenamiento en destrezas vitalicias (también conocidas como destrezas blandas o destrezas para empleo). Plan International se asociará con institutos públicos y privados quienes proveerán entrenamiento de calidad de acuerdo con requisitos identificados por el empleador. Estudiantes quienes completen con éxito el entrenamiento técnico y vocacional serán combinados con empleadores y

1 Para más información vea <https://www.s4ye.org/>

apoyados en hallar empleo por parte de facilitadores entrenados. Estudiantes en el camino empresarial serán apoyados por mentores voluntarios, quienes les conectarán con empresarios y comerciantes. A los estudiantes en el camino de colocarse en empleo, no se les asigna un mentor de forma automática.

3. Recopilación de investigación y evidencia: este componente del programa ha sido incluido para poder aumentar la escala y el alcance del programa YBF en la América Latina. Incluye el monitoreo y la evaluación del programa y un proyecto de investigación aplicada.

La organización de investigación, KIT Desarrollo Económico Sostenible (también conocida como Instituto Tropical Real) fue responsable por el componente de investigación aplicada, los resultados de los cuales se incluyen en este reporte.

Cuadro de Texto Uno: YBF 2015-2018

En Colombia el programa YBF entrena tanto a emprendedores en perspectiva como también jóvenes buscando empleo en y alrededor del Valle Cauca. El programa apoya a 2,200 emprendedores potenciales y provee entrenamiento laboral a otros 1,050, ayudando a un total de 2,250 jóvenes. La economía de Colombia ha demostrado constante progreso durante la última década, aunque este crecimiento ha sido más lento debido a las crisis financieras globales. La violencia y el comercio de la droga permanecen desafíos significativos para los jóvenes locales y para el programa.

El programa YBF en Brasil es implementado en y alrededor de la ciudad de Recife en el estado de Pernambuco. El enfoque del programa ha sido mayormente en empleo. Un total de 1,600 jóvenes serán apoyados a través de la duración del programa (1,540 entrenados para empleo, 60 para la iniciativa empresarial). Un tremendo desafío para el programa ha sido la reciente crisis económica y política en Brasil, que limita la demanda general de trabajadores.

El programa YBF en El Salvador es más pequeño y se enfoca únicamente sobre el espíritu emprendedor. Su meta es entrenar a 150 emprendedores (nuevos o establecidos) y mejorar su negocio en tres años. Aunque la economía ha mostrado algún crecimiento, la violencia, las pandillas y las drogas hacen arriesgadas las intervenciones en empleo juvenil en el país y presentan claros desafíos a programas tales como YBF y a las perspectivas de empleo juvenil en general.

Fuente: Plan International Study Data 2016

La demanda por investigación aplicada

El tema 'juventud' y específicamente empleo juvenil ha sido firmemente establecido en la agenda de desarrollo con organizaciones de desarrollo llevando a cabo programas de empleo juvenil en muchos diferentes países. Una gama de acciones es posible, tales como entrenamiento de destrezas, tutoría y entrenamiento, promoviendo emprendimientos, servicios de empleo o empleo subvencionado. Con mención específica a entrenamiento de destrezas, se hallan disponibles una gran cantidad de estudios individuales de impacto, pero solo unos pocos estudios proveen una visión de conjunto de la efectividad del programa. Evidencia de que estos estudios en realidad existen se halla un poco dividida. Un estudio reciente conducido por la OIT y el Banco Mundial concluyó que "en países donde los ingresos son bajos o de nivel medio, el entrenamiento de destrezas e intervenciones en emprendimientos produce los más altos impactos. Las intervenciones de entrenamiento de destrezas y emprendimiento rinden resultados positivos, en promedio, especialmente en términos de ganancia en ingresos." (Kluve et al, 2016).² Sin embargo un estudio del 2015 por Blattman y Ralston es menos favorable. Ellos aducen, basados en un repaso de la

2 Los estudios por parte de la OIT y el Banco Mundial separan la promoción de emprendimiento y la intervención en entrenamiento de destrezas, con la anterior categoría concentrándose en la creación de acceso a crédito, subvenciones de arranque y micro concesiones, aunque el reconocimiento del entrenamiento es frecuentemente un componente integral de la promoción de emprendimiento. Este informe se enfoca en intervenciones basadas en destrezas para ambos empleo y emprendimiento a la vez que incluye acceso a financiamiento para emprendedores.

evidencia, que “entrenamiento de destrezas [y micro finanzas] ha mostrado poco impacto sobre pobreza o estabilidad, especialmente relacionado al costo del programa.”

Un repaso de literatura conducido por Accenture en el año 2013 demuestra que una buena parte de la literatura sobre empleo juvenil es diagnóstica en vez de práctica, con información limitada acerca de lo que realmente funciona. Hay por lo tanto una demanda para investigación por parte de los profesionales, que este estudio intenta dar atención, que provea sugerencias prácticas para guía, para informar a otros interesados y para mejorar la calidad e impacto de los programas de empleo juvenil basado en destrezas.

Factores Críticos

Basado sobre un breve repaso de literatura y trabajo de campo en los tres países meta este estudio provee un resumen de los factores críticos que deben ser tomados en cuenta si la programación de empleo juvenil ha de fomentar resultados de desarrollo significantes y sostenibles para los jóvenes que participan. Enfocado en entrenamiento de habilidades, encontrar empleo y guía tal resumen no solo ayudará a potencialmente mejorar el modelo de YBF a través del globo, sino que también proveerá una guía útil a programas de empleo juvenil basados en destrezas fuera del marco YBF.

Los datos obtenidos del trabajo de campo y la literatura se basan en programas de empleo que intentan asegurar acceso al mercado laboral y trabajos decentes como también en aquellos enfocándose en el desarrollo del espíritu emprendedor. Los factores críticos son por lo tanto aplicables a ambos tipos de programas de entrenamiento de habilidades para empleo y ayudará a informar a aquellos involucrados en programación de empleo juvenil como también los encargados de formular política, corporaciones, institutos de entrenamiento y otros interesados en asuntos de empleo juvenil. Los factores críticos son las pautas o directrices basadas en el trabajo de campo y literatura y no deben ser tratados como normativos. El contexto de cada intervención de empleo juvenil basada en destrezas o habilidades, es único y a los lectores se les anima a discutir y repasar los factores críticos y juzgar su relevancia según el ambiente en particular donde puedan ser implementados.

Los factores críticos han sido organizados a través de tres etapas:

Etapas

Etapas » Exploración y participación

Etapas » Implementación

Etapas » Sostenibilidad

Estas tres etapas fueron identificadas durante el repaso inicial de literatura y han sido validadas por el trabajo de campo como un marco útil. En la práctica, sin embargo, flexibilidad es importante y podría haber un poco de traslape; por ejemplo, asuntos de sostenibilidad necesitan ser considerados en las primeras dos etapas e incluidas dentro del programa durante las etapas tempranas.

ALCANCE DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA

La investigación se condujo durante todo el año 2016 por dos expertos consultores internacionales competentes en portugués y español y un consultor auxiliar internacional apoyando el repaso de literatura. Plan International se mantuvo en contacto regular con los consultores para discutir facilitación de la investigación de campo, hallazgos preliminares y progreso en general.

Esta sección discute el alcance de la investigación, los diferentes pasos que fueron tomados para recopilar datos verídicos conduciendo a más de 30 factores críticos para resultados de empleo juveniles de éxito, como también la política de ética que guía la tarea de investigación.

Alcance

El enfoque de esta investigación se halla sobre programas de desarrollo de habilidades (o entrenamiento) para empleos y emprendimiento. El desarrollo de habilidades puede ser en la forma de programas de larga duración y educación, sin embargo, este estudio se concentra en entrenamiento de corto plazo en destrezas técnicas, de comercio y de vida ya que intervenciones basadas en programas son, por lo general, arreglados de esta forma. YBF implica aproximadamente 3 meses de entrenamiento.

El estudio se halla concentrado primordialmente en países en vías de desarrollo. El trabajo de campo se llevó a cabo en la América Latina y por lo tanto existe un prejuicio en los ejemplos utilizados a través del reporte y análisis.

El estudio se enfoca en factores críticos relacionados específicamente a soluciones de empleo juvenil. Esto significa que criterios universales relacionados a manejo general de programas (por ejemplo, buenas relaciones con los donantes, presupuestos apropiados, prácticas de manejo basadas en resultados)

que pudieran mejorar el funcionamiento general de proyectos y programas no han sido incluidos. Los investigadores también reconocen que algunos de los factores críticos quizá no sean aplicables en todos los casos ya que el diseño de programas puede resultar influenciado por las exigencias de los donantes y otros factores contextuales.

Finalmente, uno de los determinantes mayores del éxito de los programas de empleo juvenil es la comunicación o inter-acción con empleadores potenciales. Además de que se emplea a los jóvenes en línea con las exigencias del mercado laboral, enlaces a empresas del sector privado pueden aumentar sus oportunidades de conseguir empleo. Por lo tanto, el programa de diseño para YBF incluye la creación de sociedades de valores compartidos con empleadores potenciales. Desarrollado originalmente por Porter and Kramer (2011, p. 66) el término 'valor compartido' ("shared value" en Inglés) ha sido definido como "políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa mientras que al mismo tiempo avanzan las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales la empresa opera". La meta de "asociaciones de valor-compartido" en el programa YBF es demostrar participación impulsada por el mercado entre empresas, autoridades de gobierno, socios de entrenamiento y organizaciones basadas en la comunidad para apoyar resultados de empleo juveniles. En vista del papel clave que debe desempeñar el sector privado dentro de este modelo, el estudio tomó cuidado extraordinario para obtener sus puntos de vista y experiencias, conduciendo una serie de entrevistas con algunas de las empresas involucradas en el programa. Tal como va a ser discutido más adelante, la meta de esta sección en particular del estudio es llegar a una mejor comprensión de lo que motiva al sector privado a participar con el programa YBF.

Metodología de Estudio

Este es un estudio de métodos mixtos, con énfasis en datos cualitativos. La recopilación y análisis de datos se basa en un breve repaso de literatura, trabajo de campo conducido en Brasil, Colombia y El Salvador, talleres de validación, encuestas digitales con jóvenes Brasileños y el estudio detallado con los empleadores potenciales mencionados anteriormente.

La información fue recopilada al final del primer año y a mediados del segundo año de la implementación del programa. Esto permitió al grupo de investigación capturar algunos de los cambios tomando lugar y el progreso logrado a medida que se desarrollaba el programa. El estudio cualifica como investigación 'aplicada' ya que gran parte de los datos se basa en entrevistas con profesionales con la meta de informar activamente la programación de empleo juvenil existente y futura.

1. Repaso de Literatura

Un breve repaso de literatura fue llevado a cabo antes del trabajo de campo, resultando en una lista preliminar de factores críticos. La literatura seleccionada se compone de publicaciones y reportes no-académicos teniendo que ver con las intervenciones de empleo juvenil. La literatura seleccionada se concentra en:

- programas de entrenamiento, basados en destrezas
- entrenamiento de corto plazo
- dentro del contexto de países en vías de desarrollo

Una variedad de fuentes fueron consultadas:

- organizaciones multi-laterales, líderes en empleo juvenil, incluyendo la Organización Internacional del Trabajo y el Banco Mundial
- organizaciones no lucrativas, por ejemplo, Plan International y Save the Children,
- gobiernos
- el sector privado, por ejemplo, Accenture y la Fundación MasterCard.

Una lista inicial de factores críticos fue elaborada y fue repasada y discutida, durante una sesión en línea de dos horas, por un grupo de expertos (tanto del personal de Plan International como asesores externos). La retro-alimentación fue incorporada dentro de la lista preliminar de factores críticos que formaron parte de la base para el desarrollo de las herramientas de estudio del trabajo de campo y el subsecuente análisis de los datos recopilados.

2. Estudio Inicial de Campo

El método principal para la recopilación de datos fue investigación primaria enfocándose sobre los tres países implementando el programa YBF. La primera fase de la investigación se llevó a cabo en Brasil, Colombia y El Salvador en mayo y junio 2016, hacia fines del primer año de la implementación del programa. Esto consistió de entrevistas y grupos de enfoque con los jóvenes (incluyendo estudiantes actuales y graduados del programa), instituciones de entrenamiento, mentores, representantes de empresas privadas y oficiales gubernamentales y encargados de formular políticas.

Además de llevarse a cabo en las tres zonas incluidas en el programa de YBF, estudios adicionales se llevaron a cabo en Salvador de Bahía en Brasil. Esta ciudad es anfitrión de un programa de gran envergadura de Plan International YEE sobre empleo juvenil, llamado *Bridge to the Future*, financiados por la Unión Europea y Plan International / Países Bajos. En la ciudad de Natal se ejecuta el proyecto "*Goals for a better life*", financiado por la empresa AKZO Nobel (Países Bajos). La visita a la ciudad de Salvador de Bahía fue específicamente para obtener mejor comprensión de su método de consejería como también para aumentar la evidencia recopilada.

Las entrevistas con individuos fueron conducidas usando cuestionarios semi-estructurados, traducidos del español y el portugués. También se desarrollaron pautas escritas para las discusiones de grupos de enfoque (FGDs).³ Información fue grabada poder rellenar las guías durante las conversaciones con los FGDs.

Una vez que se recopiló la información, fue analizada, puesta en grupos por tema, y usada para añadir y revisar la lista inicial de factores críticos derivada de la literatura. El muestreo de los entrevistadores fue hecho por personal de Plan International. Se hizo el intento por hablar con una gama de diferentes jóvenes, tanto de aquellos iniciando el programa como de aquellos ya inscritos. Algunas de las discusiones de grupos de enfoque se llevaron a cabo con jovencitas solo para permitir un espacio seguro y abierto para discusión de asuntos específicos a este grupo. Las empresas fueron seleccionadas en estrecha colaboración con personal de Plan International ya que la participación corporativa con socios de programa es un proceso delicado y se tomó cuidado para asegurar que la investigación no perjudicara estas relaciones.

Además de entrevistas con personal del programa, el grupo de estudio habló por medio de entrevistas individuales y discusiones de grupos de enfoque a:

- 32 jóvenes, incluyendo dos discusiones de grupos de enfoque con mujeres solamente
- 10 representantes de empresas
- 11 maestros (destrezas de vida y cursos técnicos),
- 12 mentores
- 5 oficiales de gobierno

3. Taller de Validación y Estudios Adicionales

En noviembre 2016 se llevaron a cabo más estudios primarios para rellenar algunos de los vacíos en información que quedaban una vez que los datos iniciales eran analizados. Se llevaron a cabo entrevistas con los siguientes grupos en Brasil y Colombia:⁴

- 22 jóvenes
- 15 representantes de la empresa
- 6 maestros (destrezas de vida y cursos técnicos),
- 6 mentores

Además, en ambos países el personal del grupo de estudio y de Plan International participó en un taller para repasar los hallazgos preliminares y discutir cinco temas específicos en más detalle:

1. desafíos específicos de género para jovencitas y niñas
2. el papel del sector público
3. cómo manejar las expectativas de los participantes
4. Seguimiento y evaluación
5. Sostenibilidad

Estos cinco temas fueron identificados en necesidad de datos adicionales después de la primera ronda de trabajo de campo. La información del taller fue utilizada para mejorar y enriquecer la lista de factores críticos.

3 Copias de todas las herramientas de estudio se hallan disponibles a petición. Correo electrónico: research@plan-international.org para solicitar una copia.

4 Debido a limitaciones presupuestarias para el trabajo de campo y el tamaño más pequeño de las operaciones en El Salvador, se decidió enfocar en Brasil y Colombia en esta fase del trabajo de campo

4. Estudio a Profundidad

El diseño de programación para YBF incluye la creación de asociaciones de valores compartidos con el sector privado, autoridades del gobierno, socios de entrenamiento y organizaciones basadas en la comunidad. El sector privado es especialmente clave al éxito y sostenibilidad del programa YBF en términos de hallar trabajo para los graduados del programa, facilitando experiencia laboral durante el curso del programa y contribuyendo a un claro entendimiento del mercado de trabajo local. Con esto en mente, se le pidió al grupo de estudio examinar más de cerca el compromiso corporativo en el programa YEE en Brasil y Colombia, durante la segunda fase del trabajo de campo en noviembre de 2016.

La recopilación de datos consistió de 16 entrevistas adicionales semi-estructuradas con empresas en asociación con Plan International Brasil y Plan International Colombia bajo el programa YBF: ocho en Brasil y ocho en Colombia.⁵ Estudio adicional también se llevó a cabo en Natal, quien es anfitrión de un programa YEE de Plan International sobre empleo juvenil. Goals for a Better Life, financiado por la empresa Akzo Nobel. La ciudad de Natal es, como Recife, localizada en la región nor-oriental de Brasil.

Las preguntas de la investigación se centraron principalmente en: la razón por la cual empresas deciden participar en iniciativas de empleo juvenil, los desafíos que ahuyentan participación en tales iniciativas y el tipo de empresas que participan en las iniciativas. Estas fueron usadas para guiar este elemento de la investigación.

Este componente del estudio trataba de lograr una mezcla variada de empresas, en términos de jóvenes aceptados, tamaño de empresa, y sector. Sin embargo, la selección final y la facilitación de los participantes en el estudio fueron hechas por personal local de Plan International en Brasil y Colombia. Esto fue necesario porque el personal tenía líneas directas de contacto con las empresas y estaban en mejor posición para juzgar su facilidad de acceso.

Las empresas seleccionadas y algunas de sus características básicas se incluyen en Anexo Uno. Los nombres de las empresas se mantienen anónimos en la tabla y a través del texto por razones de privacidad.

5. Encuesta Digital

Además del trabajo de campo y el repaso de literatura, la metodología del estudio incluyó el lanzamiento de una encuesta digital para recopilar datos comparables por parte de jóvenes, empresas y otros accionistas sobre una gama de temas incluyendo el predominio de y actitudes hacia empleo y la evaluación de los jóvenes de sus propias aptitudes interpersonales. Debido a una tasa de respuesta limitada en Colombia los hallazgos se basaron en 191 observaciones recopiladas por medio de formularios en línea en Brasil. Se recopilaron los datos de jóvenes que recién habían iniciado el programa de empleo en Recife, en dos rondas: una a fines de marzo 2016 y la segunda a mediados de noviembre 2016. A través del reporte se alude a un resumen de los hallazgos más sobresalientes.

Limitaciones

El estudio tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al leer los hallazgos. Por ejemplo, el muestreo de los varios grupos de entrevistados fue conducido por personal de Plan International en Brasil, Colombia y El Salvador basándose en instrucciones por parte del grupo de investigación. Como tal, la meta fue asegurar una mezcla apropiada de entrevistados e incorporar una amplia variedad de interesados y de puntos de vista. Sin embargo, ya que el tamaño de muestreo es pequeño y los datos son auto-reportados es difícil deducir sólidas conclusiones generales de los hallazgos. En mitigación de esto, una triangulación tomó lugar al formular preguntas similares a múltiples entrevistados, y a través de grupos de interesados en los tres diferentes países, combinado también con los hallazgos del repaso de literatura.

5 Una de las empresas en Colombia fue, de hecho, un Sindicato para hoteles, facilitando participación corporativa y asociaciones para Plan Colombia.

Hay una tremenda cantidad de literatura disponible, no solo sobre empleo juvenil en general sino también sobre los sub temas específicos cubiertos por este informe, tales como tutelaje, acceso a financiamiento, asesorías del mercado laboral, aprendizajes y sostenibilidad. Por lo tanto, fue imposible que este breve repaso literario incorporara todos estos temas completamente. Luego, la meta de este estudio no es ser demasiado exhaustivo o prescriptivo sino proveer algunos indicadores, un juego de factores críticos, a ser discutidos y ser objeto de reflexión de forma analítica por los lectores y profesionales al perseguir sus propias metas.

También se aconseja este método dado el enfoque geográfico del estudio. Ya que el trabajo de campo se llevó a cabo en Brasil, Colombia y El Salvador los hallazgos son quizá más aplicables al contexto de estos tres países y la América Latina. Este prejuicio geográfico ha sido compensado al añadir literatura enfocándose en los países en vías de desarrollo en general y ejemplos de África y Asia en particular.

