Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral.

Lecciones Aprendidas Sobre Intermediación Laboral

Estudio sobre resultados y costos del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil

Agosto 2015

FOMIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Microsoft

fundaciónses
Con todos los jóvenes

Lecciones Aprendidas Sobre Intermediación Laboral

Estudio sobre resultados y costos del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil

FOMIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Microsoft®

fundaciónses
Con todos los jóvenes

Coordinación General: Lic. Cecilia López Chapato
Coordinación Metodológica: Lic. Cristina Cogliati
Estudio de Costos: Dra. María Eugenia Castelao Caruana
Equipo técnico: Lic. Gisela Vernet, Lic. Nancy Fior, Daniela Devoto.

Diagramación y diseño: Kurt Dreyssig | Braintsunami

Este informe ha sido financiado por el Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral de Jóvenes, cofinanciado por Fundación SES, Microsoft y el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.
© Banco Interamericano de Desarrollo - Número de la edición – 1

Prólogo y Agradecimientos

Durante los 15 años de funcionamiento de Fundación SES, hemos desarrollado una serie de proyectos y programas en el campo de la Formación y la Inserción Laboral Juvenil. En todos ellos, o hemos realizado algún tipo de intervención territorial directa o hemos trabajado de manera asociativa con un conjunto de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil (OSC) con las que hemos ido aprendiendo a mejorar las prácticas en el tema, "modelizar" los aprendizajes para transferirlos, replicarlos, adaptarlos, llevarlos a escala y desarrollar propuestas de diseño e implementación de políticas públicas de Juventud y Trabajo.

En el caso del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil, partimos de un modelo metodológico diseñado y probado tanto por nosotros como otros actores en nuestro país (Modelo de Formación e Intermediación Laboral, ver en www.fundses.org.ar). La intención ha sido que el mismo sirviera de base para que 29 OSC de 9 países de Latinoamérica desarrollaran proyectos de Intermediación Laboral Juvenil y llegaran a atender a 6000 jóvenes. Nos proponíamos en aquel momento trabajar sobre el rol que las OSC pueden tener en estos procesos; además de la formación en competencias para el mundo del trabajo, algo sobre lo que venimos desarrollando como sector hace ya más de dos décadas y a lo que algunas OSC le suman la Formación Profesional. Centrados en la etapa de intermediación e inserción laboral, nos propusimos trabajar entonces en un modelo que, al mismo tiempo que tiene en cuenta al joven, sus motivaciones y el desarrollo de su Proyecto Formativo y Ocupacional (PFO), trabaja sobre la correspondabilidad del sector público y privado para incrementar el trabajo decente de los jóvenes en la región.

Los resultados exitosos del Programa (40% de inserción laboral) y el haber contado con una plataforma informática de gestión y de monitoreo y evaluación que arroja una enorme cantidad de datos, fueron las bases operativas para el desarrollo del presente estudio.

El estudio **Lecciones Aprendidas Sobre Intermediación Laboral**, busca conocer un poco más sobre las estrategias y los resultados obtenidos, los costos y beneficios económicos de este tipo de programas y hacer algunas recomendaciones de aspectos a tener en cuenta a la hora de pensar políticas y programas futuros que trabajen sobre la intermediación e inserción laboral juvenil en la región latinoamericana.

El Estudio parte de la hipótesis de que **existen algunas variables claves que impactan en los resultados**, tales como: **el contexto país, el nivel de exposición a la vulnerabilidad de la población joven y el desarrollo institucional de las OSC que trabajan en este tema**. Asimismo, presenta un conjunto de estrategias innovadoras utilizadas en cada una de las etapas de los proyectos desarrollados y que han favorecido los resultados alcanzados.

Estos aspectos antes mencionados, y su complejidad analítica, ya podrían considerarse un estudio en sí; dado que muy rara vez se cuenta con información cuantitativa y cualitativa surgida de los programas, que permita introducirse y ahondar en estos niveles de análisis, sobre los que en general hablamos desde la intuición, pero sin un marco metodológico que lo sustente.

Sin embargo, hemos dado un paso más en lo que al conocimiento y a su intencionalidad política se refiere. Este Estudio nos introduce y nos da luz sobre el conocimiento de un tema fundamental y postergado, sobre el que muchas veces no contamos con argumentos y conocimiento científico para opinar o para debatir, o para poner en la agenda de los decisores públicos y privados: **los Costos y**

Beneficios Sociales en los Programas de Juventud y Trabajo.

Para quienes venimos trabajando hace ya muchos años desde las OSC, es un tema que resulta importantísimo en nuestro quehacer pero que, al mismo tiempo, consideramos lejano en cuanto a su real abordaje. ¿Quién no se ha sorprendido más de una vez frente a **valores en dólares por año por joven**, pre-establecidos por distintos donantes? ¿Quién no se ha preguntado alguna vez de dónde salen esos números que hacen financiables o no a los proyectos que presentamos? ¿Quién no se ha interrogado acerca de qué es o no posible desarrollar cuando una empresa multinacional X dice que su inversión por joven no supera XX?

En todos los casos, por desconocimiento, el árbol nos tapa el bosque. No lo sabemos, pero intuimos que lo que nos dicen que van a financiar no responde a los costos reales de los programas. Pero como no tenemos herramientas sólidas para argumentarlo, quedamos condicionados a la necesidad institucional y por ende, tarde o temprano nos juega una mala pasada. Creemos que lo hacemos bien, o de verdad lo hacemos bien y alguien paga esos Costos no incluidos en la negociación.

Sin dudas, esta parte del Estudio es absolutamente novedosa para las OSC, pero confiamos en que simplemente abrir esta puerta nos permita ir ganando autoridad, criterios y resultados a la hora de dialogar con los distintos actores de los que recibimos financiamiento y resulte también en un aporte para los decisores de las políticas públicas en este tema.

El debate, el análisis y la discusión en este sentido, recién se inicia. Aprovechemos esta puerta que se abre para ir por más.

Para concluir y con la sensación de que hemos dado un paso importantísimo en los temas de debate y de agenda de los programas futuros de Juventud y trabajo, quisiéramos agradecer muy especialmente:

Al equipo de la Fundación SES que ha logrado los resultados del Programa y ha garantizado la direccionalidad técnico-política del Estudio: **Coordinación General**: Lic. Cecilia López Chapato. **Equipo Técnico**: Lic. Gisela Vernet, Tec. Daniela Devoto y Lic. Nancy Fior.

A la **Coordinación Metodológica** del estudio: Lic. Cristina Cogliati.

A la responsable del Estudio de Costos- Beneficios: Dra. María Eugenia Castelao Caruana

Finalmente, compartir con todos los lectores que el presente Estudio no hubiera sido posible sin los aportes, debates, sugerencias y adhesión del equipo de la Agenda Juventud, Empleo y Emprendimiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el que hemos trabajado desde el diseño hasta los resultados. Gracias a todo el equipo , por la confianza, desde el lugar que les toca, de que muchos jóvenes de la región vayan viendo y vivenciando que su derecho al trabajo digno es también parte de sus desafíos.

Lic. Alejandra Solla
Directora Ejecutiva Fundación SES.

Aclaraciones al lector:

Los autores del siguiente trabajo comparten la idea de que el lenguaje utilizado para la comunicación no es neutro porque su utilización se encuentra enmarcada en el contexto de relaciones desiguales de poder (de género, edad, clase social y etnia, entre otras). No obstante, debido a razones de estilo, optamos por emplear en el presente escrito el masculino genérico que será entendido como abarcador de lo masculino y lo femenino cuando así corresponda.

© Banco Interamericano de Desarrollo - Número de la edición — 1
Queda permitido reproducir la publicación de este informe parcial o totalmente, siempre y cuando su autoría y propiedad intelectual quede atribuida.
Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa; ni de Microsoft.