Finalmente, también hay limitaciones que deben ser notadas en las entrevistas de investigación con empresas del sector privado:

- La mayoría de representantes de empresas no estaban preparados para ofrecer detalles en cuanto a preguntas relacionadas al rol que se espera de los sectores público y privado. En cambio, ofrecieron respuestas genéricas sobre la importancia de la educación básica organizada por el gobierno y la responsabilidad del sector privado en la participación social. Como resultado, el grupo de investigación puso más énfasis sobre preguntas que conducían a datos más profundos incluyendo preguntas sobre el estado de la asociación, su relación con una ONG como Plan Internacional y los desafíos de su participación hasta ahora.
- Muchas veces las empresas participando tenían poco tiempo disponible. El cuestionario original fue diseñado para durar unos 60 minutos. Sin embargo, en la práctica, permitiendo para introducciones generales y establecimiento de comunicación, tomó mucho más tiempo.
- Debido a la cantidad de empresas entrevistadas y su variedad en términos de tamaño, grado de participación, sector y su ubicación geográfica, hacer generalizaciones de los datos es limitado y es aún más difícil por prejuicio en la selección, lo cual fue necesario para poder añadir más enfoque a la investigación. El grupo de investigadores, junto con Plan Internacional, seleccionó empresas que tienen una relación establecida con Plan Internacional. Todo ellos habían aceptado a jóvenes entrenados por Plan Internacional o por lo menos habían tenido planes de hacerlo, de esta forma efectivamente excluyendo análisis de la vasta mayoría de empresas que no están interesadas enteramente o que dudan en comprometerse.

Política de Ética

A través del proceso de investigación, el cumplimiento con la Política de Protección Infantil de Plan Internacional fue asegurado a todo tiempo. Además, y de acuerdo con la Política de Investigación y Normas de Plan Internacional, el estudio aseguró participación apropiada, segura, no-discriminatoria, un proceso de consentimiento y retiro libre y no obligado y finalmente confidencialidad y anonimato de los participantes.

A los entrevistados se les pidió firmar un formulario de consentimiento y permanecer anónimos a través del reporte. En algunos casos, las empresas acordaron que el audio de las entrevistas fuera grabado, para referencia futura. Sin embargo, en la mayoría de los casos se pensó que esto afectaría el flujo de la entrevista y el fomento de la buena relación y confianza y por lo tanto no se utilizó demasiado; a cambio, se tomaron notas durante las entrevistas.

FACTORES CRÍTICOS

Como dijimos anteriormente, el propósito de este estudio es brindar atención a la demanda para investigación aplicada sobre buenas prácticas dentro de los programas de empleo juvenil. Se logra esto al proveer una descripción general de los factores críticos que deben de tomarse en consideración si la programación de empleo juvenil ha de fomentar resultados significativos y sostenibles de desarrollo para los jóvenes participando en ella. Tal como habremos de repasar en el capítulo siguiente, estos factores críticos son directrices, pertinentes a una gama de accionistas/interesados activos en la programación de empleo juvenil y aplicable a tanto los programas de promoción del desarrollo de emprendimiento como aquellos conduciendo a trabajo decente con instituciones o empresas establecidas. A los profesionales se les anima a repasar y discutir los factores críticos propuestos aquí, de acuerdo con el contexto en el cual estos pudieran ser implementados.

Tres etapas, claves para diseñar y llevar a cabo un programa de empleo juvenil basado en destrezas, fueron identificadas durante el repaso inicial de literatura y luego validadas por el trabajo de campo. Estas etapas proveen el marco para este reporte y los factores críticos están también organizados y alistados bajo estos tres encabezamientos:

Etapá Uno» Exploración y participación

Etapá Dos» Implementación

Etapá Tres» Sostenibilidad

Estas etapas no son rígidas y debe concederse un margen de flexibilidad.

Etapá Uno: Exploración y Participación

Durante la temprana etapa del programa los socios (potenciales) tendrán que llegar a familiarizarse mutuamente. En la mayoría de los casos, uno o más actores ya tendrán un claro interés en establecer intervenciones, mientras que otros todavía necesitan integrarse, y quizá no den demasiada importancia a asuntos de empleo juvenil. Para que pueda suscitarse una seria intervención a escala, se necesitan asociaciones con empresas, institutos de entrenamiento, organismos gubernamentales y otros interesados, tales como grupos comunitarios y sindicatos.

El trabajo a ser llevado a cabo durante la etapa Exploración y Participación se halla dividido en tres componentes:

A Determinando el grupo meta y nivel de inclusión socio-económica

B Análisis del Mercado Laboral

C Involucramiento de y compromiso por parte de los socios

A. Determinando el grupo meta y nivel de inclusión socio-económica

FACTOR CRÍTICO 1

Discutir y definir un rango de edad para para la 'juventud' y poner muy en claro las implicaciones

Generalmente hablando, 'juventud' se refiere al período entre la niñez y la edad adulta. Aun así, diferentes rangos de edad son utilizados para estadísticamente definir 'juventud.' La más común es la definición de la ONU que describe juventud como las personas entre las edades de 15 y 24. Esta es la definición utilizada para todas las estadísticas de la ONU (Unesco.org). Sin embargo, la Carta Africana de Juventud define juventud como a cualquiera "entre las edades de 15 y 35 años" (African Youth Chapter, 2006). La definición por parte de la Mancomunidad de juventud incluye aquellos entre 15 y 29 años (Commonwealth.org). El Informe Ibero-Americano de la Juventud, conjuntamente publicado por la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (ECLAC) y la Organización Juvenil Iberoamericana (OIJ), define juventud como aquellos entre las edades de 15 y 29 años (Cepal.org).

Esta variabilidad se refleja a través de programas de empleo juveniles. Por ejemplo, bajo el programa *YBF* en Brasil, Colombia y El Salvador, los jóvenes son aquellos entre las edades de 18 y 29, mientras que en el proyecto financiado por la Unión Europea *Bridges to the Future* en Salvador (Brasil) el grupo de edad meta es definido como de entre 17-24 años.

No existe un rango de edad perfecto; la transición desde la niñez hasta adulto es un proceso fluido que depende, entre otros factores, sobre el consenso entre diferentes sociedades sobre lo que es ser joven. El lugar que la juventud desempeña en la sociedad y los papeles que tienen o no tienen son consideraciones importantes. Es, sin embargo, esencial pensar cuidadosamente acerca de fijar límites de edad para un programa de apoyo juvenil basado en destrezas. La edad de los participantes afectará los desafíos y oportunidades que se presenten durante el curso del programa y tiene implicaciones para el tipo de actividades llevadas a cabo como también el impacto alcanzado a través de estas actividades.⁶

Es importante estar consciente de las consecuencias al determinar el grupo de edad meta. Minimizar el rango de edad pudiera ser útil para alcanzar metas a medida que la intervención se vuelve más enfocada, pero esta estrategia pudiera excluir a grupos de edades vulnerables. Crear grupos de entrenamiento separados basándose en edad – por ejemplo, un grupo entre 16 y 22 y otro entre 23 y 30 -, es a menudo no realista debido a limitaciones de presupuesto. Las selecciones hechas tendrán que representar un equilibrio entre efectividad y los recursos disponibles.

Ejemplos desde el trabajo de campo demuestran la razón por la que importa la edad:

- En Recife (Brasil), un maestro trabajando para el programa YBF dijo que la juventud mayor (jóvenes mayores de 25 años) generalmente tienen más responsabilidades familiares; es más probable que se salgan del programa de entrenamiento, al hallar trabajos de corto plazo que les brindan ingreso adicional. Estos jóvenes necesitan ser ayudados por personal del programa y maestros para que examinen con cuidado tales oportunidades cuando surjan. Tienen que decidir si sería mejor continuar con el programa en el cual ya se embarcaron o salirse y posiblemente perjudicar sus perspectivas de carrera de largo plazo.
- En el programa Puentes para un Futuro (Bridges for a Future) en Salvador (Brasil), el equipo de estudio observó fuerte cohesión de grupo entre participantes y mentores. Lo que posiblemente ha desempeñado un papel en esto es el relativamente angosto rango de edad (17-24) – una observación confirmada por el especialista en educación trabajando en el programa.

6 Inconsistencia en el rango de edad de los jóvenes meta puede también hacer más difícil comparar resultados entre regiones y programas. Además, la mayor parte de los datos oficiales sobre la juventud se halla en el rango de 15 a 24 años, sin embargo muchos programas de empleo juvenil utilizan diferentes rangos de edad, lo cual limita la extensión hasta la cual se puedan comparar estos datos.

- Mentores del programa YBF en El Salvador, que se enfoca sobre emprendimiento en desarrollo, comentaron que jóvenes un poco mayores y más maduros tienen mejor oportunidad de éxito. Jóvenes entre 25 y 29 años fueron candidatos preferidos para el programa de emprendimiento ya que tenían más experiencia de la vida e ideas más desarrolladas para oportunidades empresariales que sus iguales más jóvenes. El personal de programa intentó organizar a los de edades entre 18 a 24 en un solo grupo, y los de 25 a 29 en otro. Sin embargo, esto no fue siempre posible, debido a la baja cantidad de participantes; resultado, en algunas áreas, de los altos niveles de violencia y territorios controlados por pandillas. Una de las soluciones utilizadas en El Salvador fue dar a los jóvenes diferentes responsabilidades dentro de un grupo; por ejemplo, uno de 29 años podría asumir un papel de liderazgo dentro de su grupo de colegas estudiantiles. En las palabras de uno de los miembros del personal:

“Para el programa de emprendimiento, se necesita cierto nivel de madurez. En El Salvador al principio del programa de emprendimiento, había bastantes de 14 años de edad y se hallaban en una etapa que solo les interesaba estar explorando sus capacidades y talentos. Esto por cierto es algo bueno, pero se necesitan otras habilidades y un diferente tipo de enfoque del programa; mientras más joven es la juventud, más seguimiento se necesita, con un riesgo más alto que al ser tan jóvenes se aumente la posibilidad de que ellos escojan otros caminos en vez de él que les lleve a emprendimiento.”

- Estudios indican que destrezas blandas pueden ser la meta y ser mejoradas a través de la niñez, adolescencia, y temprana edad adulta. Alguna de la literatura indica que al introducir entrenamiento en destrezas blandas o de vida con el grupo de menor edad, puede conducir a mejores resultados en el campo de trabajo más tarde, ya que el adquirir estas habilidades a temprana edad significa que son más flexibles. (Brunello and Schlotter, 2011).

FACTOR CRÍTICO 2

Discutir y decidir otros criterios pertinentes para seleccionar el grupo meta y el impacto en términos del nivel de inclusión.

Muchos jóvenes en países en vías de desarrollo se hallan en una situación precaria ya que se hallan desconectados del mercado laboral y de cualquier oportunidad de convertirse en emprendedores. Por lo tanto, la mayoría de los programas de trabajo juvenil se dirige a los jóvenes vulnerables por alternativa.

Sin embargo, aparte de desempleo, una multitud de otros factores contribuyen a la marginalización de los jóvenes. Estos pudieran incluir: edad, ingresos, ubicación geográfica, nivel de educación, género, raza, tribu, religión, embarazo, tener niños, incapacidad, enfermedad, violencia, (falta de) acceso a terreno y nivel de responsabilidad financiera del joven hacia el apoyo de miembros de su casa. Todos estos factores pueden afectar acceso al mercado laboral y desarrollo de emprendimientos. Como dijo un miembro del personal de Plan International:

“Este tipo de programa debe de enfocarse no solamente en mejorar el funcionamiento de los jóvenes vulnerables, sino también trabajar con estos jóvenes quienes demuestren muchas vulnerabilidades cruzadas”.

Es crucial asesorar con precisión quién es el objetivo meta: la juventud es una categoría social heterogénea compleja, muchas veces con una variedad de diferentes prioridades, necesidades, responsabilidades y aspiraciones.

Algunos ejemplos del trabajo de campo y el repaso de literatura ilustran este punto:

- Nivel de educación
Un criterio de selección para jóvenes participando en el programa YBF en Brasil, Colombia y El Salvador es que hayan completado su educación secundaria. Este pre-requisito de inscripción asegura que los jóvenes participando en el programa tengan por lo menos un conjunto básico de habilidades, lo cual facilita su acceso a oportunidades de emprendimiento y empleo. Sin embargo, no excluye a considerables cantidades de los jóvenes más vulnerables. Por ejemplo en Brasil, el porcentaje de aquellos entre las edades de 25-34 con por lo menos una educación secundaria superior es de 61% (el promedio OECD es de 83%), efectivamente excluyendo 39% de los jóvenes (OECD, 2015). Esto indica la necesidad de programas que o zanjén el vacío de educación o que sean diseñados específicamente para jóvenes que no asisten a la escuela.

- Violencia

En el año 2015 El Salvador tuvo la tasa más alta de homicidios en el mundo para un país que no estaba implicado en guerra, con 104 homicidios por 100,000 habitantes y 6,657 asesinatos en total. Estas cifras demuestran un aumento del 70% sobre el año anterior (Lakhani, 2016).

Plan International El Salvador escogió no incluir a miembros de pandillas como participantes en su programa YBF. Aunque tales jóvenes podrían calificar como vulnerables, su participación podría desestabilizar las dinámicas de grupo y desanimar participantes del curso que no fueran miembros de una pandilla. En algunas partes de El Salvador, los jóvenes (especialmente varones) no pueden asistir a cursos de entrenamiento porque son amenazados por las pandillas que controlan territorios y no permiten la entrada de residentes de áreas controladas por otras pandillas. A manera de solución, Plan International El Salvador organiza cursos a nivel local, cerca de donde viven los jóvenes, para así poder incluirlos.

Mientras a más desafíos se enfrenten diferentes grupos de jóvenes, más difícil es la ayuda, ya que se necesita más apoyo. Lo opuesto es también cierto, trabajando con jóvenes menos 'vulnerables' es quizá menos complicado y puede conducir a resultados más inmediatos. Por ejemplo, Vivarelli (2013) argumenta que en países en vías de desarrollo el "tamaño de inicio, mayor educación, previa experiencia de trabajo más larga [...] y habilidades innovadoras [...]" están relacionadas a un rendimiento positivo por parte de nuevas empresas. Esto probablemente conduzca a costo más bajo por beneficiario lo cual convierte mejoras en el programa en una proposición más atractiva a donantes y departamentos gubernamentales.

Cualquiera que sea la decisión final acerca de a quién va dirigido el programa, estas selecciones, y las razones por estas selecciones, deben ser claramente comunicadas a los interesados, los socios y donantes, y discutidos con miembros de staff.

FACTOR CRÍTICO 3

Trazar las dificultades a las cuales podrían enfrentarse las jóvenes y considerar la manera de enfrentarlas

Jovencitas se enfrentan a muchos más desafíos que los varones en lo que tiene que ver con empleo y emprendimiento. Examinando dificultades específicas al género en 32 países en vías de desarrollo, Elder and Kring (2016) describen una gama de barreras tales como:

- matrimonio temprano
- embarazo y cuidado de los niños
- responsabilidad y volumen de trabajo de actividades domésticas
- falta de salario equitativo
- acceso limitado a recursos productivos (tierra, tecnología, información del mercado, destrezas, insumos agrícolas, crédito, etc.)
- provisiones desiguales en la ley familiar, tales como provisiones para el cabeza del hogar, la ausencia de propiedad conjunta de terreno, leyes desiguales en cuanto a herencia y principios discriminatorios en leyes consuetudinarias.

Se descubrió que las experiencias de jovencitas participando en el programa YBF reflejaban muchos de los desafíos ya mencionados. Por ejemplo, en Brasil, según miembro de personal del programa YBF, madres jóvenes a veces se salen del curso para poder cuidar a sus hijos:

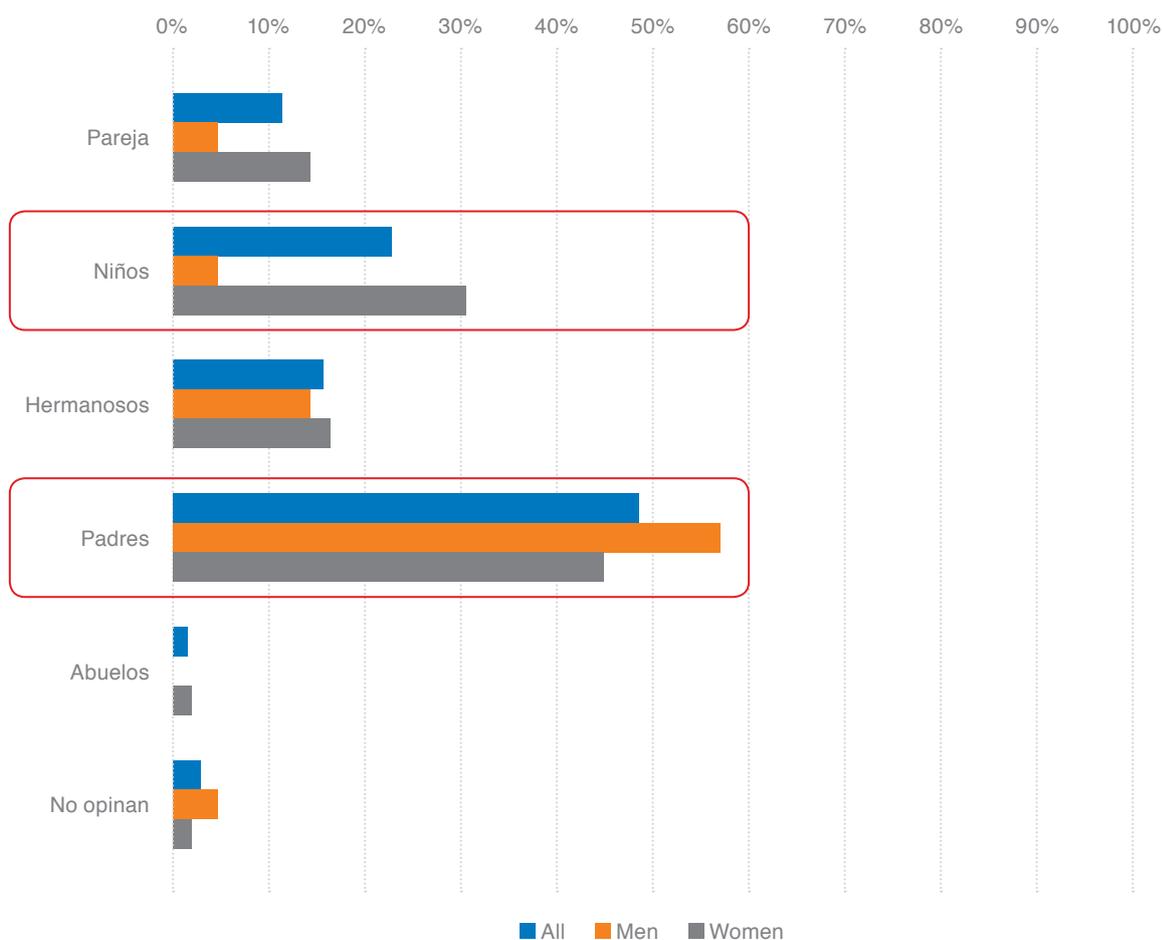
"Hallamos que, durante su participación en un programa de entrenamiento, un miembro de la familia o el compañero de hogar de una joven por costumbre cuida su niño o niños. Esto permite a las jóvenes participar en el programa. Sin embargo, a veces este sistema de apoyo se desploma, causando que los participantes se pierdan partes del entrenamiento o descontinúan el programa por completo"

Según un maestro trabajando en el programa, la manera más efectiva de tratar con tales situaciones es "sentarse con la persona y tratar de hallar una solución. Muchas veces es posible encontrar una solución creativa, por ejemplo, pedir a miembros de la comunidad que ayuden en el cuidado de los niños."

La provisión de servicios para cuidar de los niños dentro de la estructura de tanto los programas de entrenamiento y el lugar de trabajo sería sin embargo una solución más sistémica para retener a las madres jóvenes en programas de empleo.

Las responsabilidades adicionales y la presión a la que muchas mujeres se ven a menudo expuestas, fue confirmada por un sondeo digital en Brasil. Ciento noventa y un jóvenes comenzando el entrenamiento Plan International fueron entrevistados, por medio de encuestas electrónicas en marzo y noviembre 2016. 26% reportó que ellos apoyan a otros de forma financiera. De esos 26%, los padres fueron los más probables recipientes del apoyo. Sin embargo, aproximadamente 30% de las jovencitas proveyendo apoyo financiero, estaban apoyando sus hijos comparado con solamente 5% de los hombres.

Figura Uno: Beneficiarios de apoyo financiero de juventud Brasileña inscrita en el programa YBF (N=191) (Pregunta de la encuesta: ¿Provee usted apoyo financiero a alguien en su hogar?)



Estos desafíos requieren consideración cuidadosa al diseñar una intervención de la fuerza de trabajo juvenil. Se debe de formular una gama de preguntas en la fase de diseño para pensar con cuidado en cuanto a desigualdades de género y la forma de resolverlas. En un reporte sobre empleo juvenil, la Fundación MasterCard (2015) sugiere algunas de las siguientes preguntas:

- Qué tipos de papeles/actividades las jovencitas ya asumen en casa?
- Permitirían los padres que las adolescentes sean entrenadas en sectores que son tradicionalmente para varones?
- Necesita el entrenamiento ser segregado por género?
- Se traducirán los programas de separación de género en verdaderas oportunidades para jovencitas cuando termine el entrenamiento y los emprendimientos?
- Qué tipo de diferencias de compensación existe para el mismo tipo de trabajo entre varones y jovencitas?
- Cuáles son las preocupaciones que existen en lo que tiene que ver con jovencitas en relación al aprendizaje y sus ingresos?

Sin embargo, aún estas preguntas no logran poner al descubierto algunas de las profundas limitaciones estructurales a las que se enfrentan mujeres y jovencitas al perseguir oportunidades económicas. Al discutir perspectivas de género de emprendimiento autóctono, Ratten and Dana (2017) citando una gama de otros estudios, proveyendo alguna idea de estos desafíos los cuales, en sí, apuntan a la necesidad de cambios en normas sociales sistémicas y comportamiento:

- Emprendimientos empresariales por parte de jovencitas se hallan generalmente concentrados en negocios que son más fáciles de establecer debido a limitado apoyo financiero.
- Mujeres tienen menos capital humano debido a diferencias en experiencias en trabajo y educación que tienen un impacto negativo sobre posibles negocios,
- A las mujeres se les empuja al auto-empleo en vez de que sean ellas las que hagan la selección positiva por la razón de que necesitan trabajo flexible por lo que el emprendimiento es una estrategia de supervivencia para muchas mujeres empresarias.
- Las mujeres muchas veces se auto-emplean porque eso representa una fuente de independencia financiera, pero pueden experimentar tasas más bajas de salario que la que hubieran tenido en empleos anteriores.
- La desventaja a la cual se enfrentan las mujeres en el mercado laboral a causa de su género es evidente en sus generalmente más bajos niveles financieros lo cual restringe su crecimiento.

Reconociendo los desafíos encarados por muchachas y jovencitas, Plan International tiene un cuantioso portafolio de intervenciones enfocadas en muchachas, teniendo en mente específicamente sus necesidades. El programa YBF se dirige tanto a jóvenes varones como a jovencitas, pero requiere que al menos 60% de los participantes sean mujeres. Esto no es suficiente para dar atención a las dificultades y desafíos de género arraigados, tanto en programas de desarrollo de trabajo que son específicos de mujeres y programas de desarrollo de trabajo para ambos hombres y mujeres. Plan International se halla por lo tanto comprometido al desarrollo de programas de empleo juveniles transformadores de género y reconoce que la discriminación en el lugar de trabajo necesita ser atendida por medio de un cambio social fundamental.

Lo que se requiere es una evaluación rigurosa de las relevantes limitaciones de género en el contexto en particular, lo cual se puede conducir independientemente o como parte de la Evaluación del Mercado Laboral (vea sección A.2). Esto debe utilizar una estructura acordada para un análisis situacional de género examinando dominios claves de la vida tales como educación, salud, vida social y relaciones interpersonales. Las limitaciones afrontadas por mujeres y muchachas deben ser categorizadas en limitaciones sistémicas según la ubicación geográfica, las leyes y costumbres del área y las normas sociales y de género en el lugar de trabajo y en lo que tiene que ver con mujeres empresariales.

En el programa YBF, todos los cursos de entrenamiento incluyen fuertes componentes animando a los jóvenes a considerar asuntos de género en la sociedad y en el lugar de trabajo. El plan de estudios de destrezas para la vida, por ejemplo, el cual consiste generalmente entre 20-30% del trabajo del curso, coloca atención específica en el género por medio de ejercicios desempeñando papeles y discusiones cuestionando prejuicios de género. Otra estrategia empleada es “entrenamiento en concientización de género” para socios y partes interesadas incluyendo empleados del sector privado e instituciones públicas. En algunos casos, se colocan mecanismos adicionales para apoyar a las mujeres (vea caja de texto dos).

Caso de estudio: Mecanismos de Apoyo para mujeres vulnerables

En el componente de entrenamiento en destrezas de vida del programa YBF, se desarrollan espacios para reflexionar sobre género, desigualdad, poder y promoción de auto-conocimiento. Los jóvenes escriben su propio 'plan de vida' y el programa promueve la creación de una red de apoyo entre participantes. Personal del programa se mantiene en comunicación regular con las mujeres más vulnerables, durante y después del entrenamiento.

Sin embargo, en algunos casos esto no es suficiente. En algunas de las comunidades locales donde opera Plan Internacional Colombia, las mujeres experimentan seria opresión y abuso que ocurre en un contexto de inseguridad económica y falta de redes de apoyo. Una de las participantes en el programa de emprendimiento YBF, una joven emprendedora de 24 años con tres hijas, fue víctima de abuso sexual y maltrato. Esto eventualmente la llevó a intentar suicidarse.

Esta impactante historia, y la generalizada opresión de las mujeres, impulsó a Plan Colombia a establecer apoyo adicional. En estos instantes, el programa YBF está diseñando un lugar de reuniones para aproximadamente 20 jovencitas y creando maneras para proveer apoyo psicológico.

Se combinarán talleres sobre empoderamiento con metodologías alternas tales como yoga y danza para ayudar en aumentar su confianza e independencia y animar solidaridad y comprensión.

Un diferente tipo de apoyo es provisto mediante la creación de grupos conjuntos de ahorros. La dependencia económica de la mujer puede perpetuar el abuso, generando oportunidades económicas, pero si las mujeres cuentan con algo de ahorros, esto puede ayudar a reducir esa dependencia. En Colombia, los grupos de ahorro han sido un factor relevante en reducir la violencia contra la mujer. Para noviembre de 2016, 17 grupos habían sido organizados con 42 participantes, todas jovencitas emprendedoras. Cada participante del programa recibe consejo sobre la manera de establecer su propio grupo de ahorros con miembros de la familia, amigos y otros conocidos.

Para más información sobre cómo usar grupos de ahorro (vea factor crítico 25.)

Fuente: Plan International Study Data 2016

B. Evaluación del Mercado Laboral

FACTOR CRÍTICO 4

Conducir un análisis práctico del mercado laboral

Antes de establecer cualquier entrenamiento, el programa YBF condujo un análisis del mercado laboral (LMA) en Brasil, Colombia y El Salvador. Existen varios métodos para llevarlo a cabo, una selección de los cuales se halla delineado en la caja de texto 3. En realidad, la mayoría de LMAs tienen como objetivo tratar de comprender mejor la demanda por destrezas y el existente abastecimiento de tales. Es dentro de ese vacío/espacio entre el abastecimiento y la demanda, que se pueden hallar oportunidades para empleo y emprendimiento, y se diseña el entrenamiento de forma correspondiente. Sin embargo, preguntas y análisis adicionales en lo que tiene que ver con variables tales como políticas, aspiraciones juveniles y cultura, todos desempeñan un papel. Es principalmente el grado hasta el cual se formulen estas preguntas adicionales lo que determina la diferencia entre los varios métodos.

LMA: Una amplia variedad de métodos e interpretaciones

Existen muchos diferentes métodos y herramientas disponibles sobre la manera de conducir un LMA. Tres de ellos son brevemente introducidos y se provee acceso a más información.

- Un método es herramientas LMA 'Mercy Corps'. Estas herramientas "han sido puestas a prueba en numerosos países incluyendo Haití, Colombia, Turquía, Líbano, Liberia, Kenia, Zimbabue, Tunesia, Kashmir administrado por la India, y Etiopía". En el sitio web de Mercy Corp, se pueden hallar sugerencias y guía para la investigación de campo: <https://www.mercycorps.org/research-resources/labour-and-market-assessment-guidance-and-tip-sheets>
- La Organización Internacional de Trabajo (OIT) ha desarrollado un paquete de entrenamiento para jóvenes LMA. La herramienta provee información sobre qué datos deben recopilarse y la manera de analizar la informática para la evaluación de empleo juvenil al nivel nacional. Más información puede hallarse en: http://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/kmf-yem/WCMS_302416/lang--en/index.htm
- La Fundación Juvenil Internacional (IYF) publicó una breve caja de herramientas para llevar a cabo LMAs basado en mejores prácticas extraído de programas de IYF. La caja de herramientas puede ser consultada a través de: www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labour_Mkt_Assess.pdf

Un marco útil ha sido desarrollado por Workforce Connections, un proyecto de dos años y medio (2013-2016) financiado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), Oficina de Educación y manejado por FHI360.⁷

El método consiste de siete componentes: mapeo de sistema y de los interesados, tendencias macro-económicas y tendencias de capital humano, políticas y normas, el abastecimiento de y la demanda de destrezas, alineación, y contexto económico y análisis.

Es crucial llevar a cabo un análisis a fondo, por un lado, pero cuidando de no hacer del LMA algo tan pesado por el otro lado.

El marco seleccionado nunca debe ser interpretado como una camisa de fuerza y debe de ajustarse al propósito de la intervención específica. El nivel de detalle del LMA es determinado por el nivel de detalle requerido para el programa en funciones y los recursos disponibles. Por ejemplo, las tendencias macro-económicas y de capital humano (componente dos) como también el contexto económico y el análisis (componente cinco) quizá no tengan que ser incluidos si se ha pre-seleccionado un sector en particular.

En muchos casos una cierta cadena de valores o sector ya ha sido identificada, basado en un anterior ejercicio de evaluación o a exigencia de un donante. Sin embargo, ha de notarse que una pre-selección sin un análisis a fondo antes de la selección puede ser problemático; por ejemplo se necesita que haya una fuerte demanda de jóvenes marginados en trabajos iniciales.

El marco también necesitará adaptación cuando existe un fuerte enfoque regional o local y una necesidad de concentrar el análisis sobre las áreas meta. El programa YBF en Brasil, por ejemplo, está siendo implementado en la ciudad nor-oriental de Recife, en el estado de Pernambuco, lo cual fue determinado antes que se condujera el LMA. Por lo tanto, el contexto económico y la fase de análisis pusieron atención específica en Recife y sus alrededores.

La razón para un método comprensivo es lograr una comprensión acertada del actual estado de asuntos y tratar de figurar oportunidades para y desafíos al empleo y emprendimiento juvenil. Estos quizá no sean tan visibles, pero son clave. Por ejemplo si el LMA resalta que la sostenibilidad del programa podría ser mejor lograda por medio de mejores relaciones con el gobierno y cambios en la política, esto requeriría acción desde el primer día, no en el año final de la implementación del programa.

⁷ For more information see: http://www.wfconnections.org/advancing_labour_market_assessments

Es también importante enfatizar que este ejercicio de mapeo no debe ser el único. En la mayoría de los casos, el LMA debe ser actualizado por lo menos una vez al año, y el programa adaptado a las circunstancias, ya que la situación pudiera cambiar rápidamente en tiempos de crisis económica y política. Por ejemplo, en Brasil, el personal de Plan International informó que, en el espacio de un año, de 2015 a 2016, algunos sectores sufrieron bajas del 20%. Esto resultó en que el grupo de Plan International re-ajustara algunos de sus sectores económicos de enfoque en términos de desarrollo de curso y compromiso corporativo.

FACTOR CRÍTICO 5

LMA, particularmente en términos de empleo en vez de programas de emprendimiento, deben utilizar expertos locales para tratar directamente con empresas.

La recopilación efectiva de datos para un LMA depende sobre una variedad de fuentes de datos. De la investigación de campo se pueden distinguir tres categorías de fuentes de datos:

- Expertos incluyendo profesionales de desarrollo empresarial, expertos en cadena de valores, economistas de trabajo, asesores, encargados de formular políticas, agencias de empleo
- Empresas, asociaciones industriales, sindicatos.
- Datos secundarios – estadísticas, investigación

En términos de programas de empleo es crucial invertir tiempo hablando con el sector privado, incluyendo empresas, pero también con asociaciones industriales y especialistas de sector. En muchos lugares, datos secundarios, y ni hablar de cifras confiables sobre tasas desglosadas por edad de tasas de absorción laboral, son escasas, así que entonces representantes empresariales y expertos de sector son una valiosa fuente de información.

Otra razón es que, aunque estuvieran disponibles, datos secundarios a un nivel regional y nacional no siempre proveen una visión útil y puntos de entrada para mayor empleo juvenil y oportunidades de emprendimiento. Por ejemplo, no provee información sobre las percepciones que tienen las empresas en cuanto a los jóvenes, a quienes algunas ven como faltos en destrezas y no confiables, y los desafíos que ellos ven en darles empleo. Para programas de empleo LMA debería ser idealmente muy práctico, proveyendo una lista rápida de cadenas prometedoras de sectores o valores y una lista de empresas por sector que pudieran estar interesadas en asociarse y emplear a jóvenes. El LMA es, de hecho, el primer paso en el proceso corporativo de participación (vea también la sección 1.3 para más detalles sobre Participación Corporativa).

Las experiencias del programa YBF ofrecen una visión clave de poner en práctica un LMA. Ambos Plan International Brasil y Plan International Colombia han cambiado su método inicial basado en sus experiencias dentro del programa YBF. Los primeros LMA's tenían más contenido en términos de datos macro-económicos de alto nivel y colocaban menos énfasis en información localizada, específica.

Consecuentemente, no proveían muchas recomendaciones prácticas, mucho menos una lista de empresas específicas a las que se pudiera abordar. En los LMA's siguientes los miembros del personal adoptaron un método diferente conduciendo a más puntos de entrada específicos para seguimiento: por ejemplo los nombres de empresas que mostraban o pudieran mostrar interés en involucrarse.

Clave para este método mucho más práctico es involucrar al personal local en conducir un sondeo del mercado de empleo, preferiblemente aquellos con experiencia en el sector privado y redes existentes, ya que la colaboración con el sector privado es crucial. En Brasil, el primer LMA fue llevado a cabo por asesores nacionales de diferentes regiones mientras que posteriores actualizaciones del mercado fueron llevadas a cabo por el gerente local, recién empleado, de participación corporativa. Conocimiento local y conexiones generalmente conducen a resultados más concretos.

Se requiere cierto nivel de flexibilidad ya que el LMA no proveerá el único punto de entrada para participación con las empresas. También se aconseja comunicación directa con empresas que necesitan jóvenes con habilidades específicas para empleos específicos, aun si el sector económico generalmente no ofrece muchas perspectivas de empleo o emprendimientos para los jóvenes. Estas empresas pueden

ser identificadas por medio de otros socios, redes de miembros de personal, y a través de otros programas de desarrollo. Algunos ejemplos del trabajo de campo incluyen:

- En Recife, el programa YBF está asociándose con una famosa cadena de supermercados y ha instituido un curso de entrenamiento específico y prepara a los jóvenes para empleo en esta empresa en particular.
- En el programa Bridges to the Future en Salvador (Brasil), el personal de programación explora oportunidades para desarrollar un curso específico con una gran empresa internacional fabricante de automóviles lo cual debe de generar oportunidades para los jóvenes
- Accenture, una empresa global de consultoría y fundadora del programa YBF, ha hecho varias introducciones a empresas a nombre del programa
- Como parte del programa YBF en Colombia, el sindicato representando el sector de hoteles y hospitalidad ha facilitado varias colaboraciones con hoteles independientes y hasta con algunas cadenas de hoteles (véase también factor crítico 11)
- En Colombia muchas asociaciones YBF son resultado de relaciones existentes con empresas establecidas por anteriores programas de desarrollo. Esto también demuestra la importancia de dar seguimiento y de mantener relaciones a través del tiempo y de retener conocimiento institucional.

FACTOR CRÍTICO 6

Trazar un mapa que muestre el grado de interés de los jóvenes en ser parte de sectores particulares o cadenas de valor

Los intereses de los jóvenes deben estar al centro de cualquier intervención de emprendimiento y de empleo juvenil. Si a los jóvenes no les interesa trabajar dentro de cierto sector en particular, a pesar de empleo potencial u oportunidad de emprendimiento, no solo limitará significativamente el entrenamiento, reclutamiento y eventual colocación en empleos o en empresas de éxito sino que también conducen a mayor abandono escolar.

El LMA necesita averiguar qué es lo que quieren hacer los jóvenes y una manera de poner esto a prueba es por medio de entrevistas en grupo. Esto puede conducir a resultados sorprendentes. Por ejemplo, investigaciones dentro de estudiantes de escuela secundaria en regiones selectas en Ghana rural (Sumberg et al, 2015) revelo que “empleos deseables eran formales, asalariados y profesionales”, mientras que la expectativa era que los jóvenes estuvieran interesados en emprendimiento y agricultura. Además, ayudar a otros y realizar una contribución a la sociedad también era algo que los estudiantes pensaban que es clave en un trabajo deseable.

En Recife, un curso de programa YBF conduciendo a un trabajo como empleado de un supermercado fue desarrollado conjuntamente con una gran cadena de supermercados. La empresa necesitaba llenar 20 puestos vacantes y había una buena probabilidad de empleo más estable un poco más adelante.

Aun así, solamente 18 estudiantes completaron el curso lo que indica que el interés no fue óptimamente combinado. Estas realidades necesitan ser consideradas e incluidas en el análisis del abastecimiento potencial de empleos.

FACTOR CRÍTICO 7

Ponga atención a la economía informal y considere como hacer frente a los desafíos de informalidad

Entrar a la economía formal puede tener consecuencias negativas. Estas pudiesen incluir salarios más bajos y malas condiciones de trabajo, una falta de cobertura de seguro social, una falta de representación social y dialogo e inestabilidad de empleo (OIT, 2015c). Sin embargo, no debemos excluir automáticamente los empleos informales de los programas de empleo juvenil ya que los trabajos informales u oportunidades de emprendimiento son generalmente la fuente principal de empleo en países en vías de desarrollo. Si oportunidades de empleo se hallaran disponibles en el sector informal, se debe de apoyar a los jóvenes para que gocen de derechos iguales y acceso a condiciones de trabajo decente de acuerdo con convenciones relevantes de la OIT.

Formalización puede ayudar a proveer trabajos de mejor calidad y oportunidades, pero en Colombia y El Salvador, se hizo claro que los jóvenes que participaban en el programa de emprendimiento muchas veces se desaniman de formalizar sus negocios debido a los costos y competencia injusta con el sector informal. Por ejemplo, en Colombia, toma muchísimo tiempo inscribir una empresa y los costos son altos (alrededor de \$50US) y en El Salvador los jóvenes informaron que sus negocios formalizados se ven obligados a competir con emprendedores que no están inscritos y no pagan impuestos. Plan International El Salvador respondió a este problema estableciendo cooperativas para comprar artículos al por mayor y pagar impuestos como grupo, de esa forma reduciendo el total de la cantidad pagada. Esto compensa por algunas de las desventajas asociadas con formalización.

El problema de desempleo juvenil se basa sobre una tremenda cantidad de realidades que requieren estrategias múltiples. Apoyo: tratar de influenciar a las partes interesadas en crear un entorno habilitador es una herramienta importante. A menos que se preste atención a las prácticas locales y normas sociales en lo que tiene que ver con empleo tradicional y senderos de emprendimiento el progreso hacia trabajo decente y oportunidades económicas para los jóvenes, será lento.

El problema de desempleo juvenil se basa sobre una tremenda cantidad de realidades que requieren estrategias múltiples. Apoyo: tratar de influenciar a las partes interesadas en crear un entorno habilitador es una herramienta importante. A menos que se preste atención a las prácticas locales y normas sociales en lo que tiene que ver con empleo tradicional y senderos de emprendimiento el progreso hacia trabajo decente y oportunidades económicas para los jóvenes, será lento.

C. Participación con y compromiso por parte de socios

FACTOR CRÍTICO 8

Fomentar sentido de compromiso por medio de Acuerdos de Entendimiento o contratos con los socios. Si esto no es posible, o es contra-productivo, encuentre maneras alternas de articular el compromiso.

En una intervención de empleo juvenil, los papeles y responsabilidades de todos los interesados deben ser definidos claramente (OIT, 2015). En una situación ideal, se formalizan las asociaciones con Acuerdos de Entendimiento o contratos bien definidos. Deben expresar claramente los compromisos de cada parte, incluyendo a los jóvenes mismos. Esto ayudará a clarificar las metas y responsabilidades y proveerá un marco contra el cual medirse el progreso.

Por ejemplo, al formular acuerdos sobre:

- la cantidad mínima de CVs de jóvenes entrenados que será compartida con la empresa;
- la cantidad de jóvenes entrenados por el instituto de entrenamiento;
- la cantidad de préstamos desembolsada a jóvenes emprendedores.

En realidad, esto en realidad representa un desafío. La encuesta de campo descubrió que a veces los socios titubean en firmar acuerdos formales. En particular las empresas del sector privado no están dispuestas a firmar Acuerdos de Entendimiento o contratos y muchas veces la única manera de avanzar es un compromiso personal o “un acuerdo entre caballeros”. Los donantes necesitan ser flexibles en cuanto a esto. Factor crítico 13 provee más detalles sobre medidas alternas que pueden ser tomadas para fortalecer asociaciones, específicamente para el sector privado.