Abreviaturas:

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil
FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones
SES: Fundación SES (Sustentabilidad Educación Solidaridad)
NEVA: Nivel de Exposición a la Vulnerabilidad Agrupado
Mejora: Mejora en la trayectoria laboral de los jóvenes
SME: Sistema de Monitoreo y Evaluación
PFO: Proyecto Formativo Ocupacional
IA: Instituto Aliança com o Adolescente
FPC: Fundação Pró Cerrado
MEDA: Microempresas de Antioquia
CSI: Caritas San Isidro
UCC: Universidad Católica de Córdoba
FUNSALPSDE: Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico
SERAJ: Servicios a la Juventud A.C.
ASF: Asociación Ser Familia

Resumen

Este Estudio analiza la influencia de factores como: el contexto del país, el nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y el nivel de desarrollo institucional de las Organizaciones participantes; en los resultados y costos del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil (Microsoft- FOMIN- SES).
Con este fin se seleccionó una muestra de 8 de las 29 OSC que participaron en el Programa y de 1732 jóvenes, integrantes de sus respectivos proyectos.
Se realizó una estimación promedio de: en primer lugar, los costos por joven capacitado en el programa; en segundo lugar, por joven que mejoró su trayectoria laboral; y en tercer lugar, por joven que se insertó en el mercado laboral al final del Programa. También se estimaron los beneficios sociales y privados generados a partir del Programa. Así, los resultados de dicha estimación mostraron que en el transcurso del primer año ambos beneficios (privados y sociales) superan los costos del Programa.
Asimismo, se realizó un estudio cualitativo de las estrategias utilizadas por las organizaciones efectoras en cada una de las etapas de los proyectos (convocatoria, elaboración del PFO, intermediación e inserción laboral), detectando tanto aquellas que son imprescindibles como las innovadoras. El análisis de éstas, permitió adicionalmente la elaboración de una metodología superadora a la propuesta por el Programa, contribuyendo al aprendizaje colectivo.
El análisis de los costos (explícitos e implícitos) y de los beneficios privados y sociales de los proyectos resulta una propuesta novedosa dada la escasez de estudios al respecto. Asimismo, deja una metodología a ser replicada a futuro por OSC que trabajen en intermediación laboral juvenil y la posibilidad de formar parte de la agenda de debate de los decisores públicos y privados que apoyen la temática.
Se demostró que: i) a mayor contexto favorable, los beneficios son mayores y los costos menores; ii) que si bien a mayor vulnerabilidad, mayores costos, es posible trabajar con jóvenes de alta vulnerabilidad obteniendo buenos resultados (alrededor del 50%) tanto respecto de su mejora en la trayectoria como en su posibilidad de obtención de empleo y calidad del mismo y iii) que a mayor desarrollo institucional de las OSC, los resultados son mejores y los costos menores.
Se concluyó la importancia de una metodología participativa para el diseño y los encuentros regionales de intercambio de aprendizaje que permiten enriquecer las estrategias de las OSC durante la implementación; así como la participación de los jóvenes y las familias, tanto al momento del diseño como de la ejecución de procesos de intermediación laboral; y la incorporación de las TIC´s en los procesos de formación.
Los hallazgos realizados permiten recomendar la inclusión de plataformas informáticas en los Programas, dado el caudal de información que suministran para el monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados, costos y beneficios de los proyectos.
Otra recomendación que surge del Estudio es la importancia de incluir en este tipo de programas un componente de Fortalecimiento Institucional.
Finalmente, se recomienda a los organismos financiadores tener en cuenta, al momento de pensar el diseño de programas regionales, las diferencias entre los contextos y el nivel de desarrollo de las organizaciones, ya que ambos temas pueden hacer variar significativamente los resultados esperados y costos implicados.

Contentidos

INTRODUCCIÓN 9

CAPITULO 1 - Objetivos y metodología 11
1.1. Objetivos del estudio 12
1.2. Metodología 12

CAPITULO 2 - Principales resultados del programa 15
2.1. Bajo nivel de deserción 16
2.2. Variables para medir los resultados del programa. 17
2.2.1. Mejora en la trayectoria laboral de los jóvenes 17
2.2.2. Trabajo de los jóvenes al finalizar el Programa 18
2.3. Manejo de las TICS para conseguir trabajo. 19
2.4. Continuidad en el estudio. 20

CAPITULO 3 - Los costos económicos del programa 23
3.1. Análisis de los costos económicos 24
3.1.1. Análisis de los costos medios por beneficiario 31

CAPITULO 4 - Análisis de los resultados y costos del programa según las hipótesis de análisis. 37
4.1. La influencia del contexto en los resultados y costos de los proyectos 38
4.2. El nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes (NEVA) y su impacto en costos y resultados del Programa. 45
4.3. La influencia del desarrollo institucional en los resultados y costos del Programa 56
4.3.1. El Pentágono del desarrollo organizacional como herramienta para el fortalecimiento 57
4.4. Resultados de la regresión logística 62

CAPITULO 5 - Beneficios del Programa. Una aproximación. 65
5.1. Los Beneficios Sociales 67
5.1.1. Del impacto de los programas a sus beneficios sociales 67
5.1.1.1. Tasa de empleo 68
5.1.1.2. Nivel de ingreso laboral 72
5.1.1.3. Tasa de embarazo 73
5.1.2. Evaluación de los beneficios sociales de un segmento de la población 75
5.2. Beneficios Privados 79
5.3. Comparación de beneficios estimados y costos económicos 82

CAPITULO 6 - Principales resultados cualitativos: las estrategias de las OSC 85
Estrategias implementadas por etapas 86
Primera etapa: la convocatoria 86
Segunda etapa: el taller de construcción del proyecto formativo ocupacional (PFO). 90
Tercera etapa: la intermediación laboral 93
Cuarta Etapa: la inserción laboral 96

CAPITULO 7 - Conclusiones y recomendaciones 99
7.1. Conclusiones 100
7.2. Recomendaciones 102

CAPITULO 8 - Bibliografía citada 105

ANEXOS. 107
Anexo I- Criterios de selección de la muestra. 108
Anexo a. Estándares de calidad Organizacional 112
Anexo II - Metodología de relevamiento de costos 115
Anexo III - Análisis de antecedentes de estudios de evaluación de programas de empleo joven 129
Anexo IV - Metodología para El Análisis Cualitativo y Matriz de Estudio de Caso 135
Anexo V - Análisis de regresión binaria 139
Anexo VI - Estrategias Innovadoras 141
Anexo VII - Matriz tipificada de análisis cualitativo 146
Anexo VIII- Agenda del taller y consignas de trabajo 152

INTRODUCCIÓN

Este Estudio se enmarca en el *Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil* coordinado por Fundación SES de Argentina y financiado por FOMIN y la empresa Microsoft. Este programa fue desarrollado entre 2011 y 2015, en 9 países de América Latina. Se propone acompañar a 29 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la mejora de las trayectorias laborales y el incremento de la inserción laboral de jóvenes, a través de un modelo integral de intervención que combina el desarrollo formativo y ocupacional de los jóvenes con la demanda del mercado laboral utilizando estrategias de intermediación laboral y seguimiento continuo. Del Programa participaron 6000 jóvenes de los cuales el 40% realizó una experiencia laboral. El carácter novedoso de esta experiencia, así como lo exitoso de los resultados alcanzados ha inspirado la realización del presente Estudio.
La finalidad del Estudio consiste en ampliar el conocimiento de los procesos de intermediación laboral, tanto para las OSC como para donantes, tomadores de decisión y actores relevantes de la sociedad civil. En este sentido, se orienta a analizar los costos económicos del programa y a probar que, tanto estos como los resultados de la implementación, se encuentran relacionados con los siguientes factores: el contexto nacional, el nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y el desarrollo institucional de las organizaciones. Sumado a esto, el Estudio realiza una aproximación a los beneficios sociales (relacionados con los que obtiene cada OSC pero que impactan positivamente en el resto de la comunidad) y privados (los que obtiene cada OSC) del Programa; y el análisis costo-beneficios del mismo. En tercer lugar, se identifican las estrategias que contribuyen para la obtención de resultados exitosos.

El presente informe se encuentra organizado en siete capítulos. En su primer capítulo se describen los objetivos y la síntesis de la metodología, técnica e instrumentos utilizados para el estudio.[1].
En el segundo capítulo se describen y presentan los principales resultados de los proyectos del programa a través de la construcción de dos variables principales, adicionando descripciones de otras variables significativas adicionales.
El tercer capítulo muestra los resultados del análisis de los costos económicos (implícitos y explícitos) que afrontaron las OSC para implementar el Programa en sus territorios, se desarrolla la estimación de los costos medios por joven capacitado, joven que mejoró su trayectoria laboral y joven incorporado al mercado de trabajo.
En el cuarto capítulo se presentan las principales hipótesis del estudio, las variables claves que las componen y su relación con los resultados y costos de los proyectos.
El capítulo quinto incorpora una aproximación a los beneficios sociales (relacionados con los que obtiene cada OSC pero impactan positivamente en el resto de la comunidad) y privados(los que obtiene cada OSC) del Programa y el análisis costo-beneficios del mismo.
En el sexto capítulo se analizan las principales estrategias e invocaciones en la implementación utilizadas por las OSC en las 4 etapas de los proyectos (convocatoria, PFO, Intermediación e inserción laboral).
Por último, se describen las conclusiones finales del Estudio y las recomendaciones que surgieron, esperando que contribuyan a los futuros Proyectos de Juventud y Trabajo.

1. Para quienes desean profundizar en aspectos metodológicos se incorporaron los anexos que detallan y brindan instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos.

CAPITULO 1.
Objetivos y metodología

1.1. Objetivos del estudio

El objetivo del presente Estudio es incrementar el conocimiento sobre los factores que impactan en los resultados y costos de los Programas orientados a la intermediación laboral, tanto externos (contexto del país en el que se desarrollan los proyectos, el desarrollo institucional de las OSC y el nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes participantes) como internos (estrategias organizacionales de abordaje desarrolladas por las OSC), para contribuir al diseño e implementación de futuros Programas destinados a la temática.
A los fines de analizar los factores externos, se plantean y evalúan hipótesis sobre el papel que éstos han tenido en relación a los resultados y costos del Programa.