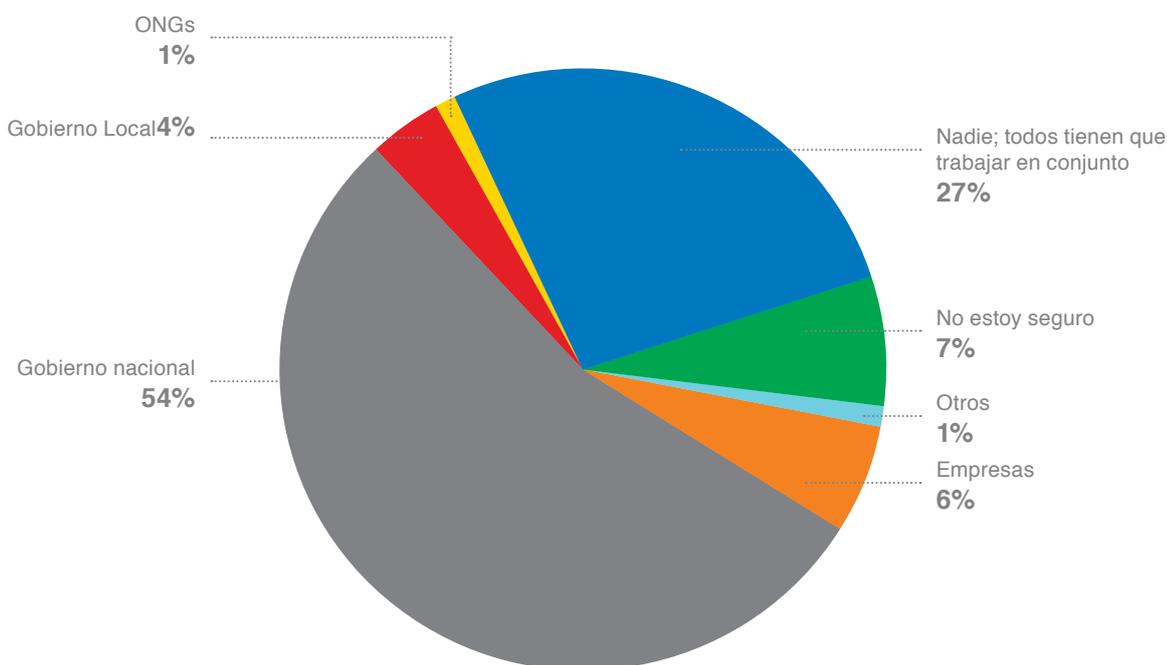
FACTOR CRÍTICO 9

Establecer asociaciones con agentes del gobierno y ponerse de acuerdo sobre papeles y responsabilidades claramente definidos.

Aunque el empleo juvenil es un proceso multi-participativo, la responsabilidad primordial de aumentar el empleo juvenil y el emprendimiento yace con los gobiernos (OIT, 2008). Los gobiernos pueden desempeñar una variedad de funciones, pero esto dependerá de sus prioridades y los recursos disponibles.

Tal como muestra el diagrama abajo, jóvenes brasileños iniciando el entrenamiento ofrecido por Plan International y entrevistados por medio de encuestas basadas en internet, sostenían el mismo punto de vista. Cuando se les preguntó quién debería ser el primordial responsable para reducir el desempleo, 54% apuntaron al gobierno nacional, seguido por 27% a favor de una coalición de multi-interesados de los sectores público y privado y organizaciones nacionales e internacionales.

Figura Dos: Quién lleva la mayor responsabilidad por reducir el desempleo juvenil de acuerdo con juventud Brasileña?



El LMA desempeña un papel instrumental en asesorar el estatus quo de los papeles y responsabilidades del gobierno como también de proveer sugerencias para mejorar. Este proceso de compromiso debe comenzar a una temprana etapa. Establecer asociaciones con el sector de gobierno puede tomar tiempo y acuerdos escritos pueden tomar muchísimo tiempo en ser aprobados. La Tabla Uno resume algunas funciones potenciales que actores del gobierno pueden desempeñar. En realidad, sin embargo, a los gobiernos no siempre les interesa desempeñar su papel.

Tabla Uno: Ejemplos de funciones potenciales del gobierno

Ejemplos	Local	Regional	Nacional
En Colombia el gobierno local provee una contribución en especie al programa YBF, proveyendo facilidades para reuniones como también algún fondo básico	X		
En Colombia la municipalidad de la ciudad de Cali reúne a interesados para el programa YEE y es anfitrión de reuniones	X		

Ejemplos	Local	Regional	Nacional
Tanto en Brasil como en Colombia, el gobierno local ayuda en correr la voz acerca de los programas de Plan International y anima a los jóvenes a inscribirse apenas comienza la inscripción.	X		
En Brasil el TVET Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) maneja una base de datos de puestos vacantes. Jóvenes entrenados por Plan International entran a esta base de datos, lo cual aumenta sus oportunidades de empleo. La institución privada es apoyada por fondos públicos.		X	X
El gobierno Brasileño ha instituido el Programa de Aprendizaje por ley, que exige a empresas medianas y grandes que ofrezcan 6 a 24 meses de aprendizaje a jóvenes (ver caso-estudio)			X
En Colombia el material de curso usado por los Institutos de Entrenamiento ha sido certificado por el Ministerio de Educación.			X
En El Salvador facilitación de plataforma y promoción de política es llevada a cabo por la Comisión Nacional para Micro y Pequeñas Empresas (CONAMYPE). Vea el estudio de caso abajo.	X		X
En El Salvador los derechos de los jóvenes son establecidos en la Política Nacional Juvenil (2011-2024), el Plan de Acción Juvenil (2011-2024) y la Ley General de la Juventud de 2013. Plan International El Salvador firmó un acuerdo de cooperación en diciembre 2016 con el Instituto nacional para la Juventud (INJUVE) para promover oportunidades de desarrollo económico para los jóvenes. Juntos, Plan International e INJUVE formulan y actualizan las políticas juveniles al nivel municipal.	X		X

Estudio de Caso: CONAMYPE – facilitación y coordinación de plataforma

Un ejemplo de la participación del sector público por medio de facilitación y coordinación de plataforma es CONAMYPE en El Salvador. CONAMYPE es una entidad del gobierno colocada bajo el Ministerio de Economía que trabaja con micro y pequeñas empresas. Provee entrenamiento y servicios de asesoría como también información a estas empresas por medio de sucursales locales. Es también una agencia de gobierno de políticas que apoyan micro y pequeñas empresas. CONAMYPE facilita la coordinación e interacción entre diferentes organizaciones involucradas en fortalecer el desarrollo de negocios de pequeñas empresas.

Una de las áreas de enfoque para CONAMYPE es emprendimiento por jóvenes vulnerables, que forma la base para una relación con Plan International. CONAMYPE tiene una carta de entendimiento con Plan International El Salvador para fortalecer la capacidad técnica de los jóvenes trabajando con Plan International El Salvador. Ambos Plan y CONAMYPE proveen recursos para organizar entrenamiento. Además, cabildean, a través del Concilio Asesor Nacional de Emprendimiento, para una política nacional sobre emprendimiento que ayudaría a facilitar más apoyo, por ejemplo, aumentar acceso a capital, exenciones de impuestos y eliminar la burocracia.

Este Concilio Asesor constituye una plataforma de multi-interesados con más de 30 actores de los sectores público, privado y de estudio. Plan International participa en estas discusiones ya que provee oportunidades de trabajar en red y debatir e influenciar preguntas de política y el marco legal relacionado al desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Plan International, Study Data 2016

FACTOR CRÍTICO 10

Escoja socios de entrenamiento que son reconocidos como competentes por el sector privado

El entrenamiento puede llevarse a cabo por todo tipo de organizaciones: gobierno, Institutos de Entrenamientos Técnicos y Vocacionales de financiación pública o privada, (TVET por sus siglas en inglés), como también organizaciones no gubernamentales (ONGs). Idealmente, estos socios son capaces de monitorear su funcionamiento, hacen ajustes según sea necesario, y rápidamente ajustan el proceso de entrenamiento para responder a las realidades de los jóvenes inscritos en el entrenamiento.

Sin embargo, en la realidad estos socios se hallan muy lejos de ser perfectos y hay opciones limitadas al momento de escoger un socio sobre otro. El reconocimiento de un proveedor de entrenamiento por el sector privado es un importante factor de definición. Como lo expresó un miembro del personal de Plan International en Brasil:

“Cuando mencionamos el nombre del instituto de entrenamiento, las empresas ponen atención y nos toman más en serio”

En Brasil, Plan International se asocia con dos TVETs de excelente reputación, uno de ellos sostenido en muy alta estima por el sector privado lo que facilita comunicación con este sector.

FACTOR CRÍTICO 11

Asociarse con uniones para facilitar identificar empresas

Las Uniones pueden ser instrumentales a la hora de validar los hallazgos de LMA y en facilitar introducciones a su red de miembros. Un ejemplo de esto puede ser visto en la relación entre el programa YBF de Colombia y la Asociación Hotelera del Valle de Cauca (Cotelvalle). La conexión de YBF con la Unión de Cotelvalle representando al sector hotelero (vea el estudio de caso abajo) demuestra que la participación de las uniones puede ir más allá de facilitar el dialogo con el sector privado, y extenderse a compartir responsabilidades de entrenamiento y recursos.

FACTOR CRÍTICO 12

Participar con el sector privado utilizando una variedad de estrategias

Es importante comprender las motivaciones de socios corporativos para poder participar de forma efectiva y se debe establecer un agama de estrategias para hacer un caso eficaz para que participen en el programa. El estilo de la interacción y los argumentos utilizados dependerán del contexto y la empresa.

En algunos casos, una presentación formal podría apoyar el esfuerzo inicial de participación. En otros, charlas introductorias tienen un carácter más informal. Sea cual sea el método o argumento utilizado, el acercamiento a las empresas necesita ser seguido muy de cerca sistemáticamente y frecuentemente. Trabajo de campo en Brasil y Colombia en particular la investigación “zambullida profunda” con varias empresas del sector privado, reveló una variedad de razones o motivos para unirse al programa YBF; como también una cantidad d obstáculos para la participación del sector privado, que exploramos a continuación.

12.1 Comprenda las razones para la participación del sector privado

Por lo general, las empresas mencionaron tanto razones sociales como económicas por su participación en el programa YBF:

1. Razón económica

Argumentos económicos pueden basarse sobre un aumento en ingresos: la productividad aumenta porque los jóvenes traen ideas innovadoras, ayudan en fomentar marcas y trabajar más eficientemente; además los costos aumentan debido a una reducción en el volumen de ventas y el ausentismo, en costos de entrenamiento, y tiempo invertido en recursos humanos.

2. Responsabilidad Social

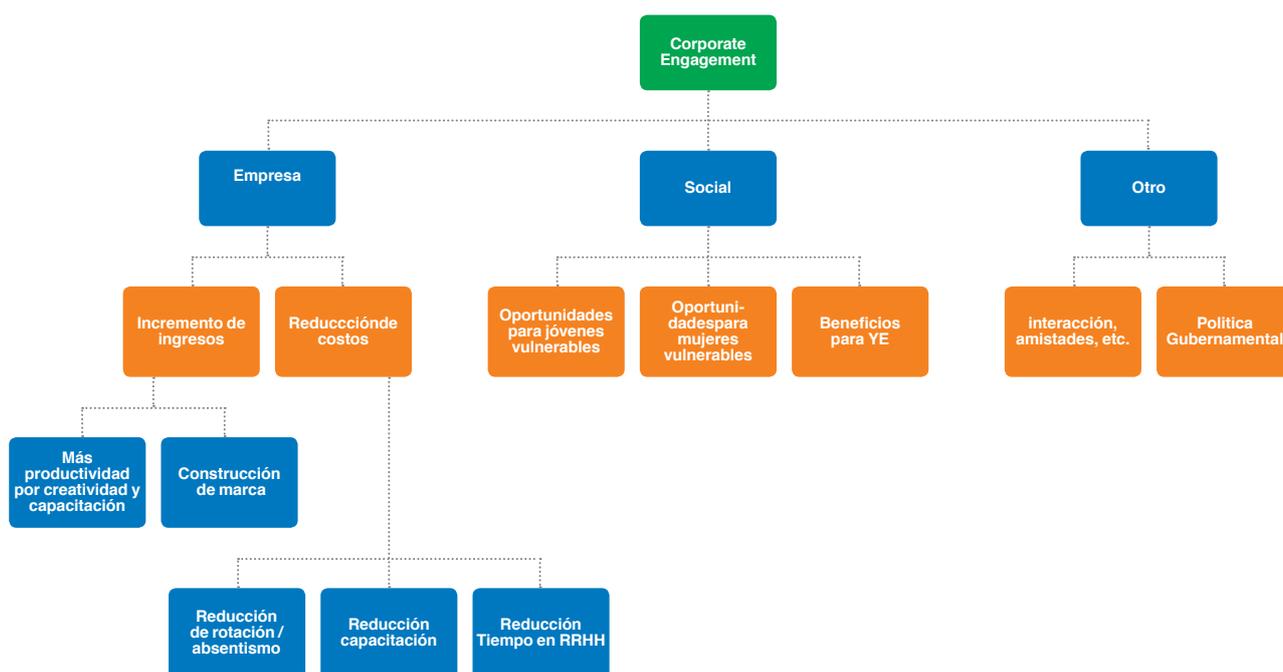
Proveyendo oportunidades para jóvenes vulnerables, quizá especialmente en las jovencitas, en la comunidad y fe en los beneficios socio-económicos de empleo juvenil para la sociedad más amplia.

3. Otras razones

Hay razones adicionales que no pueden ser calificadas como económicas o sociales, lo que incluye anteriores interacciones positivas con Plan Internacional, amistades con personal de Plan Internacional, e intervenciones gubernamentales, incluyendo legislación para estimular empleo juvenil.

Las variadas razones mencionadas por las empresas que participaron en el estudio se resumen en la siguiente gráfica.

Figura Tres: Razones para la participación corporativa con programas de empleo juvenil



Cuando se les formuló a las empresas preguntas adicionales más detalladas acerca de sus puntos de vista y experiencias con el programa YBF, el grupo de investigación halló que en la mayoría de los casos la razón principal de participar en el programa YBF podría ser calificada como económica.

Razones económicas específicas incluyeron:

- Reducción en costos de entrenamiento
- Reducción en volumen de ventas, ausentismo y conflictos laborales. Por ejemplo, un representante de empresa dijo: “normalmente los jóvenes no se presentan después de algunos meses [...], pero los jóvenes entrenados se comportan más responsablemente”
- Juventud más profesional y mayor preparada
- Los jóvenes traen creatividad al lugar de trabajo

En solo algunos casos se mencionaron consideraciones sociales como la razón más importante para participar y estas incluyeron:

- Ayudar a jovencitas rinde beneficios a toda la Sociedad. Un representante de empresa dijo que “apoyar a jovencitas nos ayuda a todos, ya que ellas vuelven a invertir en la Sociedad y la comunidad”
- Emplear a personas vulnerables es una manera de ‘pagar de vuelta’ a la sociedad

Otras razones que las empresas mencionaron para participar en los programas incluyeron:

- Cinco empresas Brasileñas participaron debido a la ley nacional de aprendizaje, También conocida como “Jóven Aprendiz”. Este programa nacional es una combinación de un programa de entrenamiento profesional con subsidios de empleo – por medio de una reducción en nóminas y costos de contratación – y facilita la búsqueda de empleo por los participantes por medio de una red de empresas del sector formal que tienen acceso a los datos de los participantes.
- Dos empresas se pusieron inicialmente en contacto con el programa debido a una amistad con un oficial del programa. No solo puede la amistad ayudar a realizar las introducciones necesarias, esta ‘buena voluntad’ hace que los socios corporativos sean más receptivos al mensaje del programa, sus métodos y metas.

Este es un interesante hallazgo ya que mucha de la literatura se enfoca sobre las razones económicas y sociales que subyacen a la participación corporativa. Este breve estudio muestra que otras razones pueden también ser igual de relevantes, aunque va más allá del alcance del informe para desenmarañar la importancia relativa de Amistad y redes vis-à-vis argumentos económicos y sociales.

Otro hallazgo digno de mención fue que cuatro empresas comentaron que la red de puntos focales de Plan International para participación corporativa es crucial al establecer una sociedad. En estas ocasiones, el personal ya tenía una relación pre-existente con las empresas y esto facilitó enormemente las posibilidades de una fructífera participación en lo que tiene que ver con iniciativas de empleo juveniles. Redes de esta naturaleza deben ser distinguidas de las amistades personales, ya que la anterior no es la única motivación para participación, pero debe ser vista como un factor que empodera.

El hecho que motivaciones económicas dominan, por lo menos en esta pequeña muestra, no debe ser percibido como un argumento contra utilizar tanto argumentos sociales como económicos cuando se trate de lograr la participación de empresas del sector privado. Un argumento puramente económico sin ninguna connotación social no haría del programa de Plan International nada diferente de una agencia de empleos. Y lo contrario es cierto también: un programa social sin ningún raciocinio económico no va a ganar en las juntas corporativas y empresarios. De hecho, una combinación de ambos argumentos debe ser usada, dependiendo de la empresa y la persona representando la empresa, mientras que se toma ventaja de redes y relaciones establecidas (véase también sección C sobre compromiso de colaboración). El compromiso de colaboración es generalmente un proceso difícil y puede tomar largo tiempo para producir resultados.

12.2 Comprendiendo los obstáculos a la participación del sector privado

Cuando las empresas se hallan renuentes de participar en un programa de empleo juvenil, se debe de lograr que nos digan sus razones, y luego intentar proveer contra-argumentos para aliviar sus preocupaciones.

Objeciones del sector privado a participar en el programa en Brasil y Colombia incluyeron:

1. Costo

Muchas empresas creen que el socio de desarrollo (i.e. Plan International en esta ocasión) anda buscando financiamiento y además las empresas creen que participar en un programa de empleo juvenil les va a causar gastos adicionales.

En realidad, emplear a jóvenes calificados les reducirá los costos/gastos. Personal motivado y bien entrenado reduce las facturas y la cantidad de ausencias laborales. Se fortalecen las iniciativas de recursos humanos ya que el socio de desarrollo puede proveer apoyo por medio de selección y apropiadas de CV's (Hojas de Vida) para el cargo disponible y continuará con asistencia adicional, por ejemplo, asesoramiento, una vez que el/la joven inicie un nuevo trabajo. Además, generalmente el programa paga por el entrenamiento.

2. Inversión de tiempo

Se requiere alguna inversión de tiempo, sin embargo, esto es fácilmente compensado no solo reduciendo el tiempo gastado en atender recursos humanos, sino también por algunos de los argumentos económicos para participar tales como reducción de costos y creación de ingresos.

3. Los jóvenes son ‘haraganes y no tienen motivación’

Las percepciones acerca de los jóvenes por parte de los empleadores y emprendedores no siempre son positivas, lo que impide su disposición de darles una oportunidad. Estas percepciones negativas son aún menos favorables hacia las mujeres debido a prejuicio de género y discriminación.

Estos hallazgos pueden ser examinados más de cerca en la sección 12.3 abajo.

12.3. Comprendiendo las percepciones del sector privado ante los jóvenes

A las empresas que participaron en la encuesta se les interrogó acerca de experiencias que hayan tenido en cuanto a (i) participación juvenil en general, y (ii) con jóvenes entrenados por el programa YEE de Plan International, algunos de los cuales habían sido empleados por la empresa.

Desafíos mencionados referente a la juventud y empleo de jóvenes en general usualmente se relacionaba más con ‘destrezas blandas’ que a destrezas técnicas ‘difíciles’. La mayoría de empresas informó que se enfrentaban a desafíos con los jóvenes en relación a problemas de actitud, auto-confianza, manejo de tiempo, y puntualidad. Una empresa también mencionó el uso de drogas como un problema. Los siguientes comentarios por parte de representantes del sector privado ayuda a ilustrar este hallazgo:

“Muchos jóvenes no siempre saben cómo presentarse o comunicarse con efectividad. Esto es clave porque ellos necesitan conservar su relación con supermercados y clientes. Algunos tienen problemas con la puntualidad, a veces de repente quieren un día libre solo porque sí.”

“Hay muchos jóvenes que no les importa tener trabajo. Hay muchos problemas en puntualidad o siquiera lograr que se presenten.”

“Un gran desafío es su actitud hacia la vida; los jóvenes son descuidados.”

Para dar atención a tales puntos de vista el personal de Plan International sugirió:

- Mostrar los CVs a las empresas para que vean a los jóvenes como individuos. Facilitar interacción entre empresas indecisas y los jóvenes en cuestión antes de cualquier compromiso. Esto debe tomar la forma de visitas por parte de las empresas a cursos y eventos o permitir que los jóvenes visiten su lugar de trabajo.
- Compartir las anécdotas de jóvenes quienes ha sido empleados con éxito

En contraste, algunas empresas mencionaron las ventajas de emplear a jóvenes en vez de adultos. Ejemplos incluyen:

- **Los jóvenes son creativos e inspiran ‘hacer las cosas de forma diferente’**
“[Nosotros] necesitamos personas creativas y ansiosas, y los jóvenes por lo general son más creativos y ansiosos”.
- **Los jóvenes potencialmente son más dedicados y leales**
“Si invertimos tiempo en los jóvenes ellos lo devuelven. Los jóvenes son agradecidos cuando tienen oportunidades.”
“[Los jóvenes] se hallan menos inclinados a quejarse en cuanto al trabajo y buscan otras oportunidades.”
- **Los jóvenes están disponibles**
“Necesitamos a alguien quien se haga disponible y pueda trabajar horas no convencionales, alguien quien no tiene familia para cuidar o esté casado.”
- **Los jóvenes aprenden rápidamente**
“Los jóvenes aprenden y se les puede enseñar más fácilmente.”

Estos son argumentos interesantes que pueden ser usados como parte de un arsenal más amplio para influenciar a empresas o lograr que los jóvenes participen en programas de empleo juvenil.

FACTOR CRÍTICO 12

Asignar bastante tiempo para conversar con el sector privado y tomar ventaja de las existentes relaciones.

El desarrollo de asociaciones con el sector privado toma tiempo. Uno no siempre puede esperar que surjan empleos en el primer o segundo año del programa. Y aún entonces, la cantidad de puestos vacantes para jóvenes vulnerables por empresa será limitada.⁸ Esto debe ser tomado en consideración al fijar metas en cuanto al número de jóvenes a ser empleados, lo cual podrá ser diferente de las cantidades que fueron entrenados con éxito.

Según el personal de Plan International, el proceso del compromiso corporativo incluye los siguientes pasos:

1. Visitas a la empresa por parte de personal del programa; introduciendo los programas y compartir las historias de éxito. En algunos casos, las primeras reuniones comienzan durante el LMA.
2. Asistencia por la empresa a eventos organizados por el programa para crear confianza mutua.
3. Una visita a la empresa por parte de jóvenes que podría incluir sus mentores
4. Participación por la empresa en diseñar planes de estudio mejorados. Esto es opcional ya que en muchos casos los planes de estudio son fijos y difíciles de adaptar (véase factor crítico 17)
5. Establecimiento de un período piloto de participación con una empresa. Persuadir a la empresa para que acepte uno o más graduados del programa, y que garanticen que serán vigilados de cerca.
6. Ampliar cuando y si, el periodo piloto de participación tiene éxito. De esta forma, más jóvenes pueden aplicar para puestos vacantes a medida que se hagan disponibles. Ampliar también puede incluir a jóvenes aplicando por otro tipo de empleos dentro de la misma empresa, o empleos en la misma empresa pero en diferentes lugares o colocaciones con empresas asociadas en el mismo sector, facilitados por la empresa socia original.

Nuevamente, el proceso puede ser largo y requiere persistencia. Un representante de una empresa en Brasil comentó:

“Realmente apreciamos el esfuerzo [de Plan International]. Siempre nos invitaban a reuniones y se mantenían en contacto, sin insistir demasiado. Esto ha aumentado nuestra confianza y nos ha hecho más interesados en el programa.”

Conexiones locales y las relaciones pueden a menudo facilitar el compromiso corporativo y generalmente son más efectivos que solo hacer una llamada frívola. Algunos ejemplos del trabajo de campo son los siguientes:

- En Colombia Plan International ha colocado una cantidad de jóvenes en trabajos en empresas con las cuales estuvieron asociados en programas anteriores
- En Brasil, el fundador principal del programa YEE, la firma de consultoría global Accenture, introdujo Plan International a algunos de sus clientes anteriores
- En Salvador (Brasil) una gran cantidad de empresas se interesaron en jóvenes entrenados por Plan International ya que fueron puestos en la lista de puestos vacantes auspiciada por el socio de entrenamiento (un TVET altamente respetado)
- En Brasil un chef de restaurante identificó a ocho colegas de otros restaurantes quienes también podrían estar interesados en asociarse con el programa YBF

8 El ejercicio 'deep dive' con las empresas en Colombia y Brasil mostró que la mayoría de empresas asociándose con el programa YBF solo han aceptados unos pocos jóvenes después de un proceso de participación corporativa de dos años, mucho menos las empresas que no mostraron interés alguno.

FACTOR CRÍTICO 14

Participar con empresas que garantizan condiciones de trabajo decente

Las Convenciones y Recomendaciones de la OIT para promover trabajo decente representan la dirigente estructura para condiciones de trabajo decente, y son particularmente relevantes a los jóvenes (OIT, 2013). En el caso que un país haya firmado las convenciones de la OIT, es posible verificar el grado de implementación. Si las convenciones de la OIT no están colocadas o su implementación es limitada, la participación con las empresas puede incluir apoyarlas para que adopten criterios de trabajo decente.

El grado hasta el cual se garantizan los criterios de trabajo decente puede ser evaluado por adelantado. Por ejemplo, en Brasil bajo el programa de YBF se lleva a cabo un análisis de riesgo básico antes de participar con un sector y empresa específica. Dos sub-sectores económicos que no están siendo modulados dentro del programa son los centros de llamadas y las gasolineras ya que las condiciones de trabajo son consideradas como poco satisfactorias.

Sin embargo, colocar a jóvenes en empresas es ya de por sí un gran desafío, y eso de cambiar las condiciones y políticas de trabajo en la empresa sería imposible, por lo menos en el corto plazo. En situaciones donde alcanzar los niveles de la OIT son particularmente difíciles, se debería de desarrollar, en estrecha colaboración con otros interesados, incluyendo los donantes, un conjunto de niveles mínimos, aplicables al contexto.

Etapa Dos: Implementación

Los primeros 14 factores críticos aplicaron a la fase inicial de investigación, exploración y participación. Para la siguiente etapa del programa, se han establecido grupos meta, se ha llevado a cabo un LMA y ha comenzado la participación con varios socios. La siguiente sección discute los factores críticos para resultados exitosos en cuanto a empleo juvenil y emprendimiento relacionados a la implementación práctica del programa. Esto implica:

- A Diseñando el entrenamiento de los planes de estudio de tanto las destrezas técnicas como para la vida
- B Explorando pasantías u oportunidades de aprendizaje
- C Tener acceso a financiamiento para programas de emprendimiento
- D Asesoramiento y otros servicios de apoyo

A. Diseñando el programa de entrenamiento

FACTOR CRÍTICO 15

Asegurar que el entrenamiento sea impulsado por la demanda

Los planes de estudio de entrenamiento deben estar en línea con la demanda por destrezas por el sector relevante de empleo o emprendimiento. Los socios estratégicos (tanto del gobierno como del sector privado) también deben de ser involucrados y consultados mientras se lleva a cabo el diseño de los módulos de entrenamiento. El caso de estudio del programa MENA -YES, caja de texto seis abajo, es un ejemplo de esto. Otro punto adicional en el cual pensar es el grado hasta el cual los planes de estudio de formación deberían ser visionarios, y tomar en cuenta la demanda futura para destrezas/habilidades. Idealmente, el LMA debe de considerar esto desde el principio de un diseño de entrenamiento.

En la práctica, adaptar programas de formación/entrenamiento no es siempre factible o posible. A menudo un curso de entrenamiento sirve a un sector económico amplio y complejo. - logística, servicios culinarios,

hospitalidad – para poder lograr que el curso sea una introducción útil a una amplia gama de empleos potenciales dentro de ese sector. El curso genérico resultante solo puede hacer tanto para preparar a los jóvenes para el mercado laboral. Otro desafío es que los planes de estudio muchas veces son fijados con un enfoque desproporcionado en cuanto a destrezas técnicas siendo superiores sobre las destrezas blandas, especialmente al trabajar en el contexto de TVETs establecidos y módulos establecidos de cursos. Por lo general, cambios a módulos de cursos tienen que ser verificados y aprobados por los TVETs como también el Ministerio de Educación o un organismo gubernamental relacionado. Esto puede tomar muchísimo tiempo, extendiéndose más allá de la duración de un breve programa de entrenamiento basado en destrezas.

Teniendo en mente todo esto, hacer de un módulo de curso más impulsado por la demanda o práctico no es siempre posible, por lo menos no de manera formal. Sin embargo, existen maneras sutiles de influenciar el plan de estudios. En primer lugar, los maestros a menudo tienen un grado razonable de libertad para ajustar su plan de estudios de acuerdo con su experiencia profesional. En las palabras de un maestro trabajando en el programa YEE en Brasil:

“Hemos recibido una guía de curso la cual seguimos, pero es mucho más extensa de lo que podemos enseñar. Por lo tanto nos enfocamos en lo que nosotros [como maestros] consideramos importante.”

Otra manera de mejorar cursos técnicos es por medio de añadir un módulo de curso en destrezas de vida, junto con un módulo de curso un poco más técnico. Por ejemplo, en Brasil y Colombia bajo el programa YBF, alrededor del 20% del curso total (aproximadamente 72 horas) consiste de entrenamiento en destrezas de vida completamente diseñado por Plan International. A medida que las empresas sostienen consistentemente que las destrezas de vida son tan importantes como las destrezas técnicas, esto también hace del entrenamiento más impulsado por la demanda (vea también factor crítico 22).

Caso de estudio: Diseño de plan de estudios impulsado por la demanda en el programa MENA-YES

Un ejemplo de un proceso interactivo impulsado por la demanda de un diseño de un plan de estudios es el programa de la Estrategia MENA de Empoderamiento Juvenil (MENA-YES). (MENA-YES) era un programa de \$4.5 millones de dólares implementado desde 2013 a 2016. El objetivo fue preparar a jóvenes vulnerables, particularmente mujeres entre la edad de 15-29, en Jordania, Líbano, y Yemen para el mercado laboral.

En cada uno de estos países, se condujo un LMA para identificar sectores de crecimiento económico. Luego el programa instituyó un Comité Asesor de Sector (SAC) para cada sector. Los SACs consistieron de personal contratado del sector privado y las instituciones de entrenamiento, y los miembros de SAC identificaron lagunas en las destrezas y diseñaron esquemas de entrenamiento específicos a su sector.

Un proceso competitivo de selección, identificó un proveedor de entrenamiento. Nuevos planes de estudio de entrenamiento fueron desarrollados y los existentes re-alineados con el entrenamiento definido por SAC; el entrenamiento técnico fue combinado con entrenamiento en destrezas blandas y asesoramiento. Los graduados recibieron un certificado de cumplimiento y luego fueron colocados en pasantías, aprendizajes o trabajos de tiempo completo.

Fuente: Global Communities 2016

FACTOR CRÍTICO 16

Asegurar que el entrenamiento sea acreditado para que así sirva como algo valioso para los jóvenes buscando empleo

Algún tipo de acreditación de entrenamiento es importante. Los certificados deben ser distribuidos a los participantes cuando hayan completado con éxito su empleo o entrenamiento en emprendimiento ya que esto puede facilitar acceso al mercado laboral. Si el entrenamiento incluye una pasantía o internado, esta experiencia laboral también debe ser acreditada. (Cavero and Ruiz, 2016).

En Colombia, a las empresas les interesaba más emplear a jóvenes que habían completado el entrenamiento YBF comparado con aquellos que no lo habían completado. Una de las razones por su creciente interés es que el programa de entrenamiento y la “marca” de Plan International eran reconocidas por sus altas normas. Esta reputación por entrenamiento de calidad también fue reforzada por el nombre ampliamente reconocido de institutos de educación asociándose con Plan International.

Los graduados del curso, como dijo uno de ellos, también reconocen el valor de tener un registro válido de su asistencia:

“Si usted tiene un certificado de Plan, esa es su carta de presentación al buscar trabajo, además es un excelente reconocimiento de nuestros esfuerzos invirtiendo en entrenamiento.”

En ambos Colombia y El Salvador, personal de Plan International comentaron que jóvenes de regiones marcadas por la violencia tienen mejores posibilidades de conseguir empleo si una ONG o el Gobierno acredita sus destrezas, ya que estos jóvenes sufren de ser tildados como ‘violentos’ e ‘insensatos’. Un representante de una empresa admitió:

“En el pasado, como principio, no empleábamos a jóvenes provenientes de ciertas áreas geográficas debido al estigma de estas áreas por sus altos niveles de violencia. Ahora, si un jovencito de alguna de estas áreas aplica para empleo y ha estado inscrito en el entrenamiento Plan, representa una garantía [de calidad] para nosotros y podemos emplearlo o emplearla.”

En ambos Colombia y Brasil, Plan International trabajo con módulos técnicos existentes ofrecidos por institutos socios de educación, adaptándolos al añadir plan de estudios de destrezas de vida lo cual automáticamente condujo a acreditación de los cursos. Aparte de una mayor oportunidad de empleo al completar, un certificado es también un símbolo o muestra de aprecio y reconocimiento público, lo cual ayuda en elevar la auto-confianza y motivación. Además del certificado, el ser anfitrión de un evento público tal como una ceremonia de graduación, donde representantes de empresas, consejeros y padres son invitados, también puede ser de mucha ayuda.

FACTOR CRÍTICO 17

Utiliza métodos participativos de enseñanza y asegúrese que el entrenamiento sea interactivo

Literatura indica que los jóvenes pierden interés cuando el entrenamiento es conducido por métodos tradicionales y eleva las ausencias y los que dejan por completo el curso. En cambio, discusiones efectivas y contenido de preguntas ayudará a grabar las destrezas y el conocimiento que necesitan. (Global Partnership for Youth Employment, 2014).

Pedagogía participativa es crucial para motivar a los jóvenes⁹ y el programa de entrenamiento YBF depende considerablemente de métodos de enseñanza participativa. Cuando se les entrevista, una y otra vez tanto estudiantes como maestros participando en el programa YBF dijeron que los elementos de participación e interacción de los cursos ayudan muchísimo. Algunas de las razones que mencionaron incluyeron:

9 Va más allá del alcance de este reporte el detallar en profundidad y discutir las mejores prácticas en lo que tiene que ver con métodos y prácticas participativas de aprendizaje. Un texto útil de introducción es Strengthening Life Skills for Youth: A

- Estimulando a los estudiantes a internalizar la 'teoría' en una manera más pro-activa
- Ayudando a 'quebrar el hielo' entre maestros y estudiantes al comienzo de un nuevo curso. Como dijo un participante del programa en Brasil: "A causa de los métodos interactivos pudimos llegar a conocernos dentro de la primera semana y nos hicimos buenos amigos!"
- Contribuyendo a la cohesión de grupo – un vínculo entre jóvenes participantes es creado al tomar parte en ejercicios que los obliga a salir de su zona de comodidad
- Estimulando empoderamiento juvenil, lo cual es especialmente importante para jóvenes vulnerables "sin voz".

Un ejemplo de enseñanza participativa puede ser visto en el curso de entrenamiento sobre destrezas de vida del programa YBF en Brasil repleta de simulaciones, juegos de rol, interacciones y espacios para discusiones. Durante uno de los ejercicios, se invierten los roles de género y los jóvenes y jovencitas tienen que producir un breve drama en el cual los participantes varones se ponen en lugar de la mujer y vice versa. Ambos grupos generalmente presentan al otro género de una manera estereotipada, lo que provee una útil introducción para la discusión que después se produce sobre roles y percepciones de género.

FACTOR CRÍTICO 18

Asignar bastante tiempo para seleccionar maestros bien capacitados

Buenos maestros¹⁰ son quizá el factor más importante para entrenamiento de calidad. Preferiblemente, los maestros deberían de proceder de experiencias similares a la de sus estudiantes (en términos de raza, lugar de nacimiento, antecedentes económicos) ya que esto facilita interacción y el fomento de confianza entre maestros y los jóvenes. Si este no es el caso, ellos deben ser tan empáticos y comprensibles como sea posible en términos de las vulnerabilidades, contexto y experiencia general de los jóvenes.

Además, los maestros deben de tener curriculum vitae (CV's) apropiados que muestran que tienen la suficiente experiencia de trabajar con jóvenes combinado con sus habilidades personales. Una importante destreza es la capacidad para facilitar dinámicas de grupo e interacción ya que todos los estudiantes entrevistados en el trabajo de campo manifestaron que aprecian mucho el método interactivo de los cursos. Tales destrezas deben ser puestas a prueba por medio de juegos de rol y ejercicios de simulación durante el proceso de selección para el empleo¹¹ Un reporte por Global Partnership for Youth Employment (2014), una colaboración entre el Banco Mundial y el Fondo Juvenil Internacional, provee una lista útil de los criterios mínimos para maestros que detalla la experiencia requerida, destrezas personales y nivel de educación.

Para continuar edificando sobre las destrezas requeridas, se debe ofrecer entrenamiento a los maestros por parte de especialistas en educación en una base regular. Se deben de colocar los mecanismos necesarios para facilitar el intercambio de conocimiento entre maestros. Por ejemplo, en el programa YBF en Brasil, a los maestros se les trata como parte del equipo de proyecto. Además de bastante interacción informal, el personal de Plan International se reúne regularmente con los maestros para obtener retro-alimentación.

FACTOR CRÍTICO 19

Programar y alargar la capacitación en línea con las necesidades del grupo meta (target group)

Las realidades y contexto del grupo meta deben ser tomadas en consideración al planificar la capacitación. Por ejemplo, en áreas rurales se aconseja proveer el entrenamiento en los fines de semana o temporadas que no sean las de cosecha; a menos, por supuesto se halle directamente relacionado a las actividades agrícolas y las cosechas en esa temporada.

¹⁰ La palabra 'maestros' puede ser usada de manera intercambiada con facilitadores, entrenadores e instructores.

¹¹ Véase el informe Strengthening Life Skills for Youth: A Practical Guide to Quality Programming (2014) for Global Partnership for Youth Employment para más ideas sobre la manera de seleccionar maestros.

El personal de YBF manifestó al grupo de investigación que ellos tratan de planificar todos los entrenamientos de acuerdo con los jóvenes participando. En Colombia y El Salvador, para ambos entrenamientos, de emprendimiento y de empleo, los participantes decidieron tener dos días completos de entrenamiento. En Brasil, se asignaron cuatro medios días por curso.

La mayoría de los cursos solo se imparten por las mañanas o por las tardes. Para algunos cursos, se ofrecen sesiones alternas entrando la noche. Esto crea flexibilidad para los jóvenes tomando empleo de corto plazo o que requieran flexibilidad debido a responsabilidades familiares incluyendo tareas domésticas y cuidado de los niños.

FACTOR CRÍTICO 20

Manejar las expectativas juveniles en cuanto a las realidades del mercado laboral y las oportunidades de emprendimiento

Manejar las expectativas de los jóvenes puede ser un problema tal como lo ilustra este ejemplo para el programa YBF en Colombia:

Una de las jovencitas graduadas del curso de artes culinarias ha tenido éxito en encontrar empleo. Ahora trabaja en un restaurante de comida rápida donde su responsabilidad principal es freír pollos. Su salario se halla justo por encima del salario mínimo. Ella halla difícil sentirse motivada, especialmente a medida que se da cuenta que algunos de sus colegas están haciendo más dinero en actividades relacionadas con las drogas.

Esto pone de manifiesto que:

- Participar en y luchar por el empoderamiento juvenil puede a veces tener un efecto adverso ya que puede despertar expectativas no realistas. Por razones variadas, la participación en programas de entrenamiento no siempre estará en línea con los sueños y los deseos de los jóvenes: a menudo el entrenamiento no conduce automáticamente a encontrar un trabajo o iniciar un negocio.
- Comprometerse con un programa de entrenamiento requiere sacrificio durante y después de la conclusión del entrenamiento. Participar en entrenamiento, tareas y las aplicaciones de trabajo que siguen después toma tiempo. La realidad es que la mayoría de los trabajos y emprendimientos muchas veces consisten de trabajo arduo con poca compensación monetaria, por lo menos en el corto plazo.

Como lo expresó una jovencita participando en el programa YBF en Brasil:

“Algunos de nosotros no nos hallamos realmente motivados y no tomamos el programa en serio. Algunos comienzan con el curso, pero lo dejan a los pocos días.”

Por lo tanto es muy importante explicar claramente los sacrificios – en términos de tiempo que se necesita pasar haciendo tareas, poniendo al día su Hoja de Vida (CV), y preparando cartas de aplicación – lo que se necesita hacer desde el primer día, y manejar las expectativas de los jóvenes en cuanto a empleo y desarrollo de emprendimientos. Participar en un programa de empleo juvenil es un gran paso, pero representa solo el comienzo de un proceso de largo plazo.