La inclusión de la temática de los costos dio lugar al desarrollo de una novedosa metodología de estimación y análisis de los costos económicos del Programa, es decir, los costos explícitos e implícitos que afrontaron las OSC y otros actores involucrados (Estado, empresas, hogares y otras organizaciones). El análisis de los costos económicos medios de cada OSC permite la evaluación de las hipótesis que los comparan con los resultados y con las condiciones externas ya mencionadas.
Para el análisis de los factores internos, se realiza una evaluación cualitativa de las estrategias de las OSC en la implementación de los proyectos, identificando aquellas que resultaron innovadoras, mejorando los resultados obtenidos.

Este Estudio se desarrolla a partir del análisis de una muestra de los proyectos del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil.

Concretamente, el Estudio se orienta a probar que los resultados y costos económicos del Programa se encuentran relacionados con las siguientes condiciones: el contexto nacional, el nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y el desarrollo institucional de las OSC. Se propone también estimar costos y beneficios a través de una metodología novedosa, así como identificar las estrategias que contribuyeron para la obtención de resultados exitosos.

1.2. Metodología

El Estudio aplica un enfoque cuali-cuantitativo en el proceso de recolección de datos y análisis de la información, ya que la articulación de estos enfoques potencia la comprensión de los hechos y el proceso, así como la posibilidad de generalizar los resultados.
Para lograr profundidad en el análisis, el Estudio seleccionó una muestra de 8 OSC de las 29 que participaron en la etapa de implementación del proyecto. Los criterios utilizados para la selección de la muestra fueron demográficos (cantidad

de habitantes), económicos (PBI, PBI per cápita y Tasa de crecimiento del PBI) y de empleo juvenil (% de desocupación juvenil y % de jóvenes que no estudian ni trabajan). (ver Anexo I)

El siguiente cuadro presenta las OSC seleccionadas, su país de residencia y el nombre del proyecto implementado en el marco del Programa.

Muestra seleccionada de OSC

OSC	País	Proyecto
UCC-Universidad católica de córdoba	Argentina	Córdoba Joven: Capacitación para la Inserción Laboral de Jóvenes de Córdoba
Caritas San Isidro	Argentina	Promoción de la formación e inclusión laboral desde el aprendizaje en ámbitos de trabajo
Instituto Aliança	Brasil	Com. dominio Digital São Paulo 2012(CDD SP 2012)
Fundación Pro-cerrado	Brasil	Sistema AR aprendizajem em redem de tecnologia social
Microempresas de Antioquia.	Colombia	Acompañamiento a la inserción laboral de jóvenes técnicos de Medellín
Fundación Ser Familia	Bolivia	Jóvenes líderes y emprendedores con empleo sostenible
SERAJ- Servicios a la Juventud A.C	México	Programa de Inserción Laboral y Social para Jóvenes en Riesgo
FUNSALPRODESE - Fundación Salvadoreña para la promoción social y el desarrollo económico	El salvador	Fortalecer capacidades de jóvenes en condiciones de vulnerabilidad para el acceso a la empleabilidad

La realización del análisis fue posible gracias a la existencia de una plataforma informática que contiene los registros de los jóvenes participantes del Programa, de la cual se seleccionaron más de 1700 participantes de las 8 OSC intervinientes, sobre un total de 6000 jóvenes.

La adopción de una estrategia combinada de instrumentos cuali y cuantitativos de recolección de datos permitió reducir las limitaciones de cada técnica, producir mayor confiabilidad de la información obtenida y facilitar el relevamiento de diferentes visiones o perspectivas del fenómeno en estudio. Los instrumentos aplicados fueron:

- sistematización de documentos generados por la Fundación SES y las OSC a lo largo de la implementación del Programa (informes, material didáctico y comunicacional);
- sistematización de la base de datos de monitoreo del Programa para conocer los principales resultados del Programa y caracterizar a sus beneficiarios;
- entrevistas semiestructuradas en profundidad a informantes claves de la Fundación SES y de las OSC que integran la muestra;
- encuesta dirigida a relevar los costos económicos de la implementación del Programa, realizada a las OSC participantes.

Las fuentes secundarias y las entrevistas semiestructuradas brindan información sobre las estrategias desarrolladas por las OSC en el proceso de implementación del Programa, así como sobre los desafíos y limitaciones que han representado estas acciones. Las entrevistas, en particular, se realizaron bajo una metodología participativa que pretende no sólo conocer los resultados favorables y desfavorables que produjeron las distintas estrategias de intermediación e inserción laboral aplicadas por las OSC, sino también ayudar a las organizaciones a identificar aspectos de su desarrollo organizacional.

En el análisis de datos, por otra parte, se conjuga un enfoque cualitativo basado esencialmente en el Estudio de Caso; y un enfoque cuantitativo basado en la aplicación de estadística descriptiva, pruebas no paramétricas y análisis multivariados, como veremos más adelante. La conjugación de estas técnicas de análisis enriqueció la interpretación de los resultados, al brindar información que permite reconstruir el proceso por el cual distintos actores sociales desarrollan determinadas conductas.

El Estudio de Caso es una técnica de organización y análisis de la información relevada a través de diferentes instrumentos que, utilizada como complemento de la investigación cuantitativa, enriquece la interpretación de los resultados ya que brinda información que permite reconstruir el proceso por el cual los distintos actores sociales desarrollan determinadas conductas, desde su racionalidad y motivaciones. A su vez, determinados hallazgos del Estudio de Caso, pueden ser validados y generalizados mediante el análisis estadístico de la información. Adicionalmente, en el marco de esta estrategia de análisis, se elabora una matriz de sistematización de los datos para dar cuenta de los procesos atravesados por cada OSC y facilitar un análisis transversal (comparativo) de las OSC, que muestre tanto los casos ejemplares como aquellas prácticas redundantes (utilizadas por más de una organización), comparándolas con los resultados obtenidos por cada una.

El análisis de estadística descriptiva consiste en resumir y organizar los datos para caracterizar los resultados del Programa y de la población beneficiaria de cada OSC, respecto de dimensiones tales como educación, vulnerabilidad, condición laboral, etc.

La estadística no paramétrica es la adecuada para la prueba de hipótesis con variables cualitativas, particularmente en el caso de muestras chicas. Permite analizar la relación existente entre las variables consideradas clave y los resultados y costos del Programa.

Por último, el análisis multivariado analiza la relación simultánea entre diversas variables independientes y una variable dependiente, permitiendo sacar conclusiones en relación a cómo influye cada variable independiente o clave en la mejora de la trayectoria laboral de los jóvenes participantes del Programa

Adicionalmente, se realizó un taller presencial con referentes de las 8 organizaciones sociales que conforman la muestra y referentes de la Fundación SES para validar los resultados del Estudio.

En el Anexo IV se presenta la fundamentación teórica del Estudio de Caso, de la sistematización y el concepto de estrategias y la matriz para el Estudio de Caso. En el Anexo II se adjunta la metodología utilizada para el relevamiento de costos y el formulario de la encuesta de costos.

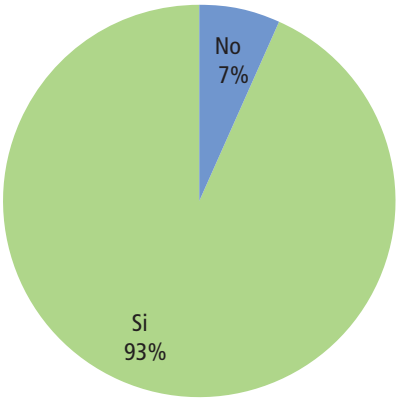
CAPITULO 2.
Principales resultados del programa

Se sistematizan a continuación, los resultados más importantes del Programa. En todos los casos, se consideran aquellos resultados que son claramente atribuibles al mismo. Estos son: el bajo nivel de deserción, la mejora en la trayectoria laboral de los jóvenes, el trabajo de los jóvenes al finalizar el programa, la utilización de TICs y la continuidad educativa.
Se incorpora, además, la valoración de los jóvenes sobre el programa, de manera de incorporar la perspectiva de los mismos sobre los resultados.

2.1. Bajo nivel de deserción

El primer resultado es el bajo nivel de deserción de los jóvenes a lo largo de un año, que es el tiempo promedio de duración de los proyectos. Del total de 1732 jóvenes que conforman la muestra, el 93% concluyó el Programa. Esto se relaciona tanto con las estrategias de convocatoria de los jóvenes como con el seguimiento personalizado que tienen, a través de la figura del tutor, en las restantes etapas del Programa (PFO, intermediación e inserción laboral). Formar a los jóvenes y acompañarlos hasta la obtención de un empleo, es un buen incentivo para los participantes.

Jóvenes que concluyeron el Programa. En %



Base: 1732 Jóvenes / Fuente: Elaboración propia.

Como señalamos, en el Capítulo 6 se explicitan las estrategias utilizadas por las OSC en las cuatro etapas del Programa, incluyendo las generales y las que se visualizaron como innovadoras.
Una estrategia que resultó muy importante a la hora del reclutamiento de los jóvenes fue incorporar a las familias, desde el inicio y para todas las etapas del proceso, como un actor relevante. Resulta fundamental lograr acuerdos y contar con su participación en el seguimiento y acompañamiento de los jóvenes, debido al aporte que ellas hacen a los costos de los Proyectos.

2.2. Variables para medir los resultados del programa.

Por considerarse las más ilustrativas, serán *Mejora en la trayectoria laboral* y *Trabajo actual* las dos variables de resultados del Programa que se toman en cuenta para el tratamiento de las hipótesis del Estudio. Ambas son, con buen grado de probabilidad, atribuibles al Programa.
Adicionalmente, se examina, la variable *Estudios actuales*, si bien no se incorpora a las hipótesis debido a que no necesariamente resulta vinculante.
La realización de *pasantías* por parte de los jóvenes se toma como variable de control en algunos cruces para caracterizar con mayor profundidad aquellos elementos que más impactan en los resultados.

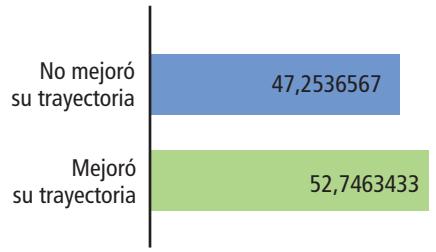
2.2.1. Mejora en la trayectoria laboral de los jóvenes

La variable *Mejora en la trayectoria laboral* permite contabilizar los resultados generales del Programa para los jóvenes. Se considera que hubo mejora en la trayectoria laboral si:

- realizó y terminó una pasantía;
- realizó una pasantía y trabaja al finalizar el Programa;
- trabaja al finalizar el Programa.

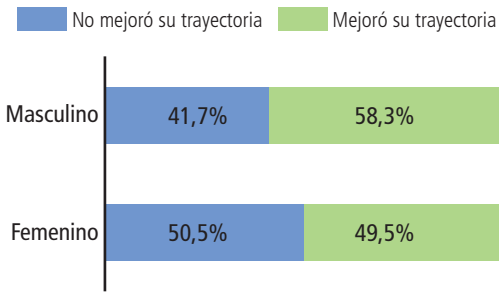
De este modo, el concepto *mejora* tiene que ver con que el joven haya agregado un plus a su trayecto, ya sea por pasantía y/o por trabajo. Es por esto que se considera que los jóvenes que trabajaban e hicieron pasantía como consecuencia del Programa, mejoraron. Del mismo modo, aquellos que ya trabajaban y no modificaron su estatus (continúan trabajando al final del Programa) pero no realizaron pasantía, se considera que no mejoraron[2].
Conforme a esta definición, más de la mitad de los jóvenes (52%) participantes del Programa han visto mejorada su trayectoria laboral.
Si se analiza la mejora en la trayectoria según el sexo de los jóvenes, se observa que los varones mejoraron alrededor de 10 puntos más que las mujeres en el marco de una población con 53% de mujeres y 47% de varones.

Mejora en la trayectoria



Base: 1725 / Fuente: Elaboración propia

Mejora en la trayectoria según sexo



Base: 1725 / Fuente Elaboración propia

2. Este estudio no involucra las variables educativas al momento de analizar las trayectorias laborales, sólo se consideran como aspectos secundarios de análisis.

2.2.2. Trabajo de los jóvenes al finalizar el Programa

Esta variable alude a los jóvenes que tenían empleo al finalizar el Programa y permite la comparación entre la situación laboral de los jóvenes al inicio del Programa y al momento del egreso del mismo. Así, se puede observar que el Programa ha sido eficaz, ya que el 40% salió de la desocupación y un 22% dejó la inactividad.

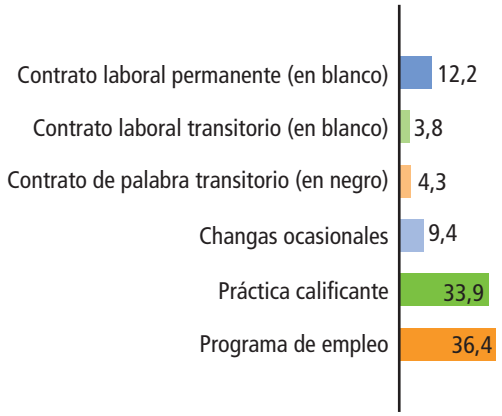
Jóvenes según su situación laboral al inicio y al final del Programa

Situación laboral al inicio del Programa	Trabajo al finalizar el Programa		Total
	No trabaja	Trabaja	
Desocupado	59,9%	40,1%	100,0%
Inactivo	78,5%	21,5%	100,0%
Ocupado	15,0%	85,0%	100,0%
Sin inf.	63,3%	36,7%	100,0%
Total	53,4%	46,6%	100,0%
Base	923	805	1728

Fuente: Elaboración propia

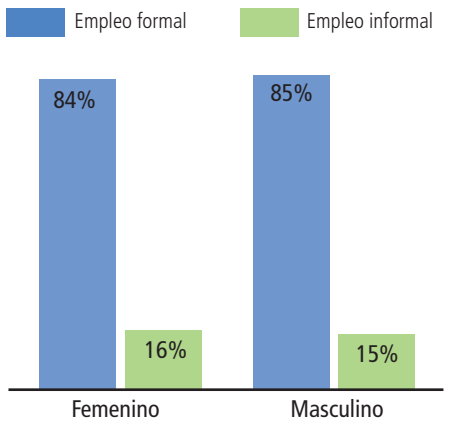
Resulta sumamente interesante analizar los resultados según la condición laboral adquirida por los participantes ya que, como puede observarse en el gráfico, el 31% se enmarca en el empleo formal. La formalidad del empleo se verifica de manera equivalente entre las mujeres y los varones.

Condición laboral de los jóvenes que trabajan al finalizar el Programa. En %



Base: 794 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

Formalidad del empleo según sexo

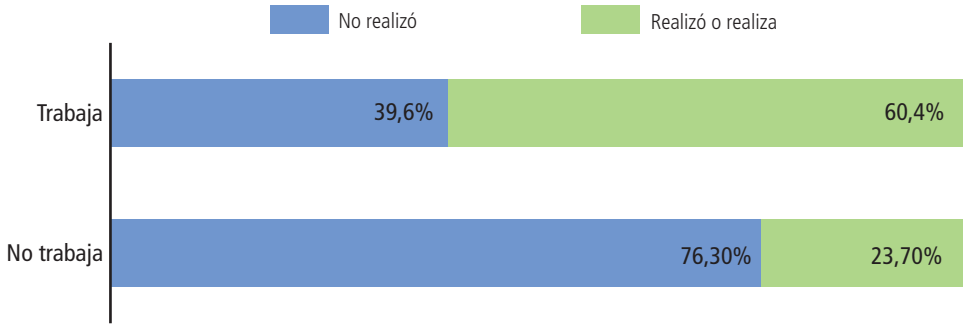


Base: 794 Jóvenes / Fuente: Elaboración propia

El análisis de la relación entre el trabajo y la pasantía nos muestra la fuerza de

ésta última respecto del empleo. De los 705 jóvenes que realizaron pasantía, el 70% se encontraba trabajando al finalizar el Programa, mientras que entre los 1023 que no la realizaron, trabaja poco menos del 40%.

Relación Pasantía-Trabajo

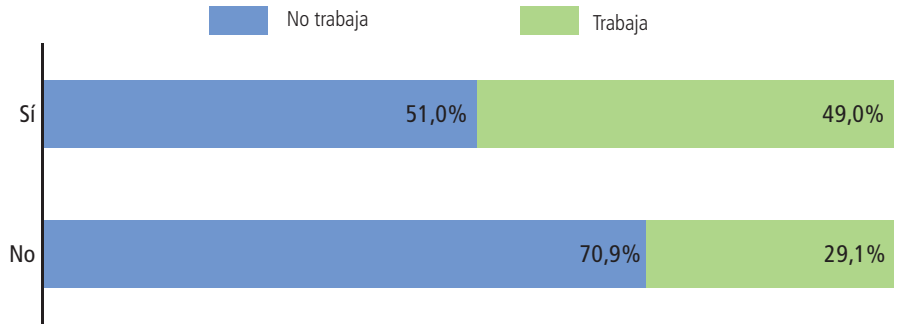


Base: 1728 Jóvenes de los cuales 705 realizaron pasantía / Fuente: Elaboración propia

2.3. Manejo de las TICS para conseguir trabajo.

Sin duda, resulta significativo el aporte de las TIC´s para conseguir trabajo. Los jóvenes formados en herramientas de Office han conseguido trabajo en un 20% más que los que no contaban con este conocimiento.
En mayor o menor medida, y dadas las estrategias diseñadas por el Programa, todas las OSC realizaron alguna capacitación en TIC´s, tales como herramientas de búsqueda por Internet, manejo de herramientas de Office y alfabetización digital.