Además, los resultados – aunque nunca están garantizados – dependen del nivel de participación y compromiso de los participantes. Y aún entonces, un trabajo inicial o manejar su propio negocio es trabajo arduo, a menudo implicando bajos salarios y largas horas.

Algunos ejemplos de cómo manejar efectivamente las expectativas incluyen:

1. Explícitamente hablar de las expectativas durante el entrenamiento

En el programa de YBF en El Salvador, la primera semana de entrenamiento de emprendimiento es dedicada a una fase de iniciación en la cual se habla de las expectativas y las responsabilidades de los estudiantes y maestros.

2. Desarrollar planes de vida

En todos los programas YEE a los jóvenes se les pide desarrollar su propio plan de vida, lo cual les ayuda a describir sus metas en detalle y definir maneras prácticas para lograr esas metas. Por ejemplo, la joven descrita anteriormente, trabajando en el restaurante de comida rápida definió su trabajo actual como un paso temporero en un camino de su carrera más prolongada. Ella puede decidir utilizar algo de su salario para entrar en educación universitaria, o continuar trabajando con miras de promociones laborales en la industria del servicio alimenticio.

FACTOR CRÍTICO 21

Estandarizar el proceso de seleccionar participantes

Después de identificar el grupo meta específico en la fase de exploración y contratación, se necesita comunicar a los jóvenes meta acerca del programa de apoyo y se necesita seleccionar a los participantes.

Basado en las experiencias en el programa YBF en la América Latina, este proceso podría incluir los siguientes pasos:

- Formularios básicos para rellenar información personal. Este formulario también incluye preguntas que reportan una 'puntuación de vulnerabilidad'. Mientras más alto es la puntuación, más vulnerable es la persona joven, y por ende crecen sus probabilidades de que él o ella pase a la siguiente etapa de inscripción. Preguntas definiendo la puntuación de vulnerabilidad incluyen: la cantidad de miembros del hogar que son mantenidos por el aplicante, su género, ingreso doméstico, y cantidad de niños, si aplica. Estos datos se van a archivar de forma segura y secreta debido a preocupaciones de privacidad y políticas de protección de información.
- Probar las capacidades básicas de los jóvenes seleccionados (destrezas de idioma, ortografía, matemáticas). Los participantes con la puntuación más alta tienen la mejor probabilidad de entrar al programa. Aquellos que tienen una puntuación menor podrían, si les interesa, ser asignados a un curso diferente. Aquellos con la puntuación más baja pueden intentar de nuevo en la próxima ronda de inscripciones.

Capacitar a los estudiantes para que se inscriban en línea para el programa es algo que vale la pena considerar debido a los medios sociales se han convertido en uno de los principales medios de comunicación. En Brasil, toda inscripción para el programa YBF es completada en línea en el sitio web de Plan International, lo que reduce significativamente los esfuerzos administrativos. Además, otros medios sociales (por ejemplo, Facebook o WhatsApp) podría fácilmente servir de enlace a los formularios de inscripción. Canales de comunicación más tradicionales también son utilizados: las oficinas locales públicas de gobierno pueden también asistir en diseminar información acerca de la inscripción en el programa.

Para emprendimiento, se debe de hacer una distinción entre dos métodos. Algunos programas se enfocan en los emprendedores con un negocio establecido mostrando potencial para más crecimiento. Otros prefieren trabajar con jóvenes talentosos quienes quizá tengan o no un plan de negocios a mano, pero que han demostrado ese espíritu o chispa de emprendimiento. El programa YBF en Colombia trabaja con ambos ejemplos. Para aquellos con un lugar de negocios ya establecido, se requiere información adicional describiendo su negocio actual, cuando aplican. Las preguntas se concentran en el tipo de negocio – estado legal, volumen de negocios, plan comercial, perspectivas para el futuro, sostenibilidad, costos e inversiones, asignación de ingresos. Después de esto, los emprendedores aspirantes son sometidos a una entrevista detallada por el personal de Plan International.

FACTOR CRÍTICO 22

Hacer obligatorio el entrenamiento en destrezas blandas

Destrezas blandas (o “destrezas para la vida”) son ahora ampliamente reconocidas como cruciales al empleo juvenil y son tan pertinentes como las destrezas técnicas. Todas las empresas que fueron entrevistadas para esta investigación mencionaron la importancia de tales destrezas, muchas veces hasta

por encima de la importancia de capacidad técnica. En las palabras de un gerente de RH (relaciones humanas) trabajando para una importante cadena de supermercados en Brasil: “Podemos enseñar a los jóvenes destrezas técnicas, pero las destrezas para la vida son fundamentales” Lo mismo aplica para aquellos entrevistados en Brasil, Colombia y El Salvador – todos ellos confirman la importancia de destrezas para la vida.

“Destrezas para la vida” son clave en términos de acceso apropiado a los mercados laborales, pero también para resultados positivos sociales y de salud. Un desafío sin embargo es que una clara definición, y un acuerdo general sobre las destrezas de vida esenciales, todavía no existe (Lippman et al, 2015). Gates et al hizo algo de trabajo en esto en 2016. El estudio, basado sobre un gran volumen de literatura, como también de entrevistas con ambos profesionales e investigadores recomienda destrezas fundamentales para la vida para tres áreas de intervención – desarrollo de la fuerza laboral, prevención de la violencia, y salud sexual reproductiva. Las categorías de habilidades fundamentales para la vida identificadas como importantes para programas de empleo y emprendimiento son:

1. Auto-concepto positivo
2. Auto-control
3. Destrezas de pensamiento de más alto nivel – solución de problemas, pensamiento crítico, y toma de decisiones
4. Comunicación y destrezas sociales

Determinar el conjunto específico de destrezas para la vida y los métodos de enseñanza utilizados dependerá realmente del contexto. Los jóvenes mismos exigirán entrenamiento en algún tipo de destrezas, pero no en otros. Los jóvenes Brasileños fueron entrevistados al recién comenzar su entrenamiento, por medio de encuestas basadas en internet, en cuanto a sus necesidades de entrenamiento. Ellos apuntaron a las “destrezas sociales” y especialmente “destrezas cognitivas” como una destreza para la cual ellos requieren más ayuda. De manera interesante, las jóvenes dijeron que desean apoyo para ‘destrezas sociales’ y ‘destrezas para trabajar en equipo’ más a menudo que los varones. A continuación, un resumen de los resultados:

Figura Cuatro: Demanda para Destrezas del Lugar de Trabajo por Juventud Brasileña por Género (N = 192). / En inglés solamente.



B. Internados (o pasantía) y aprendizajes

FACTOR CRÍTICO 23

Tener mente abierta a los internados y aprendizajes ya que estos enriquecerán la experiencia práctica de los jóvenes

Tanto internados como aprendizajes pueden ser un mecanismo útil para promover experiencia laboral práctica para jóvenes y mujeres. Esto es crucial ya que una de las más grandes preocupaciones de empleadores en términos de abastecimiento de empleados es la falta de entrenamiento en-el-trabajo disponible para los empleados. (Cabral et al., 2014).

La diferencia entre internados y aprendizajes es que los primeros son mayormente de corto plazo. El segundo dura más tiempo y envuelve un juego de destrezas más especializado, conduciendo a una carrera más específica. Aparte de realzar la experiencia laboral, también pueden ayudar a edificar redes de profesionales que pueden mejorar las oportunidades de los jóvenes en encontrar trabajo.

Aparte del estudio de caso en el programa de aprendizaje en Brasil, (vea caja de texto seis), los siguientes dos ejemplos del programa YBF en la América Latina proveen más ilustraciones de las experiencias del programa con internados y aprendizajes:

1. En Colombia hay un curso que prepara a los jóvenes para emprendimiento en la industria de cuero. Participantes con relativa baja puntuación (la última tercera parte de los participantes del curso) son seleccionados para un programa de aprendizaje en la industria de un año de duración para ayudar su desarrollo como emprendedor independiente por medio de proveer experiencia laboral y contactos. Los estudiantes que tienen mejores calificaciones entran al mercado de la industria de cuero por sí mismos.
2. Plan International Brasil, en respuesta a los jóvenes que solicitaban más experiencia práctica, experimentaron con internados de corto plazo en varios cursos. Sin embargo, la experiencia fue descontinuada ya que los costos eran relativamente altos y la tasa de éxito en asegurar empleos después del ejercicio era baja.

Internados y aprendizajes necesitan ser claramente definidos y tienen que satisfacer las necesidades de los jóvenes. El Manual para Empleadores sobre diseño y manejando los internados juveniles desarrollado por Restless Development (2014) tiene unos apuntes útiles:

1. Para una valiosa experiencia de aprendizaje se tiene que desarrollar, conjuntamente con los jóvenes y la empresa anfitriona, un plan de trabajo muy claro con metas de aprendizaje específicas. Este plan de trabajo requiere supervisión por personal del proyecto, mentores y la empresa anfitriona.
2. Para poder proveer útil experiencia laboral, es crucial que la empresa anfitriona sea apoyada apropiadamente, particularmente cuando no hay una tradición existente, o aprendizajes o internados. Esta guía puede ser dada por medio de entrenamiento y desarrollar de forma conjunta descripciones laborales, planes de trabajo y metas. La empresa también debe desarrollar un período de inducción para el aprendiz o el interno.
3. Se debe dar atención específica para asegurar que el joven reciba un contrato escrito con derechos claramente definidos tales como vacaciones pagadas anuales, y baja por enfermedad. El aprendizaje necesita estar en línea con normas de trabajo decente utilizando criterios tales como compensación decente, protección social (protección para salud, maternidad, incapacidad y desempleo) organización laboral y desarrollo personal.
4. La persona joven debe ser provista con una descripción general de la estructura de la compañía, instrucciones en cuanto a su papel, ser introducido al equipo y ser dado tiempo para que se familiarice con las políticas y procedimientos de la empresa.
5. La empresa debe asegurarse que el equipo se halla bien informado en cuanto al interno o pasante y lo que va a ser su papel y se les debe animar a brindarle su apoyo. Se recomienda que la empresa nombre a un buen amigo para el aprendiz/interno especialmente para los primeros días de su pasantía/internado. Esta persona podrá responder a preguntas, introducir al nuevo aprendiz a los colegas y ayudarle a familiarizarse con el ambiente de trabajo.

6. La empresa también debe asignar a un supervisor para apoyar al aprendiz durante su internado. Juntos deben de fijar metas de rendimiento y vigilar el progreso. El supervisor debe reunirse con el aprendiz regularmente para proveer retro-alimentación. Es también importante celebrar sus logros y establecer una atmósfera abierta para discutir cualquier problema que pudiera tener el aprendiz.

Además, Cavero y Ruiz (2016) notan que cuando el aprendiz termina, el empleador debe de proveer “algún tipo de certificación o por lo menos un contrato escrito”. Esto servirá de apoyo al joven al aplicar por empleo. También debe de proveerse apoyo al recomendar al aprendiz o interno a otras empresas si el empleador actual no tiene puestos vacantes disponibles.

Aprendizajes muchas veces son obligados por ley. Por ejemplo, en Brasil, el “Acta Brasileña de Aprendizices” significa que se han establecido aprendizajes a una gran escala a través del país. Aunque algunas empresas solo participan porque es obligatorio y por lo tanto no invierten lo suficiente en sus aprendices, algunas investigaciones/encuestas parecen sugerir que el programa de aprendices está rindiendo efectos positivos.

Estudio de Caso: El Acta Brasileña de Aprendizaje

Ha habido legislación desde 1943, pero la actual Acta Brasileña de Aprendizaje fue implementada en el 2000. El programa Brasileño de Aprendizaje combina un programa de entrenamiento profesional con subvenciones de empleo – una reducción en la nómina y costos de contratación – y también facilita la búsqueda de empleo por parte del participante por medio de una red de empresas del sector formal que facilita acceso a los datos de los aprendices.

Entrenamiento es provisto por varios socios de entrenamiento, pero principalmente por SENAI (La principal institución de entrenamiento del Brasil administrada por la Confederación Nacional de Industrias). Se les exige a los establecimientos emplear a por lo menos 5% de sus empleados que necesiten entrenamiento formal como aprendices. Sin embargo, inspección y aplicación de este requisito ha sido limitado, especialmente en las etapas tempranas del programa. Aprendices jóvenes entre 14 y 23 años, muchas veces son empleados bajo contratos no-renovables y de períodos-fijos comenzando desde seis meses hasta un máximo de dos años. En 2015 más de 250,000 jóvenes fueron contratados bajo este programa. Recientemente se ha añadido una cláusula que confiere trato preferencial a jóvenes desfavorecidos.

Un desafío, según el personal de Plan International, fue que algunas empresas no tienen trabajo disponible – especialmente en períodos de crisis económica – o sencillamente no están interesadas en emplear a jóvenes. Para cumplir con la ley, las empresas crean puestos de trabajo con pocos incentivos y una falta de sistemas de apoyo establecidos. Las posibilidades de un contrato permanente después son muy pocas o inexistentes. Esa es la razón por la cual aprendizajes no son un componente principal del programa YBF en Recife. Sin embargo, ambos el programa YEE en Salvador y Natal han utilizado aprendices como una manera de penetrar el mercado de trabajo Brasileño, ya que cada vez que colocan a un aprendiz se les cuenta como un ‘éxito’ y que están contribuyendo a las metas del programa.

En un estudio sobre la experiencia Brasileña Corseuil et al. (2016) concluye que la ley de aprendices en verdad aumenta “la posibilidad de emplearse en puestos permanentes en horizontes de

2-3 y 4-5 años”. Los autores hallan “un impacto positivo sobre las remuneraciones reales que aumentan a través del tiempo [...], los efectos positivos del programa son mucho más grandes para los trabajadores menos-educados y para trabajadores quienes tuvieron sus primeros trabajos en grandes empresas”. Como tal concluyen que “iniciativas de aprendizaje parecen ser un excelente trampolín al mercado laboral, por lo menos para jóvenes en países en vías de desarrollo.” Además, el componente de entrenamiento del programa de aprendizaje es el “factor principal sosteniendo las buenas perspectivas de aprendices en el mercado laboral.”

Fuente: Plan International, Study Data 2016

C. Acceso a financiación

FACTOR CRÍTICO 24

Priorizar acceso a financiación para emprendedores

Aunque el entrenamiento de emprendedores jóvenes sea todo un éxito, esto por sí mismo no es suficiente. Para los emprendedores que apenas están comenzando, se recomienda un método integrado, incluyendo tanto entrenamiento como acceso a financiación. Esto de proveer acceso a financiación a los jóvenes, sin embargo, conlleva dificultades.

Aproximadamente 80% de los pobres al nivel global son excluidos de acceso a financiación (UNCDF, 2014). Los jóvenes, y especialmente las jovencitas, se encaran a desafíos adicionales. Los jóvenes tienen 33% menos posibilidades de acceder a una cuenta de ahorros que los adultos y 44% menos posibilidades de poder ahorrar en una institución formal. Además, a menudo son excluidas de acceso a servicios formales de financiamiento a causa de una variedad de razones incluyendo “restricciones legales, alto costos de transacción y estereotipos negativos acerca de los jóvenes” (UN for youth, 2013).

Acceso puede ser provisto a través de micro finanzas, bancos comerciales, e instituciones financieras de desarrollo. Puede tomar la forma de préstamos, pero también transferencias en efectivo y facilidades de ahorro – estos dos serán discutidos más tarde en este reporte. Más y más los teléfonos móviles también pueden facilitar acceso a finanzas. Donde sea posible, los programas deben de operar en asociación con instituciones financieras que tienen pericia en estos asuntos para optimizar la provisión financiera.

Algunas veces los programas de desarrollo proveen acceso directo a financiamiento. Por ejemplo, en el programa YBF en Colombia se les provee a los jóvenes emprendedores una selección de insumos y materiales necesarios según las necesidades de su plan de negocio. Los jóvenes primero necesitan preparar un plan de negocio de acuerdo y en colaboración con su instructor vocacional. Después reciben algunos materiales necesarios o herramientas en especie para implementar su plan. En El Salvador, cada joven que participa con éxito en el programa de emprendimiento recibe, hacia finales del curso, US\$300 como una inversión en su empresa.

Es importante no crear expectativas no realistas. El acceso a crédito o apoyo en especie es condicional a la participación activa y potencial empresarial. Un miembro del personal de Plan International en El Salvador notó:

“Algunos jóvenes esperaban que el programa les diera cosas materiales desde el principio. Cuando se dieron cuenta de que se esperaba que ellos invirtieran su tiempo en entrenamiento, se salieron [del programa]!”

FACTOR CRÍTICO 25

Reconocer que grupos de ahorros pueden ser una alternativa viable cuando otros instrumentos de finanzas más formales no funcionan

En muchos contextos, la falta de acceso a financiamiento es un serio problema. Los prestamistas de micro finanzas cobran intereses exorbitantes mientras que los bancos comerciales raramente les interesa jóvenes sin colateral, especialmente aquellos provenientes de áreas rurales. (Rutten and Fanou, 2015).

En tales casos, se tendría que explorar finanzas alternas tales como grupos de ahorros juveniles.¹² En ambos Colombia y El Salvador fomentar la capacidad de ahorros por parte de los jóvenes es un aspecto importante del entrenamiento financiero para empleo y emprendimiento. En algunos países, aumentar la capacidad de ahorro y fortalecer grupos de ahorro es central a la intervención en la fuerza de trabajo juvenil, como queda ilustrado abajo con el caso de estudio sobre un grupo de ahorros en Uganda.

¹² Markel and Panetta (2014) definen grupos de ahorro como “un pequeño grupo de individuos – típicamente entre 15 a 30 – que ahorran juntos y proveen crédito y servicios básicos de seguro a sus miembros a partir de estos ahorros.”

Caso de estudio: Grupos de ahorro en Uganda

A *Working Future* es el nombre de un programa de empoderamiento económico juvenil en Uganda Oriental. Fondos y apoyo técnico son provistos por la Agencia Internacional Sueca para Cooperación en Desarrollo (SIDA), Plan International Suecia, y Accenture Development Partnerships (ADP).

Aparte de entrenamiento en destrezas y facilitar conexiones al mercado laboral A Working Future provee a los jóvenes acceso a servicios financieros. El programa se enfoca sobre grupos de ahorro por medio de Asociaciones de Ahorros y Préstamos Aldeanos (VSLAs) y los utiliza como plataforma para enseñar las destrezas esenciales requeridas para ambos el trabajo informal y auto-empleo.

Los jóvenes pueden optar por empleo en tres diferentes maneras: colocación de empleo, empresas micro o, grupos productores, y este último es el que escoge la gran mayoría. Los resultados hasta ahora son impresionantes:

- Un total de 430 grupos VSLA fueron formados con 12,327 jóvenes
- 99% de ellos empleados como resultado del programa
- Promedio de ingresos mensuales aumentó por 621%
- 633% aumento en ahorros
- 39% aumento en jóvenes por encima del nivel de pobreza
- 94% de jóvenes del programa se sienten más felices y 95% más empoderados o facultados
- Aproximadamente 80% menos fue gastado por beneficiario comparado a otros programas similares

En términos de conexiones al sector privado para acceso financiero, Plan tiene colaboraciones con Airtel Uganda y la Fundación Grameen para establecer un servicio monetario móvil de monedero electrónico, para asegurar que los grupos aldeanos puedan guardar su dinero en efectivo de forma segura. Otra colaboración es con el Banco Barclays y el Banco de Uganda para tanto asegurar conexiones con servicios financieros formales como proveer entrenamiento en alfabetismo.

Fuente: Plan International, 2016

Sin embargo, las evidencias sobre grupos de ahorro presentan un panorama mixto en cuanto al impacto.

Basado en los hallazgos de siete pruebas de control al azar (RCTs) llevadas a cabo en países Africanos Subsaharianos, Gash y Odell (2013) concluyen:

- Miembros del grupo de ahorros tienden a ser relativamente más adinerados y más social y financieramente activos que los no-miembros, aunque en general los programas llegaban hasta los muy pobres.
- La disponibilidad de grupos de ahorros claramente aumentó los ahorros y el uso del crédito en áreas de tratamiento, pero el hallazgo sobre la propiedad de bienes fue mixta.
- En relación al impacto comercial, la evidencia colectiva de los RCTs fue mixta.
- Los impactos sobre los gastos en salud y educación ambos fueron mixtos y limitados.
- Evidencia en las áreas de capital social y el empoderamiento femenino fue sorprendente. Tres RCTs examinaron extensamente ambos la participación comunitaria y el empoderamiento individual, y hallaron muy poco impacto.
- Se pudo detectar algún impacto sobre la capacidad de recuperación doméstica: mayor seguridad alimenticia entre los hogares bajo tratamiento sugiere que los golpes pudieron haber tenido menos resultados catastróficos para miembros de grupos

Karlan, Ratan and Zinman (2014) provee un repaso detallado de literatura y evidencia sobre el impacto de acceso a ahorros ampliados (no solo a través de grupos de ahorros). A la vez que reconocen las limitaciones de la evidencia existente, ellos concluyen que la evidencia es 'prometedora' en relación a: empoderamiento y toma de decisiones, aumentando resistencia a impactos de salud, promoviendo inversión y actividad en emprendimiento, y aumentando la inversión y producción agrícola.