Manejo de herramientas de office según trabajo



Base: 1728 Jóvenes de los cuales 705 realizaron pasantía / Fuente: Elaboración propia

En relación a la importancia de las TIC´s para la obtención efectiva de un

empleo, las OSC plantean que a partir del Programa han realizado los siguientes aprendizajes:

- la inclusión de la alfabetización digital es indispensable en la formación;
- pensar a los jóvenes desde su formación como agentes de innovación e incorporación tecnológica en sus puestos de trabajo
- la necesidad de explorar la formación en los nuevos empleos que traen las TIC´s: diseñador de páginas web, community manager, entre otros. *"Las Tics tienen que estar asociadas al emprendedurismo para facilitar la entrada al mercado formal y al autoempleo."*[3]

2.4. Continuidad en el estudio.

El 43% de los jóvenes de la muestra continúa estudiando al finalizar el Programa. De estos, el 20% corresponde a jóvenes que no mejoraron su trayectoria pero continúan estudiando al finalizar el Programa. Asimismo, el 24% de los jóvenes ha mejorado su trayectoria por el hecho de trabajar, aunque no hayan continuado sus estudios.
Resulta de interés mencionar que se observa un 17% que trabaja, mejoró su trayectoria y continúa sus estudios formales.

Jóvenes según trabajo, mejora en la trayectoria y estudio.

Trabajo	Mejora en la Trayectoria	Estudia al finalizar el programa		Total
		No	Si	
No trabaja	No mejoró su trayectoria	21%	20%	41%
	Mejoró su trayectoria	8%	4%	12%
	Total	29%	24%	53%
Trabaja	No mejoró su trayectoria	4%	2%	6%
	Mejoró su trayectoria	24%	17%	41%
	Total	27%	19%	47%
Total Muestra		57%	43%	100%
Base		974	733	1728*

Fuente: Elaboración propia

*Existen 25 casos sin información que fueron omitidos del cuadro para mayor claridad del mismo. Los % se calcularon sobre el total de la muestra.

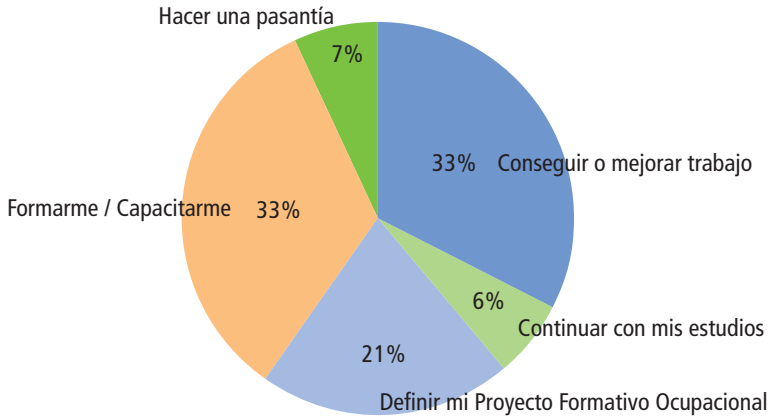
Existe un núcleo difícil que representa el 21% del total de jóvenes de la muestra que no mejoró su trayectoria y al final del Programa no estudia y no trabaja. Estos

3. Juan Vera, Caritas San isidro, "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015

jóvenes alegan razones combinadas: en primer lugar plantean dificultades económicas para financiar los viajes (77%) y, relacionado con esto, un 17% explicita la falta de apoyo familiar. Otro tema muy mencionado se orienta a razones de personalidad (inseguridad, timidez, falta de constancia, impaciencia, desánimo) y alcanza el 28% del grupo. La urgencia por obtener empleo es relevada en el 10% de los casos, frecuentemente relacionada a la voluntad de continuar los estudios. En menores proporciones (5% o menos), plantean razones de inseguridad del contexto, falta de experiencia en un escenario muy competitivo para la obtención de empleo y falta de tiempo para poder aprovechar el Programa.

Para cerrar la presentación de resultados, se presenta la mirada de los jóvenes sobre la utilidad del Programa es sumamente interesante. El 33% considera que le ha servido para conseguir o mejorar un trabajo, a la par de otro tercio que considera que le ha servido para capacitarse y un 21% que percibe que el Programa le ha sido útil para definir su proyecto formativo y ocupacional.

Utilidad del programa



Base: 1725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3.
Los costos económicos del programa

El estudio de los costos económicos del Programa tiene como objetivo identificar y valorar los recursos relevantes utilizados por las OSC para implementar este Programa en sus territorios. Esto incluye aquellos recursos, tangibles o intangibles, que no poseen un valor de mercado explícito. La dificultad para estimar estos valores explica, quizá, porqué la mayoría de los estudios de evaluación de impacto no mencionan ni calculan los costos de los programas (OECD, 2007).
Al analizar los costos de los programas de empleo, muchos trabajos limitan su análisis a los montos ejecutados directamente por el programa en concepto de capacitación, viáticos, subsidios, etc., sin considerar que su implementación implica la movilización de una multiplicidad de recursos adicionales. El valor de todos estos recursos -algunos incluso de carácter intangible y sin un valor de mercado- refleja los costos económicos del programa, los cuales pueden ser financiados por distintos actores sociales, incluidos los propios beneficiarios y sus familias.
Para evaluar los costos económicos del Programa se propuso entonces diferenciar entre los costos explícitos y los costos implícitos. Los primeros hacen referencia a todos los pagos monetarios realizados por los recursos necesarios para la implementación del Programa (artículos de librería, servicio de transporte, transferencias a los beneficiarios, etc.), ya sea que hayan sido pagados por las OSC, el Estado, las empresas o las propias familias de los jóvenes beneficiarios. Los costos implícitos, por otra parte, reflejan el valor de los recursos utilizados en el proceso de implementación del Programa por los que no se realizó un pago efectivo (computadoras, proyectores y salones provistos por las OSC, trabajo voluntario, etcétera). Estos recursos poseen un valor denominado "coste de oportunidad", que refleja el valor que podría haber generado cada recurso en su mejor empleo alternativo.
En el Anexo II se presenta la metodología utilizada para el relevamiento de los costos.

2.5. Análisis de los costos económicos

La información recopilada a través de la encuesta fue revisada atendiendo a la consistencia de los datos y su comparabilidad entre las OSC. Con este fin, cuando fue necesario se recurrió a las organizaciones para despejar dudas respecto a la fuente de los datos y su metodología de cálculo. Los valores fueron transformados en dólares al tipo de cambio de cada país, vigente a abril de 2015. Además, la información recabada y los valores estimados a partir de ésta fueron sistematizados en función de los recursos identificados y las actividades del Programa, de manera que sus elementos sirvan para el análisis de costos.
A continuación se presentan los costos económicos del Programa, desagregados para cada una de las 15 variables analizadas y por organización, así como su distribución porcentual.
Las variables que aparecen en cero pueden reflejar que las organizaciones no movilizaron recursos vinculados a esos rubros, que sus montos resultaban insignificantes y difíciles de estimar, o que se encuentran incluidos en otra variable debido a que no fue posible su desagregación. Por ejemplo, algunas OSC implementaron el Programa exclusivamente a través de personas vinculadas a su organización y sin la participación de voluntarios (SERAJ, FPC, AI). En otros casos, las Redes propias fueron desarrolladas en el transcurso del Programa y la retribución

al trabajo dedicado a su construcción y sostenimientos fue incluida como parte de la variable Remuneración del equipo de trabajo (SERAJ). Algunas organizaciones no otorgaron incentivos para los beneficiaros en la etapa de capacitación y/o pasantía y no realizaron Gastos en cafetería.