D. Mentoría y Otros Servicios de Apoyo

FACTOR CRÍTICO 26

Reducir las tasas de deserción escolar y aumentar el compromiso juvenil al organizar servicios claves de apoyo

Servicios de apoyo pueden ser especialmente útiles para llegar y alcanzar los jóvenes más vulnerables. Este apoyo puede tomar la forma de guardería, alimento y transporte, alfabetismo, y horarios flexibles para otros trabajos o temporadas de cosechas.

En Brasil, Colombia y El Salvador, participantes en los programas de apoyo para emprendimiento y empleo fueron compensados por sus gastos en transporte y almuerzos. Casi todos los jóvenes entrevistados durante el trabajo de campo dijeron que estos servicios de apoyo fueron esenciales. Sin ese apoyo, la gran mayoría no habría podido participar o se hubiera salido rápidamente, un hallazgo que fue confirmado por el personal del programa.

Además, medidas de apoyo no-material pueden ser igual de importantes. Por ejemplo, en el programa YBF del Brasil, el personal informa que a veces los estudiantes hallan empleo de corto plazo para un “dinero rápido” para apoyar a sus familias. En las palabras de un maestro:

“Algunos jóvenes abandonan el programa porque quieren dinero rápido. A veces hasta su propia familia los presiona para hacer esto.”

En tales casos, el personal de Plan International informa que ellos o los maestros del programa hablan con los jóvenes para que reflexionen si realmente las ventajas de salirse son mayores que las de completar el curso. Si el participante de hecho decide abandonar el curso, se le anima para que se vuelva a inscribir en el mismo curso durante la próxima fase de inscripciones. A veces es también posible que el mismo curso sea ofrecido a una hora diferente del día.

FACTOR CRÍTICO 27

Adapte su modelo de mentoría a diferentes circunstancias y personalidades, pero asegúrese que los jóvenes vulnerables sean capaces de edificar una relación basada en confianza mutua con sus mentores.

Una gran cantidad de programas de mentoría se enfocan en arreglos individuales, donde un mentor y al que se le está aconsejando son asignados en pares. Para la mayoría de intervenciones juveniles en los países en vías de desarrollo, esto no es posible. Para un programa de desarrollo que tiene la meta de entrenar a varios centenares, a veces millares, de jóvenes, seleccionar y entrenar a una cantidad igual de mentores sencillamente no es realista.

Numerosos estudios de caso apuntan al impacto positivo de mentores con considerable experiencia laboral profesional (NESTA, 2009). Esto parece ser esencial para un programa de entrenamiento en emprendimiento.

En el programa YBF en Colombia y El Salvador, los “mentores juniors” y los emprendedores mismos y en discusiones de campo los jóvenes reconocieron que esta amplia experiencia es muy apreciada. Los mentores pueden relacionar a su experiencia y fijar un ejemplo. Un mentor, entrevistado acerca de esto, comentó:

“Me ven como su igual ya de que yo mismo soy un emprendedor y esto crea un ambiente de confianza. [Los jóvenes] sienten que yo enfrenté los mismos desafíos que ellos por ahora están pasando lo cual nos hace iguales y eso les da la confianza necesaria para solicitar consejo y ayuda cuando lo necesitan.”

Una joven participante del curso observó:

“Uno de nuestros mentores era muy estricto y formal, era difícil lograr que sonriera. Pero ciertamente tenía mucho conocimiento sobre manejo financiero. Nos enseñó diferentes estrategias para vender nuestros productos y aprendimos la forma de manejar nuestros gastos y generar ganancias. ¡Al final, cuando llegamos a conocernos y confiar más el uno en el otro, celebramos juntos!”

Aun así, el modelo en Salvador (vea Caja de Texto Diez abajo) demuestra que experiencia no es siempre necesaria para programas de empleo y cada modelo tiene sus puntos débiles y fuertes.

Caso de estudio: Mentoría por colegas (“peer-to-peer”) en Salvador de Bahía

El programa de Plan International *Bridge to the Future*, financiado por la Unión Europea, se halla basado en Salvador (Bahía, Brasil). Uno de sus logros ha sido el desarrollo de un impresionante componente de mentoría al programa.

En Salvador los mentores “juniors” por lo general son estudiantes universitarios entre las edades de 20 a 25. Son de casi la misma edad como los jóvenes a los cuales aconsejan: la edad del grupo meta es de 17-25. Mentores y estudiantes también provienen de antecedentes similares, quizás, los participantes más vulnerables en el programa.

Los oficiales del programa dijeron que encontraron que los estudiantes de psicología y administración resultaron ser los mentores más aptos. Estudiantes de psicología, capaces de mostrar empatía hacia los participantes, establecieron fuertes relaciones con ellos, y los estudiantes de administración enseñaron a los participantes la manera de atacar los problemas de una forma racional. Una diferencia importante entre los mentores juniors y los participantes es que los primeros vienen de un programa universitario: en Brasil la inscripción para universidades públicas es altamente competitiva y las universidades privadas son caras, especialmente en tiempos de crisis económica y política.

Los mentores pasan considerable tiempo en el colegio donde se están impartiendo los cursos, y por lo tanto están muy disponibles para los jóvenes. Tienen una sesión de media hora semanal con los jóvenes que están apoyando – unos 30 por mentor al inicio, aumentando a 60 en los próximos semestres – y a menudo se sientan y participan en las clases también. Esto fomenta el desarrollo de relaciones estrechas de confianza entre mentores y los jóvenes. En uno de los eventos de graduación, la mayoría de los estudiantes acabaron llorando al despedirse de su mentor.

Otra importante característica de este tipo de mentoría es la camaradería y el mutuo apoyo que se desarrolla entre los mentores mismos. Ellos forman un grupo fuerte de amigos, pasando mucho tiempo junto dentro y fuera del programa. También forman parejas y visitan las sesiones de mentoría y las clases del uno y del otro. En las palabras de un mentor:

“Somos más amigos que colegas. Esta experiencia ha cambiado la vida de todos nosotros”

Fuente: Plan International, Bridge to the Future, 2014

FACTOR CRÍTICO 28

Asegúrese que todos los mentores estén completamente entrenados y conscientes de que sus expectativas tendrán que ser controladas

Las expectativas puestas sobre los mentores necesitan ser controladas, especialmente al trabajar con jóvenes vulnerables, ya que la mentoría puede ser difícil y el impacto sobre los jóvenes quizá sea limitado y tome mucho tiempo en ser evidente. Una manera de proveer incentivos a los mentores es por medio de reconocimiento público y aprecio, por medio de entrega de certificados y homenajes públicos ya que esto aumenta la confianza en ellos mismos y reconocimiento de su contribución al programa y el desarrollo de los jóvenes.

La importancia del entrenamiento y aprendizaje no puede ser demasiado enfatizada. Tal como lo expresó un “mentor junior” trabajando en el programa Recife, Brasil:

“Cuando comenzamos a trabajar con los jóvenes éramos más como máquinas, ahora somos humanos”

En Salvador da Bahía (vea caja de texto ocho) los mentores son entrenados por dos semanas en una variedad de temas. También asisten a la mayoría de junta de reuniones de personal de Plan International lo que les hace estar más involucrados en el programa. Uno de los mentores en Salvador fue empleado para trabajar en el equipo de personal de Plan International.

Otro aspecto importante de mentoría que necesita ser discutido es su compensación. Aunque en la mayoría de los países en vías de desarrollo la mentoría es voluntaria, en el contexto de programas de desarrollo a escala, ejemplos del trabajo de campo demuestran que hay más posibilidades que se pague a los mentores, como aquellos trabajando en el programa YBF en Brasil. En Colombia, sin embargo, la mayoría de los “mentores seniors” trabajaban de forma voluntaria, indicando que podría haber interés en mentoría no-asalariada en otros países en vías de desarrollo. Vale la pena notar, sin embargo, que entrevistas con mentores y personal de programa en Colombia revelaron que la falta de pago, se hace más difícil fijar expectativas y metas para los mentores y poder medir su rendimiento.

Etapa Tres: Sostenibilidad

La sostenibilidad probó ser la más difícil de las tres etapas de programación para estudiar. El trabajo de campo revela pocos ejemplos de actividades o análisis llevados a cabo para asegurar que el impacto de las intervenciones en empleo juvenil no terminen junto con el programa, ni hay un método comprensivo hacia la sostenibilidad dentro del programa YBF. Esto no es sorprendente ya que no hay literatura específica disponible en cuanto a la sostenibilidad de intervenciones de empleo juvenil basado en destrezas y toda el área se halla aun sin exploración total. Esta sección final por lo tanto depende de observaciones informales del programa YBF y más allá, mientras que reconoce que se necesita más evidencia para tratar con el asunto de sostenibilidad en una manera más estructurada.

Algunos de los hallazgos arrojan más luz sobre los desafíos de asegurar sostenibilidad, en vez de identificar soluciones o factores críticos para apoyarla. Sin embargo, es claro que una manera de mejorar la sostenibilidad del entrenamiento y apoyo para los jóvenes es por medio de crear alianzas con el sector privado e institutos de entrenamiento. Trabajar con instituciones existentes en vez de instalar un sistema paralelo significa que estos socios pueden continuar algunas de las actividades después de que finalice el programa. Por ejemplo en Colombia, Plan International colabora con uno de los sindicatos de hoteles, Cotelvalle. El Sindicato organiza la mayor parte del entrenamiento técnico y continuará haciéndolo. Las actividades adicionales tales como entrenamiento en destrezas de vida, consejería, y la selección de los jóvenes, son actualmente la responsabilidad de Plan International Colombia y sin el apoyo de fondos públicos, no está clara la manera en que estas actividades van a continuar.

Otra ruta hacia la sostenibilidad sería que las grandes empresas internacionales con políticas CSR bien establecidas, puedan contribuir hacia algunos de los costos de entrenamiento. Los beneficios de trabajo experto deberían estar muy claros para ellos. Sin embargo, el trabajo de campo revela que el compromiso corporativo con la mayoría de las empresas es un proceso largo y arduo. Muchas empresas se inclinan a

ignorar los beneficios que les brinda apoyar a los jóvenes y ven únicamente “otra ONG buscando dinero.” Como resultado de estas actitudes, no parece ser probable que las empresas del sector privado irán más allá en su contribución de la que hacen actualmente. Su participación tiende a girar alrededor de interacción frecuente con el personal de Plan International en cuanto a puestos vacantes de empleo y el progreso de cualquier joven que ha sido aceptado para un empleo y, en muchos casos, asistir a eventos y entrenamiento organizado por Plan International.

Lo mismo aplica a TVETs. No se debe esperar que se pueda proveer entrenamiento a jóvenes vulnerables sin apoyo financiero. A menudo las TVETs que dependen de fondos públicos, carecen del dinero para continuar con tal programa sin el apoyo de donantes o fondos públicos adicionales mientras que las instituciones privadas de entrenamiento requieren pagos de matrícula para poder permanecer en el negocio.

De esa forma, una de las consideraciones globales para sostenibilidad es la interacción implicada en la colaboración a través de sectores entre el sector público, el sector privado y ONG's al ofrecer soluciones de empleo juvenil. Las consideraciones financieras siempre serán cruciales y no hay respuesta fácil. Al comprender el contexto y la naturaleza del sector público, el sector privado y las ONG's en cualquier ubicación deben informar sobre la manera en que se trata con la sostenibilidad y tiene que ser incluida durante el análisis inicial y fase de diseño de cualquier intervención de empleo juvenil.

FACTOR CRÍTICO 29

Campaña para cambio sistémico apoyado por el sector público

La participación del gobierno es esencial para asegurar sostenibilidad. Por ejemplo, los gobiernos pueden crear leyes, o de otro modo presionar a empresas para que permitan a sus empleados jóvenes continuar estudiando a la vez que trabajan. Los gobiernos también deben de aprobar certificados para asegurarse que se tome en cuenta el entrenamiento cuando los jóvenes apliquen para empleos. Más generalmente, los gobiernos deben de aumentar su compromiso hacia el empleo de jóvenes incluyéndolo en sus presupuestos nacionales y enunciar claras políticas al respecto.¹³

La participación del gobierno, especialmente a los niveles regionales y nacionales, es a menudo limitada. Para cambiar este programa el personal necesita fomentar relaciones con los oficiales e instituciones de gobierno pertinentes desde el principio.

Capturar y demostrar el impacto de un programa puede facilitar el proceso de aumentar la participación y apoyo por parte del gobierno. Plan Paraguay, regularmente comunica a sus socios y a otros individuos y organizaciones interesadas acerca del progreso logrado en su programa YEE. Ellos circulan un boletín informativo, y también han creado un sitio web, como también ofrecen entrevistas a los medios locales y nacionales. El interés e inversión del gobierno en intervenciones de empleo juvenil pueden también ser fortalecidos por medio de la participación del sector privado. A menudo el sector privado cuenta con conexiones a oficiales de gobierno, y por lo tanto puede ejercer influencia para promulgar reformas. Los socios corporativos del programa deben ser animados a desempeñar un papel más activo si es posible.

Desde una perspectiva ONG, esto significa que los programas de empleo juvenil deben de incorporar apoyo o estrategias de influencia, basadas en un análisis contextual completo, para determinar quién debe ser la audiencia objetiva (meta) al nivel nacional o local y cuál debe ser el mensaje alrededor de la sostenibilidad. Esto debe ser incluido en el Análisis de Mercado Laboral efectuado a principios del programa.

13 Factor crítico 9 provee más ejemplos de apoyo y acción por parte del gobierno

Percepciones sobre el papel del sector público y privado

Como parte del proyecto de investigación se les formuló a los representantes empresariales una serie de preguntas en cuanto al papel que se espera desempeñen los sectores públicos y privados dentro de las soluciones de empleo juvenil. A continuación, una selección de las respuestas teniendo que ver con el papel del sector público:

“[El Gobierno] debe proveer apoyo financiero para las actividades de programa de consejería.”

“El gobierno tiene un gran papel que desempeñar. Especialmente cuando tiene que ver con proveer acceso a educación primaria y secundaria de calidad”.

“Existen foros al nivel nacional sobre trabajo infantil pero no hay mucho en cuanto a empleo juvenil y el papel del sector privado. El sector público podría facilitar esto.”

“El Gobierno tiene un gran papel que desempeñar en educación, ya que la educación provee los medios para que la gente pueda generar más ingresos.”

“Las universidades públicas deben de desempeñar un papel más activo en entrenar a los jóvenes para el turismo y las actividades hoteleras.”

“El gobierno debe de proveer fondos para entrenamiento”. “El gobierno podría crear bancos y redes de empleo”.

Quizá la conclusión que podemos sacar de estas declaraciones es que representantes empresariales de hecho tienen expectativas del sector público. Sin embargo, los comentarios son generalizados y no apuntan a un área específica de la responsabilidad gubernamental. Podría ser que las personas entrevistadas no habían pensado sobre tal pregunta en detalle con anterioridad, o que existe una falta de conocimiento sobre el compromiso de los sectores públicos y privados con el empleo juvenil. Una explicación adicional podría ser que el papel del sector público no puede ser limitado a unos cuantos papeles y expectativas definidas. La Tabla Uno provee una indicación de una amplia gama de papeles y responsabilidades que puede desempeñar el sector público.

Las respuestas relacionadas al papel del sector privado fueron más genéricas y no adelantaron mucho más que un reconocimiento de su responsabilidad social para contribuir al empleo juvenil. Se ofrecieron pocos detalles de la razón exacta por la cual la participación del sector privado es tan fundamental y qué forma debe tomar. Esta es potencialmente un área para más investigación para comprender totalmente la colaboración a través de sectores y qué es lo que la hace funcionar.

Fuente: Plan International, Study Data 2016

FACTOR CRÍTICO 30

Crear una base de monitoreo para mejorar M&E y demostrar impacto

Demostrar el impacto es clave para lograr la participación del sector público. También significa ventaja al tratar de lograr la participación del sector privado y un claro sistema de monitoreo es central para poder darle seguimiento al progreso logrado (vea también Caja de Texto 12 para más detalles). Para lograr esto, se recomienda vigorosamente que la información del programa sea digitalizada. Esto puede ser útil en una variedad de maneras:

- **Vigilar a los estudiantes inscritos**

En Brasil, la información introducida para el programa YBF se conecta a una base de datos Excel. Toda la información, tales como formularios de inscripción y listas de asistencia, entran automáticamente a la base de datos. Esto facilita vigilar la asistencia y deserciones potenciales a medida que los maestros actualizan estas listas después de cada clase. Si algún estudiante se halla experimentando dificultades, esto podrá ser detectado a una etapa más temprana. Hasta el rendimiento escolar es calificado y puede ser fácilmente accedido por los maestros y el personal de Plan International. Cuando surgen problemas, los maestros se comunican con los estudiantes o reciben apoyo psico-social por parte del equipo de personal de Plan International.

- **Supervisando los estudiantes graduados**

En muchos programas, los estudiantes aun reciben apoyo de consejería, facilitación en lo que tiene que ver con entrevistas de trabajo, y cursos de repaso después de graduación. Para poder guardar la pista de los jóvenes graduados y su progreso y su paradero, se necesita un sistema de manejo de datos en perfecto funcionamiento.

- **Evaluación de impacto**

Donde se necesite evaluar la causalidad y atribución por medio de un estudio de impacto, la disponibilidad de los datos es clave. Datos de calidad pueden usarse para comparar resultados contra una línea base y medir el progreso. Para eliminar causas alternas para cualquier resultado observado, los resultados pueden ser medidos contra datos oficiales. Sin embargo, datos de calidad oficial son muy escasos, estableciendo un grupo de control por medio de evaluar y medir los datos de jóvenes que aplicaron pero que no lograron entrar, el programa puede ser muy útil como un medio de medir su impacto.

Un desafío es que los jóvenes tienden a moverse mucho de localidad: cambian su número telefónico a menudo y a veces hasta su dirección física. Es por lo tanto útil recopilar los detalles de contacto de familia y amigos en caso de que se necesite contactar a los participantes. Otras posibilidades incluyen crear grupos cerrados en Facebook y Whatsapp u otras plataformas sociales que utilizan los jóvenes para mantenerse en contacto.

Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje: Ir más allá de los Indicadores Básicos

Los indicadores básicos que miden los resultados y los impactos de programas son por lo general la cantidad de jóvenes entrenados con empleo nuevo o mejor (para programas de empleo) o mayor ingreso y ganancia comercial (programas de emprendimiento) después de completado el programa.

Indicadores que van más allá de estas medidas básicas, sin embargo, son muy útiles; aunque también es importante no hacer el componente M & E de un programa tan intensivo laboralmente. El personal de Plan International en Brasil, Colombia y El Salvador argumentó que solo enfocarse en empleos o completar un entrenamiento era muy limitado para demostrar cambios en la vida de un joven. En las palabras de un miembro del personal:

“Esto es solo la punta del iceberg. Medir la cantidad de jóvenes entrenados, es solo un medio para un fin!”

Sin embargo, es importante recordar que los indicadores de medidas específicas tienen que relacionarse con los objetivos declarados del programa. Si el objetivo del programa es declarado como “entrenar y conseguir un trabajo decente” – eso es lo que el programa es responsable por entregar.

Resultados adicionales solo pueden ser añadidos si forman parte de la lógica de intervención, y, de más importancia, existen actividades en el programa que habrán de facilitar que se logren esos resultados.

Variables adicionales para demostrar impacto también pueden ser útiles como parte de la evaluación de programas, específicamente en lo que tiene que ver con el aumento en destrezas y la extensión hasta la cual la auto-confianza de los participantes ha aumentado. Dos visiones de conjunto útiles de posibles indicadores midiendo impacto de programas de desarrollo juveniles en general (pero a menudo aplicables al contexto de programas de empleo juveniles) son los Indicadores Ilustrados de Desarrollo Juvenil Positivos (2016) por YouthPower y el Scan and Review of Youth Development Measurement Tools (2013) USAID.

Además, el éxito de una empresa también puede ser medido más específicamente y dividido en variables separadas en vez de enfocarse únicamente en mayores ingresos para demostrar éxito. Sin embargo, como ya se dijo, la medición debe de poder relacionarse al objetivo del programa y por lo tanto estos también deben tomarse en cuenta al decidir qué indicadores medir. Otra sugerencia podría ser un KAP o indicador para destrezas empresariales apuntando hacia sostenibilidad y capacidad de recuperación. Por ejemplo, según el personal de Plan International en Colombia, el éxito empresarial podría ser medido contra variables tales como el estado de los libros de contabilidad, el desarrollo de una buena estrategia comercial y buenas prácticas manufactureras.