Distribución de los costos económicos por variable y organización.
En dólares

N°	Recursos	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PS-DE	SERAJ	AI	CSI	FPC
1	Remuneración del equipo de trabajo	54.827	31.852	30.688	54.752	56.307	50.608	20.007	79.766
2	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar vinculado	3.005	4.638	1.117	9.189	17.223	41.761	32.976	0
3	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar no vinculado	0	0	9.495	90.923	24.642	0	101	1.204
4	Costo de oportunidad de otros participantes	503	2.899	2.234	8.422	0	401	424	0
5	Viáticos y gasto en comunicación del equipo de trabajo	1.678	29.770	1.061	0	2.981	7.023	1.433	0
6	Gastos administrativos	4.097	870	3.061	14.221	175	3.951	5.841	4.515
7	Infraestructura	13.925	3.189	6.133	42.500	8.810	5.217	15.416	8.027
8	Redes propias	486	22.144	5.274	43.165	0	302	27.827	90.783
9	Equipamiento tecnológico	1.093	348	1.072	4.832	1.590	1.639	5.027	0
10	Gasto en cafetería	623	362	3.876	2.500	2.650	1.405	201	0
11	Gasto en comunicación	695	1.268	2.793	5.838	662	803	721	334
12	Incentivos para los beneficiarios por capacitación	0	0	5.507	4.546	0	0	0	41.012
12 bis	Incentivos para los beneficiarios por pasantía	31.117	12.175	20.107	14.347	55.644	0	0	41.012
13	Viáticos de los beneficiarios	7.128	7.305	10.534	31.141	64.918	25.463	1.394	38.977
14	Costo de oportunidad de los beneficiarios y sus familias	3.112	2.421	7.310	225	0	0	12.507	0
15	Otros costos de oportunidad de los beneficiarios	0	0	0	0	868	0	0	0
Total		**122.290**	**119.240**	**110.261**	**326.600**	**236.470**	**138.574**	**123.874**	**305.629**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Distribución de los costos económicos por variable y organización.
En porcentaje

N°	Recursos	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PS-DE	SERAJ	AI	CSI	FPC	Prome-dio
1	Remuneración del equipo de trabajo	44,8	26,7	27,8	16,8	23,8	36,5	16,2	26,1	27,3
2	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar vinculado	2,5	3,9	1,0	2,8	7,3	30,1	26,6	0,0	9,3
3	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar no vinculado	0,0	0,0	8,6	27,8	10,4	0,0	0,1	0,4	5,9
4	Costo de oportunidad de otros participantes	0,4	2,4	2,0	2,6	0,0	0,3	0,3	0,0	1,0
5	Viáticos y gasto en co-municación del equipo de trabajo	1,4	25,0	1,0	0,0	1,3	5,1	1,2	0,0	4,3
6	Gastos administrativos	3,4	0,7	2,8	4,4	0,1	2,9	4,7	1,5	2,5
7	Infraestructura	11,4	2,7	5,6	13,0	3,7	3,8	12,4	2,6	6,9
8	Redes propias	0,4	18,6	4,8	13,2	0,0	0,2	22,5	29,7	11,2
9	Equipamiento tecnológico	0,9	0,3	1,0	1,5	0,7	1,2	4,1	0,0	1,2
10	Gasto en cafetería	0,5	0,3	3,5	0,8	1,1	1,0	0,2	0,0	0,9
11	Gasto en comunicación	0,6	1,1	2,5	1,8	0,3	0,6	0,6	0,1	0,9
12	Incentivos para los beneficiarios por capacitación	0,0	0,0	5,0	1,4	0,0	0,0	0,0	13,4	2,5
12	Incentivos para los beneficiarios por pasantía	25,4	10,2	18,2	4,4	23,5	0,0	0,0	13,4	11,9
13	Viáticos de los beneficiarios	5,8	6,1	9,6	9,5	27,5	18,4	1,1	12,8	11,3
14	Costo de oportunidad de los beneficiarios y sus familias	2,5	2,0	6,6	0,1	0,0	0,0	10,1	0,0	2,7
15	Otros costos de oportunidad de los beneficiarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Total		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

La Remuneración del equipo de trabajo representa, para la mayoría de las organizaciones, el rubro que mayor peso tiene en los costos económicos del Programa, seguido por la variable Incentivos para los beneficiarios. Si se suman las tres variables asociadas a la remuneración de las personas que trabajaron en la implementación del Programa -vinculadas a la propia organización o a otras entidades- estas representan, en promedio, el 43% de los costos económicos.
La variable Incentivos para los beneficiarios, por otra parte, abarca en partes casi iguales, en promedio, a los montos percibidos por los beneficiarios en la etapa de capacitación (12%) y en la etapa de pasantía (11%). Por último, las Redes propias representan, en algunos casos, apenas el 0,2% pero en otros casos alcanzan al 30% de los costos económicos del Programa.
Las acciones desarrolladas por cada organización en el marco del Programa fueron agrupadas en seis actividades. El siguiente cuadro muestra la distribución de los costos económicos según actividad para cada organización.

Distribucion de los costos económicos por actividad y organización.
En porcentaje*

Costos por actividad	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PS-DE	SERAJ	AI	CSI	Prome-dio
Convocatoria y selección	4%	4%	6%	11%	12%	4%	3%	6%
Capacitación PFO y acompañamiento	34%	28%	29%	23%	21%	46%	25%	29%
Diagnóstico del entorno	2%	3%	2%	2%	3%	1%	1%	2%
Sensibilización de los actores	7%	7%	9%	8%	5%	2%	3%	6%
Práctica laboral y seguimiento	42%	47%	42%	44%	47%	2%	35%	37%
Evaluación y monitoreo	5%	6%	4%	2%	3%	11%	3%	5%
Administración general	6%	5%	5%	8%	9%	34%	31%	14%

* Debido a que el formato de reporte de sus costos difiere sustancialmente de lo propuesto por la encuesta, los datos de la organización FPC no se encuentran incluidos en esta tabla. Fuente: Elaboración propia

En promedio, las actividades que más recursos demandan son Práctica laboral y seguimiento y Capacitación PFO y acompañamiento, ya que en conjunto ambas actividades representan el 66% de los costos económicos promedio del Programa. La actividad Evaluación y monitoreo tiene una baja participación en los costos económicos (5% en promedio), debido a que el mantenimiento y gestión de la Plataforma de evaluación estuvo a cargo de la Organización Gerente. En particular, la organización AI muestra una importante asignación de recursos (46%) a la actividad Capacitación PFO y acompañamiento que refleja el elevado número de horas relativas que esta organización asignó a cada curso de capacitación PFO. Por otro lado, las organizaciones FUNSALPSDE y SERAJ han dedicado un

porcentaje de recursos más alto que el promedio a la actividad Convocatoria y selección.
Por otra parte, las organizaciones sociales AI y CSI asignan una alta proporción de sus costos económicos a la actividad Administración general. En el caso de CSI, esto se debe a que la organización desarrolló sus actividades en diversas sedes, lo que incidió en el monto de la remuneración del personal administrativo involucrado en el desarrollo del Programa.
Para evaluar el peso de la variable Incentivos para los beneficiarios por pasantía, se calculó la distribución de los costos económicos por actividad y organización dejando de lado esta variable. La siguiente tabla muestra que la distribución de los costos por actividad, en promedio, no presenta grandes variaciones: Práctica laboral y seguimiento y Capacitación PFO y acompañamiento siguen siendo las actividades que más recursos utilizaron. Este comportamiento se verifica incluso al interior de las distintas organizaciones.

Distribución de los costos económicos por actividad y organización. No incluye Incentivos para los beneficiarios por pasantía. En porcentaje*

Costos por actividad	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PSDE	SERAJ	AI	CSI	Pro-medio
Convocatoria y selección	6%	4%	7%	11%	16%	4%	3%	7%
Capacitación PFO y acompañamiento	46%	31%	35%	24%	27%	46%	25%	33%
Diagnóstico del entorno	3%	4%	2%	3%	4%	1%	1%	2%
Sensibilización de los actores	9%	8%	11%	9%	7%	2%	3%	7%
Práctica laboral y seguimiento	23%	41%	28%	42%	30%	2%	35%	29%
Evaluación y monitoreo	7%	6%	4%	2%	4%	11%	3%	5%
Administración general	8%	6%	6%	8%	11%	34%	31%	15%

* Debido a que el formato de reporte de sus costos difiere sustancialmente de lo propuesto por la encuesta, los datos de la organización FPC no se encuentran incluidos en esta tabla. Fuente: Elaboración propia

Como se comenta al inicio de esta sección, los costos económicos pueden dividirse en costos explícitos y costos implícitos. Los primeros incluyen variables como la Remuneración del equipo de trabajo, los Viáticos y gastos en comunicación del equipo de trabajo, el Gasto en cafetería, los Viáticos de los beneficiarios, etc. Los costos implícitos, por otra parte, incluyen los costos en Infraestructura, Equipamiento tecnológico, la Remuneración del trabajo voluntario y el Costo de oportunidad de las familias.
Para la gran mayoría de las organizaciones el costo explícito es mayor que el costo implícito y, en promedio, el primero representa el 77% de los costos económicos del Programa.

Distribución de los costos económicos en explícitos e implícitos por organización.
En porcentaje*

Costos económicos	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PSDE	SERAJ	AI	CSI	Promedio
Explícitos	84%	73%	74%	69%	96%	95%	50%	77%
Implícitos	16%	27%	26%	31%	4%	5%	50%	23%

* Debido a que el formato de reporte de sus costos difiere sustancialmente de lo propuesto por la encuesta, los datos de la organización FPC no se encuentran incluidos en esta tabla. Fuente: Elaboración propia

Los costos también pueden desagregarse en costos variables y fijos. Los costos variables varían ante cambios en la cuantía de los objetivos, aunque no siempre en forma proporcional. Los costos fijos, por otra parte, están vinculados -primordial aunque no únicamente- a los bienes de larga duración, a aquellos bienes que no se consumen con el primer uso y que, por lo tanto, sólo expiran como tales por obsolescencia, agotamiento o cualquier otra razón económica técnica. Afirmar que un costo es fijo no significa considerarlo invariante o estático a lo largo del tiempo, sino que se lo considera invariable en determinado momento frente a cambios en los resultados.

Distribución de los costos económicos en fijos y variables por organización.
En porcentaje*

Costos	MEDA	ASF	UCC	FUNSALPSDE	SERAJ	IA	CSI	FPC	Promedio
Variables	88%	97%	93%	86%	96%	95%	83%	97%	92%
Fijos	12%	3%	7%	14%	4%	5%	17%	3%	8%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en promedio, un 92% de los costos de las organizaciones corresponden a costos variables y tan solo un 8% a costos fijos. Esto se debe a la gran demanda de recursos humanos que conlleva la capacitación y asistencia de los jóvenes, sumado a los incentivos económicos que estos reciben para participar de las etapas de capacitación y pasantía, todos costos que varían de acuerdo al número total de beneficiarios.
El cuadro siguiente presenta la distribución de los costos económicos según la fuente de financiamiento de cada organización, distinguiendo entre: el Fondo de Juventud (Fundación SES, Microsoft y FOMIN), las OSC que actuaron como contraparte, el sector público en sus diferentes niveles de gobierno, el sector privado (empresas) y los hogares de los beneficiarios.

Distribución de los costos económicos por fuente de financiamiento y organización. En porcentaje

Por fuente de financiamiento	MEDA	ASF	UCC	FUNSALPSDE	SERAJ	IA	CSI	FPC	Promedio
Organizaciones sociales	6%	40%	4%	28%	12%	22%	45%	47%	26%
Fondo de Juventud	33%	34%	20%	12%	17%	29%	17%	13%	22%
Sector público	24%	3%	51%	29%	28%	0%	0%	0%	17%
Empresas	28%	15%	7%	12%	6%	30%	27%	40%	21%
Hogares	8%	8%	18%	19%	38%	18%	11%	0%	15%

Fuente: Elaboración propia

El principal aporte de recursos al Programa lo realizan las OSC a cargo de su implementación seguido, en algunos casos, por el Fondo de Juventud, y en otros casos por el sector privado. En particular, la organización UCC presenta una situación diferente al resto, ya que el sector público es la principal fuente de financiamiento del Programa. Este actor aportó el 51% de los recursos utilizados en la implementación del Programa, principalmente en concepto de Remuneración del equipo de trabajo e Incentivos a los beneficiarios en la práctica laboral.
El Programa desarrollado por la organización FPC, por otra parte, estuvo financiado en un 47% por la propia organización y en un 40% por el sector privado. Sin embargo, debe mencionarse que la aplicación del Programa por parte de FPC se beneficia de la Ley 10.079 "Lei do Aprendiz" que motiva a las empresas a incorporar personas jóvenes a su plantilla de trabajadores. La aplicación de esta ley facilita la convocatoria de los jóvenes, las actividades de Sensibilización de los actores y de intermediación y la efectividad del Programa. El costo económico de la aplicación de esta ley, sin embargo, no fue relevado debido a la complejidad de su estimación, trabajo que excede el alcance de este Estudio.
Los hogares de los jóvenes beneficiarios, por otra parte, aportaron un promedio del 15%, llegando en algunos casos hasta el 38% de los recursos utilizados por el Programa.
Si se descuenta el costo económico asociado a la variable Incentivos para los beneficiarios por pasantía, se observa la siguiente distribución de los costos económicos por fuente de financiamiento.

Distribución de los costos económicos por fuente de financiamiento y organización. No incluye Incentivos para los beneficiarios por pasantía. En porcentaje

Por fuente de financiamiento	MEDA	ASF	UCC	FUNSALPSDE	SERAJ	IA	CSI	FPC	Promedio
Organizaciones sociales	9%	45%	5%	29%	15%	22%	45%	54%	28%
Fondo de Juventud	44%	37%	24%	13%	22%	29%	17%	15%	25%
Sector público	32%	4%	40%	31%	5%	0%	0%	0%	14%
Empresas	4%	5%	8%	8%	7%	30%	27%	31%	15%
Hogares	11%	9%	23%	19%	50%	18%	11%	0%	18%

Fuente: Elaboración propia

Como es de esperar, la participación de aquellos actores que financian el rubro Incentivos para los beneficiarios por pasantía disminuye: en la mayoría de los casos se trata de empresas y en dos casos del sector público. Cabe recordar que cuando el incentivo lo aportan las propias empresas, estos valores pueden ser un costo económico para el Programa o una retribución al trabajo que realizan los beneficiarios (en cuyo caso no debería ser contabilizado como costo), según la actividad que estos realicen en la empresa.
En términos monetarios, las OSC aportan gran parte de los recursos utilizados en la implementación del Programa. En promedio, la mayor parte de estos recursos se destinan a Remuneración del equipo de trabajo (30%), el uso de Redes propias (25%), Viáticos y gastos de comunicación (12%) e Infraestructura (11%), entre otros. El siguiente cuadro muestra la distribución de los recursos aportados por las OSC, en términos monetarios.

Distribución de los costos económicos afrontados por las osc.
En porcentaje

Recursos	MEDA	ASF	UCC	FUN-SALPS-DE	SERAJ	IA	CSI	FPC	Prome-dio
Remuneración del equipo de trabajo	53%	18%	0%	27%	72%	0%	26%	43%	30%
Viáticos y gastos de comunicación	3%	44%	8%	0%	8%	35%	2%	0%	12%
Gastos generales de la organización	8%	1%	0%	14%	0%	19%	8%	2%	7%
Redes Propias	1%	33%	37%	42%	0%	1%	36%	49%	25%
Infraestructura	29%	2%	0%	0%	9%	26%	20%	4%	11%
Equipamiento tecnológico	2%	1%	8%	5%	4%	8%	7%	0%	4%
Gastos cafetería	1%	1%	28%	2%	7%	7%	0%	0%	6%
Gastos en material de comunicación	1%	2%	20%	6%	0%	4%	1%	0%	4%
Incentivos para los beneficiarios capacitación	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	1%

Fuente: Elaboración propia

2.5.1. Análisis de los costos medios por beneficiario

El siguiente cuadro presenta, para cada organización, el número de beneficiarios que finalizó la etapa de capacitación, el número de beneficiarios que se encontraban trabajando seis meses después de finalizado el Programa y el número de beneficiarios que mejoraron su trayectoria laboral.

Número de beneficiarios según situación por organización

Beneficiarios	MEDA	ASF	UCC	FUNSALPSDE	SERAJ	AI	CSI	FPC	Promedio	Desvío estándar
Capacitados	204	203	185	213	214	201	186	300	213	36,7
Trabajando al finalizar el Programa	82	139	50	62	106	86	70	290	111	77,7
Mejoraron su trayectoria laboral	102	165	87	99	135	75	61	259	123	64,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de F1

La variación en el número de beneficiarios capacitados por organización —medido mediante el desvío estándar de esta variable— es baja debido a, por un lado la meta propuesta por el Programa de capacitar alrededor de 200 jóvenes por organización, lo que dio un fuerte impulso a la convocatoria y, por otra parte, a la baja tasa de deserción promedio que se observó en esta etapa (7%) en relación a lo que ocurre en otros programas de capacitación de jóvenes en América Latina y el Caribe. El número de jóvenes que se encuentra trabajando y el número de jóvenes que mejoraron su trayectoria laboral después de participar en el Programa, poseen mayor variabilidad (desvío estándar) entre las distintas organizaciones.
A continuación se presenta el costo medio por beneficiario de cada organización, para cada uno de los resultados presentados en el cuadro anterior: capacitación, trabajo y trayectoria laboral.

Costo medio por beneficiario por organización. En dólares

Costo medio por beneficiario…	MEDA	ASF	UCC	FUNSALPSDE	SERAJ	AI	CSI	FPC	Promedio	Desvío estándar
… capacitado	599	587	596	1.533	1.105	689	666	1.019	849	341
que trabaja después del programa	1.491	858	2.205	5.268	2.231	1.611	1.770	1.053	2.061	1.384
que mejoró su trayectoria laboral	1.199	723	1.267	3.299	1.752	1.848	2.031	1.182	1.663	787

Fuente: Elaboración propia

El costo medio por beneficiario capacitado oscila entre U$S 599 y U$S 1.533, con un promedio de U$S 849.
El costo medio por beneficiario capacitado (suponiendo una tasa de deserción del 20%, como enfrentan muchos programas de empleo joven en América Latina y el Caribe), sería en promedio de U$S 1.009.
El costo medio por beneficiario que trabaja después del Programa es, en promedio, de U$S 2.061, mientras que el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral es, en promedio, de U$S 1.663.