Un punto final para consideración es que se les hace preguntas a los jóvenes cuando aplican para el programa y los datos de su situación personal y sus destrezas básicas son recopiladas. Esto en sí es una excelente línea de base para seguimiento a mediados del programa, fin del programa y hasta para estudios después de la intervención para asesorar el cambio en las vidas de los jóvenes.

Para mejorar esta evaluación podría ser útil incluir un juego de preguntas sobre auto-evaluación en cuanto a destrezas de vida en la información de línea de base, y a esto se le puede dar seguimiento en evaluaciones posteriores para determinar cualquier cambio en su arsenal de destrezas.

Fuente: Plan International, Study Data 2016

FACTOR CRÍTICO 31

Continuamente mejorar prácticas de enseñanza y el entrenamiento de socios

Sostenibilidad también puede ser mejorada al influenciar el plan de estudios y las prácticas de enseñanza de los entrenadores. Por ejemplo, bajo el programa YBF en Brasil, ambos institutos de entrenamiento asociados están adoptando los principios del módulo de destrezas de vida diseñado por Plan International, después de haber atestiguado su impacto en la vida de los jóvenes. En las palabras de un coordinador:

“Este entrenamiento en aptitudes o destrezas para la vida ha sido maravilloso. Puedes ver personalmente la manera que impacta la vida de nuestros jóvenes. Ahora estamos tratando de integrarlo en nuestro existente plan de estudios también.”

Además los socios pueden también ser entrenados para aumentar su sensibilidad y conocimiento sobre asuntos tales como empleo juvenil, género y salud sexual y reproductiva. Este entrenamiento puede tener un impacto de largo plazo al tomar en cuenta normas y comportamientos y puede contribuir a aprendizaje institucional. Un ejemplo es el “entrenamiento en sensibilidad de género” provisto por Plan International

a socios en una variedad de programas, incluyendo YBF. En Brasil, se invita a socios de entrenamiento y representantes empresariales a demostraciones del curso de destrezas de vida y se les pide participar en los ejercicios de juegos de rol sobre género y estereotipos.

Esto no solo logra mostrar el método participativo de los métodos de entrenamiento utilizados, que ayudan a estimular interés y aprobación por parte de los socios, también crea conciencia de algunos de los problemas en el lugar de empleo. Un representante de empleos de un banco comentó:

“Realmente nos gusta el método utilizado. Y los ejemplos hacen mucho sentido. Por ejemplo, en el asunto de la homosexualidad. Soy cristiano y por lo tanto tengo mis reservas. Pero sí creo que debemos tratar a todos con respeto”.

Esta cita ilustra algunos de los desafíos a los cuales podrían enfrentarse jóvenes marginados en el lugar de trabajo. Intervenciones como esta proveen un punto de comienzo para resolver normas sociales discriminatorias que representan barreras al empleo y una manera sostenida de poder ganarse la vida. Sin embargo, vale la pena notar que solo los gobiernos y el sector privado pueden verdaderamente tomar los programas de más éxito a escala.

Necesitamos que tomen en serio ambos la creación de habilidades y tomar acción en cuanto a normas sociales y de género para entonces poder preparar a los jóvenes más marginados, y particularmente jovencitas, para trabajo..

Aprendizaje y Soluciones para Empleo Juvenil

El aprendizaje es un desafío recurrente en todo programa de desarrollo, no solo en intervenciones de empleo juvenil; los profesionales a menudo carecen de la oportunidad de hacer una pausa y reflexionar sobre la implementación e impacto de sus actividades o ser capaces de compartir sus descubrimientos con colegas.

Aun así, al leer literatura sobre los más recientes desarrollos en empleo juvenil, y al crear oportunidades a través del programa para personal y participantes para que compartan lo que saben y lo que han aprendido, pueden informar al programa de empleo juvenil y prevenir errores básicos. Ejemplos de buenas prácticas podrían incluir visitas a programas similares, asistir a conferencias y visitas regulares a agencias de empleo.

Una considerable cantidad de información se halla disponible en el internet también. Algunas de las fuentes principales incluyen:

- Sección de empleo juvenil de la OIT: <http://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang--de/index.htm>
- El inventario de empleo juvenil; una base de datos de evaluación de impacto de las intervenciones de empleo juvenil <http://www.youth-employment-inventory.org/>
- Blog y boletín informativo internacional Making Cents, disponible a través de: <http://www.makingcents.com>
- Boletín informativo Soluciones para Empleo Juvenil (S4YE), disponible a través de: <https://www.s4ye.org/>

FACTOR CRÍTICO 32

Mantener buenas relaciones y canales abiertos de comunicación con todos los socios, antes, durante y después de completarse el programa.

Mientras que los participantes de empresas del sector privado estaban mayormente satisfechos con el trabajo de Plan International y con los jóvenes que habían empleado, una recomendación consistente para mejorar fue en relación a comunicación. En una tercera parte de los casos, las empresas no estaban completamente al tanto de las actividades de Plan International, aun cuando tenían empleados a jóvenes entrenados por Plan International. Hubo varias razones para esto:

- **Re-emplazo de la persona de contacto al nivel de la empresa**
El representante de la empresa era nuevo a las funciones y el contacto anterior se había ido a un nuevo empleo.
- **Demasiadas personas responsables por Relaciones Humanas (RH) al nivel de empresa**
El departamento de RH consistía de varias personas quienes, dependiendo de su disponibilidad, serían responsables por tratar con Plan International. Sin embargo, internamente había poca comunicación y no todos los oficiales de RH estaban igualmente informados del progreso de la asociación.
- **Falta de comunicación entre Plan International y representantes de empresas.**
A veces, la comunicación entre empresas y puntos focales parecía ad-hoc con contacto poco frecuente.

Por lo tanto, comunicación clara y consistente es clave. Si colaboración a través de sectores hubiera de tener éxito, la sostenibilidad del compromiso corporativo tiene que ser tomada en cuenta e incluida en la

implementación del programa. En general, el compromiso corporativo se benefició grandemente de la red personal y las capacidades de los puntos focales representando a Plan International. Sin embargo, esto también representara desafíos en el futuro si los puntos focales se desplazan a una nueva función.

CONCLUSIÓN

Intervenciones en Empleo Juvenil tienen una función esencial para desempeñar tanto en las vidas y felicidad de los jóvenes como en las economías a nivel nacional y global. 85% de los 1.8 billones de jóvenes vivos hoy viven en países en vías de desarrollo y su contribución potencial a las sociedades donde viven es inmensa. La importancia de la educación y el entrenamiento en este contexto es ampliamente reconocida y los programas YEE de Plan International tienen la meta de apoyar a los jóvenes con ambas las destrezas relevantes “díficiles” e información y con las destrezas “blandas” de análisis, comunicación y solución de problemas que son tan importantes.

Nuestra investigación ha identificado la importancia de colaboración a través de sectores si esta educación y entrenamiento habrá de conducir a empleo significativo que mejore las vidas y oportunidades de los participantes en el programa. El trabajo decente no solo contribuye a los presupuestos y oportunidades familiares, sino también especialmente en el caso de las jovencitas, aumenta su independencia, auto estima y posición social dentro de la familia y la comunidad.

En este informe hemos esbozado algunos de los factores críticos que la investigación indica deben ser considerados en el diseño, implementación y sostenibilidad de iniciativas de empleo juvenil. No existen soluciones sólidas y rápidas pero esta investigación provee algunas pautas que deben establecerse según las circunstancias locales y los recursos disponibles. Es también evidente de la investigación que programas tales como YBF, por más bien diseñados e implementados que estén, solo serán efectivos y sostenibles si cuentan con la participación de los sectores público y privado. Es para su propia ventaja de ellos involucrarse y hay muchos ejemplos de empresas y gobiernos quienes reconocen esto y toman la acción correspondiente.

Una recomendación clave que surge de este estudio, es que los gobiernos y el sector privado pueden decir ‘presente’, y desempeñar su papel en aumentar las intervenciones para empleo juvenil. Solo entonces será genuino y sostenible un progreso verdadero para la economía, y para igualdad de oportunidad, ser genuina y sostenible.

Sin entrenamiento en destrezas y oportunidades de empleo estamos desperdiciando los talentos de una generación de jóvenes, poniendo en peligro el progreso social y económico y condenando futuras generaciones a pobreza y desigualdad.

REFERENCIAS

- Accenture Corporate Citizenship (2013). Skills to Succeed Research Agenda: Skills Research Landscape Map Review. Available upon request.
- African Union Commission (2006). *African Youth Charter*.
- Blattman, Christopher and Ralston, Laura (2015). *Generating Employment in Poor and Fragile States: Evidence from Labour Market and Entrepreneurship Programs*. Available through: <https://ssrn.com/abstract=2622220> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2622220>
- Brunello, G. , Schlotter, M. (2011). Non Cognitive Skills and Personality Traits: Labour Market Relevance and their Development in Education & Training Systems. Discussion Paper No. 5743 May 2011. Available through: <http://ftp.iza.org/dp5743.pdf>
- Cabrales, A. , Dolado, J. and Mora, R. (2014). *Dual Labour Markets and (Lack of) On-The-Job Training: PIAAC Evidence from Spain and Other EU Countries*. IZA Discussion Paper 8649, Institute for the Study of Labour.
- Cavero, D. and Ruiz, C. (2016). *Do working conditions in young people's first jobs affect their employment trajectories? The case of Peru*. Work4Youth Publication Series No. 33. International Labour Office
- The Commonwealth (2017). *Youth*. Available at: <http://thecommonwealth.org/our-work/youth>
- Courseuil, C. H. , Foguel, M. and Gonzaga, G. (2016). *Apprenticeship as a Stepping Stone to Better Jobs: Evidence from Brazilian Matched Employer-Employee Data*. PUC Rio.
- Dembek, K. , Singh, P. and Bhakoo, V. (2016). 'Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?' *Journal of Business Ethics*, 137.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2015). *About Youth*. Available at: www.cepal.org/en/about-youth
- Elder, S. and Kring, S. (2016). Young and female - a double strike? *Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries*. Work4Youth Publication Series No. 32. International Labour Office.
- Food and Agriculture Organization (FAO), the Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA) and International Fund for Agricultural (IFAD) (2014). *Youth and Agriculture: Key Challenges and Concrete Solutions*.
- Gates, S. , Lippman, L. , Shadowen, N. , Burke, H. , Diener, O. and Malkin, M. (2016). *Key Soft Skills for Cross-Sectoral Youth Outcomes*. United States Agency for International Development (USAID) and Youth Power Action, Washington, DC.
- Gash, M. and Odell, K. (2013). *The Evidence-based Story of Savings Groups: A Synthesis of Seven Randomized Trials*, Arlington VA: The SEEP Network.
- Gereffi, G. , Fernandez-Stark, K. and Psilos, P. (2011). Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries. Duke University Center on Globalization, Governance, and Competitiveness and RTI International. Available at: www.cggc.duke.edu/gvc/workforce-development/
- Gray, B. and Stites, J. P. (2013). *Sustainability Through Partnerships: Capitalizing on Collaboration, Network for Business Sustainability*.
- Global Communities (2016). *Adapting and Sustaining Demand-Driven Training Programs; A Case Study from the Middle East*.
- Global Partnership for Youth Employment (2014). *Strengthening Life Skills for Youth: A Practical Guide to Quality Programming*. The World Bank and International Youth Foundation.
- Hempel, K. and Fiala, N. (2012). *Measuring Success of Youth Livelihood Interventions; A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*. The International Bank for Reconstruction and Development and The World Bank.
- Herranz, D (2016). *Youth unemployment is a huge problem for Latin America. Here's how to solve it*. Monday 13 June 2016. [weforum.org](https://www.weforum.org/agenda/2016/06/youth-unemployment-is-a-huge-problem-for-latin-america-here-s-how-to-solve-it/). Available through: <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/youth-unemployment-is-a-huge-problem-for-latin-america-here-s-how-to-solve-it/>
- Kluve J, Puerto S, Robalino D, Romero J M, Rother F, Stöterau J, Weidenkaff F, Witte M. (2016). *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*. Available through: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_508938.pdf
- The Ibero-American Youth Report (2014). *Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and the Ibero-American Youth Organization (OIJ)*.
- International Labour Organization (ILO) (2008). *Guide for the National Action Plans on Youth Employment*.

- International Labour Organization (ILO) (2013). *Decent Work Indicators - Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. Available at: http://www.ilo.org/integration/themes/mdw/WCMS_189392/lang-en/index.htm
- International Labour Organization (ILO) (2014). *Youth Labour Market Analysis: A Training Package on Youth Labour Market Information*.
- International Labour Organization (ILO) (2015). *Global Employment Trends for Youth 2015*.
- International Labour Organization (ILO) (2015). *What works for youth employment*.
- International Labour Organization / Regional Office for Latin America and the Caribbean (2015c) *Youth and Informality Promoting Formal Employment among Youth: Innovative Experiences in Latin America and The Caribbean*. Available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_361990.pdf
- International Youth Foundation (2012). *Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labour Market Assessment*. Available through: <http://www.iyfn.org/library/ensuring-demand-driven-youth-training-programs-how-conduct-effective-labour-market-assessment>
- Karlan, D. , Ratan, A. L. , and Zinman, J. (2014). 'Savings by and for the poor: A research review and agenda review of income and wealth.' *The Review of Income and Wealth*, 60. 1. pp. 36–78.
- Khandker, S. R. , Koolwal, G. B. and Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. The World Bank.
- Lakhani, N (2016) *Violent deaths in El Salvador spiked 70% in 2015, figures reveal*. The Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2016/jan/04/el-salvador-violence-deaths-murder-2015>
- Lippman, L. H. et al. (2015) *Key Soft Skills that Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus Across Fields*. Workforce Connections. Publication #2015-24A.
- Markel, E. and Panetta, D. (2014). *Youth savings groups, entrepreneurship and employment*. Plan UK. Available at: www.careinternational.org.uk/linking-for-change/images/youth%20savings%20groups.pdf
- The Mastercard Foundation (2015). *Youth at Work: Building Economic Opportunities for Young People in Africa*.
- Mercy Corps. Labour and market assessment guidance and tip sheets. Available at: <https://www.mercycorps.org/research-resources/labour-and-market-assessment-guidance-and-tip-sheets>
- NESTA, and SQW Consulting (2009). *A Review of Mentoring Literature and Best Practice; Creative Business Mentor Pilot*.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). *Education Policy Outlook*. OECD Publishing, Paris. Available at: <http://www.oecd.org/edu/Brazil-country-profile.pdf>
- Olenik, C. , Adrojewski, N. and Bhattacharya, S. (2013). *Scan and Review of Youth Development Measurement Tools*. United States Agency for International Development (USAID)
- Plan International (2016). *A Working Future and a New Era of Collaboration. Taking cross-sector partnerships beyond philanthropy*. Available through: <https://plan-international.org/publications/working-future-and-new-era-collaboration#>
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). 'Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility'. *Harvard Business Review*, 84:12, 78–92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). 'Creating shared value'. *Harvard Business Review*, 89:1/2, 62–77.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2014). 'A response to Andrew Cranes et al's article'. *California Management Review*, 56:2, 149–151.
- Ratten, V. and Dana, L-P. (2017). *Gendered perspective of indigenous entrepreneurship*. Small Enterprise Research Restless Development (2014). *Designing and Managing Youth Internship Programmes with Impact. A Handbook for Employers*.
- Rutten, L. and Fanou, S. L. (2015) *Innovative and Inclusive Finance for Youth in Agriculture*. In: Alliance for a Green Revolution in Africa (Eds.), *Africa Agriculture Status Report: Youth in Agriculture in Sub Saharan Africa* (pp. 94-117). Nairobi, Kenya. Issue No. 3. Available at: <http://www.ypard.net/sites/ypard.net/files/finance%20agriyouth.pdf>
- Solutions for Youth Employment (2015). *Toward Solutions for Youth Employment: A 2015 Baseline Report*.
- Sumberg, J. et al (2015). *Perspectives on jobs and farming: Findings from a Q study with young people, parents and development workers in rural Ghana*. Future Agricultures. Working Paper 109 Short Version. Available at: www.future-agricultures.org/publications/research-and-analysis/working-papers/1949-perspectives-on-jobs-and-farming-findings-from-a-q-study-with-young-people-parents-and-development-workers-in-rural-ghana/file
- United Nations Capital Development Fund (UNCDF) (2014). *UNCDF in numbers*.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). *Learning to Live Together; What do we mean by "youth"?* Available at: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/youth/youth-definition/>

United Nations Population Fund (UNFPA) and Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2011). *Regional Population Report in Latin America and the Caribbean 2011: Investing in Youth*.

United Nations Youth (2013). *Financial Inclusion of Youth*.

Vivarelli, M. (2013). *Is entrepreneurship necessarily good? Microeconomic evidence from developed and developing countries*. *Industrial and Corporate Change*, 22:6

Workforce Connections (2014). *Advancing Labour Market Assessments* - Webinar and Powerpoint available at: http://www.wfconnections.org/advancing_labour_market_assessments

Youth Power (2016). *Positive Youth Development Illustrative Indicators*.

ANEXO UNO: EMPRESAS INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS 'DEEP DIVE'

Empresa	Sector	# de jóvenes aceptados por Nov 2016	Nivel	Empleados	Volumen de negocios/ingresos
1	Cadena de farmacias	17 (3 Pernambuco, 14 Salvador)	Nacional	20.000	USD2,4 billones (2011)
2	Cadena de supermercados	5	Regional (Pernambuco, Paraíba)	750	USD3,3 millones
3	Negocio de hoteles y restaurantes	2	Local (cadena global)	112	No disponible
4	Helados y otros productos congelados	1	Nacional (con enfoque en la región Nor-oriental)	740	No disponible
5	Correos nacionales	3	Nacional	340 (en la región)	USD7 billones (2013)
6	Cadena de restaurantes	6	Internacional (pero se asocia con el único restaurante en Natal)	124 (en este único restaurante)	No disponible
7	Banco	1	Nacional	No claro	11,7 billón Reais
8	Cadena de restaurantes	2	Internacional	No claro	
9	Industria de prendas de vestir, haut couture	12 jóvenes están siendo entrenados; si aprueban su examen final serán empleados	Internacional	210	USD4 millones
10	Industria de prendas de ropa, zapatos	Todavía no hay	Regional	1020	Estimación por empleo de Plan International ~ USD 10 millones
11	Hotel	1	Local (solamente en Cali)	10	No está claro (25 habitaciones en promedio totalmente reservado por año)
12	Empresa de contratación	TBD (300 CVs compartidos, pero solo pocos puestos vacantes)	Nacional (más de 300 municipalidades)	1400 (21 oficinas en Colombia)	USD180 000
13	Industria de prendas de ropa, proveyendo a Zara entre otros	3 fueron seleccionados de entre 22 candidatos	Nacional (pero parte de un grupo Latino Americano)	1100	No está claro
14	Hotel	1 (3 realizaron un internado antes, ahora trabajan en otros hoteles)	Local (solamente en Cali)	42	No está claro
15	Sindicato representando el sector de hoteles	No aplicable	Local (Valle de Cauca)	No Claro	No respondió
16	Industria de prendas de vestir	Ninguno todavía	Nacional	No Claro	No respondió



Sobre Plan International

Nos esforzamos por promover los derechos de los niños en general y específicamente la igualdad de las niñas en todo el mundo. Reconocemos el poder y el potencial de cada niña y niño. Pero esto suele ser suprimido por la pobreza, la violencia, la exclusión y la discriminación. En este contexto son las chicas las más afectadas. Como organización independiente de desarrollo y de carácter humanitaria, trabajamos junto con niñas, niños, jóvenes, nuestros aliados y socios para abordar las causas de los desafíos que enfrentan las niñas y todos los niños vulnerables. Apoyamos los derechos de niñas y niños desde su nacimiento hasta que lleguen a la edad adulta, que les permiten a los niños prepararse y responder a las crisis y la adversidad. Impulsamos cambios en la práctica y la política a nivel local, nacional y global utilizando nuestro alcance, experiencia y conocimiento. Durante más de 75 años, hemos estado construyendo poderosas asociaciones para las niñas, y estamos activos en más de 70 países.

Plan International

International Headquarters
Dukes Court, Duke Street, Woking,
Surrey GU21 5BH, United Kingdom

Tel: +44 (0) 1483 755155
Fax: +44 (0) 1483 756505
E-mail: info@plan-international.org

plan-international.org

Published in 2017. Text © Plan International

-  facebook.com/planinternational
-  twitter.com/planglobal
-  instagram.com/planinternational
-  linkedin.com/company/plan-international
-  youtube.com/user/planinternationaltv