El costo medio por beneficiario capacitado oscila entre U$S 599 y U$S 1.533, con un promedio de U$S 849. Estos valores tienen una dispersión relativamente baja y su comportamiento está negativamente correlacionado con la tasa de deserción que sufrió el Programa en esta etapa. Si se estima el costo medio por beneficiario capacitado suponiendo una tasa de deserción del 20%, como enfrentan muchos programas de empleo joven en América Latina y el Caribe, el costo medio sería en promedio de U$S 1.009, un 18,7% más que el promedio del Programa que posee una tasa de deserción media del 7%.
El costo medio por beneficiario que trabaja después del Programa es, en promedio, de U$S 2.061, mientras que el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral es, también en promedio, de U$S 1.663.
Si el Programa tuviera una efectividad del 100%, esto es si se computara el costo medio considerando el gasto en Convocatoria y selección y en Capacitación PFO y acompañamiento por beneficiario capacitado, por un lado, y el gasto en el resto de las actividades por beneficiario que trabaja luego del Programa por otro, el costo medio sería en promedio de U$ 1.695.
El siguiente cuadro muestra los costos económicos medios sin incluir los costos asociados a la variable Incentivos para los beneficiarios por pasantía.

Costo medio por beneficiario por organización.
No incluye Incentivos para los beneficiarios por pasantía. En dólares

Costo medio por beneficiario…	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PS-DE	SERAJ	AI	CSI	FPC	Promedio
… capacitado	447	527	487	1.466	845	689	666	882	751
que trabaja después del programa	1.112	770	1.803	5.036	1.706	1.611	1.770	912	1.840
que mejoró su trayectoria laboral	894	649	1.036	3.154	1.339	1.848	2.031	1.024	1.497
Variación entre los costos medios con y sin la variable Incentivos	-25%	-10%	-18%	-4%	-24%	0%	0%	-13%	12%

Fuente: Elaboración propia

Los costos medios del Programa cuando se excluye la variable Incentivos para los beneficiarios por pasantía disminuyen, en promedio, un 12%; pero para algunas organizaciones este criterio implica una reducción de hasta el 25% en los costos medios.

Costos medios por beneficiario y costo de vida

El siguiente cuadro muestra los costos medios por beneficiario ajustados por el índice de costo de vida de cada país. Este índice refleja cuánto cuesta, en el país en cuestión, una canasta de bienes y servicios que en Estados Unidos cuesta U$S 1[4]. Así, mientras la proporción de la canasta de bienes y servicios que en Estados Unidos se compra por U$S 1 en Colombia se consigue por U$S 0,69 y en Brasil se obtiene por U$S 1,09. Este índice facilita la comparación de los costos medios por beneficiario considerando las diferencias en los precios relativos de los bienes y servicios que componen la canasta de cada país. Brinda una mejor aproximación al costo medio real -en términos de cantidad de bienes y servicios movilizados- por beneficiario del Programa en cada país.
En particular, se observa que la organización FPC de Brasil posee el menor costo medio por beneficiario, mientras que la organización FUNSALPSDE enfrenta los mayores costos medios.

Costo medio por beneficiario por organización.
En dólares ajustado por el índice de costo de vida de cada país

Costo medio por beneficiario…	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PS-DE	SERAJ	AI	CSI	FPC
… capacitado	869	1.277	977	3.067	1.556	632	1.092	935
que trabaja después del programa	2.161	1.865	3.615	10.535	3.142	1.478	2.901	966
que mejoró su trayectoria laboral	1.738	1.571	2.078	6.598	2.467	1.695	3.329	1.085
Índice del costo de vida	0,69	0,46	0,61	0,50	0,71	1,09	0,61	1,09

Fuente: Elaboración propia

Costo medio por beneficiario y salario mínimo

A continuación, se presentan los costos medios por beneficiario en relación al valor del salario mínimo vigente en cada país en el año 2015. Mientras en algunos casos el costo medio por beneficiario capacitado es apenas 1,2 veces el salario mínimo mensual, en otros es equivalente a 8 salarios mínimos mensuales. Estos valores no permiten comparaciones entre países, pero son un indicador útil para evaluar el costo medio relativo que el Programa tendría para el sector privado de cada país si se hiciera cargo totalmente de su financiamiento (incluyendo los costos implícitos y explícitos).

4. El índice de costo de vida surge de la siguiente página web www.globalpropertyguide.com/Latin-America/El-Salvador/currency-value

Cantidad de salarios mínimos que representa cada costo medio, por beneficiario por organización

Costo medio por beneficiario…	MEDA	ASF	UCC	FUN-SAL-PSDE	SERAJ	AI	CSI	FPC
… capacitado	2,27	2,8	1,2	6,5	8,0	2,4	1,3	3,5
… que trabaja después del programa	5,65	4,1	4,3	22,3	16,2	5,6	3,5	3,6
… que mejoró su trayectoria laboral	4,54	3,5	2,5	14,0	12,7	6,4	4,0	4,1
Salario mínimo mensual en dólares	264	207	511	236*	138	290	511	290

* El salario mínimo en dólares de El Salvador fue calculado como el promedio del salario mínimo en los sectores Maquila, textil y confección, Industria y Comercio y servicios. Fuente: Elaboración propia

En base a esta información, puede afirmarse que a las empresas que trabajan con la organización MEDA en Colombia, cada beneficiario que mejora su trayectoria laboral le costaría 4,5 salarios mínimos. En Argentina, por otra parte, el costo medio por beneficiario que mejora su trayectoria laboral oscilaría entre 2,5 y 4 salarios mínimos.

CAPITULO 4.
Análisis de los resultados y costos del programa según las hipótesis de análisis.

Como se ha señalado, las variables intervinientes son aquellas que se considera que pueden tener impacto en los resultados y en los costos de los proyectos.
El Estudio se orienta a probar la correlación entre los resultados (analizados en el capítulo 2) y costos (capítulo 3) y las siguientes variables: *Contexto, Nivel de Exposición a la Vulnerabilidad Agrupado de los jóvenes (NEVA) y Desarrollo Institucional de las OSC.*

Las hipótesis formuladas son las siguientes:

1. A contexto más favorable, se corresponden mejores resultados y menores costos.

2. Cuanto mayor el NEVA de los jóvenes, menores resultados de mejora en la trayectoria e inserción laboral y mayores costos.

3. A mayor Desarrollo Institucional de la OSC, mejores resultados y menores costos.

De esta manera, se presume que los modos en que estos factores se desplieguen en cada uno de los casos analizados repercutirán en los costos y en los resultados de los mismos.

3.1. La influencia del contexto en los resultados y costos de los proyectos

Para la construcción dela variable contexto se seleccionan indicadores disponibles para todos los países, que dan cuenta de manera general sobre la situación de los mismos. Las variables seleccionadas son las siguientes

- Tasa de crecimiento del PBI
- Producto bruto per cápita
- % de desocupación juvenil
- % de jóvenes que no estudian ni trabajan

El armado de la variable se realiza a través de un re-escalamiento de cada variable de forma tal que todas queden definidas entre 0 y 1 (es la variable restada por el valor mínimo, dividido la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo)[5]. Los valores re-escalados se agregan otorgando igual peso a cada variable y considerándolas positivas cuando se trata de la tasa de crecimiento del PBI y PBI

5. www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/5/36785/S9_Estandarizacion_ponderacion_agregacion.pdf..

per cápita y negativas cuando se trata del desempleo juvenil y la tasa de jóvenes que no estudian ni trabajan; por ello, de esta suma puede darse tanto un valor positivo como uno negativo.
En la siguiente tabla se muestran los indicadores, los valores re escalados y la suma para cada país, que es la variable contexto.

Indicadores Contexto	Argentina	Bolivia	Brasil	Colombia	El Salvador	México
PBI per Cápita (2013). En U$S	14.767	2.929	11.220	7.823	3.835	10.553
PBI per Cápita (2013) re escalada	1	0	0,700	0,413	0,077	0,644
Tasa de crecimiento (Tendencia de crecimiento país) (2013)	2,9%	6,8%	2,5%	4,7%	1,7%	1,4%
Tasa de crecimiento re escalada	0,12	0,422	0,086	0,258	0,023	0
Tasa de desempleo juvenil	19,40%	6,20%	15,00%	17,10%	12,40%	9,30%
Tasa de desempleo juvenil re escalada	1,00	0,00	0,67	0,83	0,47	0,23
% de jóvenes que ni estudian ni trabajan ni están inscriptos en un programa de capacitación	18,6%	10,3%	19,6%	22,0%	28,6%	18,2%
% de jóvenes que no estudian ni trabajan re escalado	0,454	0,000	0,508	0,639	1,000	0,432
Variable Contexto	**-0,34**	**0,42**	**-0,39**	**-0,79**	**-1,37**	**-0,02**

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, Argentina, Brasil y México son los que tienen mayor PBI per cápita pero tienen baja tasa de crecimiento y elevado porcentaje tanto de jóvenes desocupados como de jóvenes que no estudian ni trabajan, lo que hace que tengan variable contexto negativa.
Bolivia, que tiene el menor PBI per cápita, tiene una elevada tasa de crecimiento (6,8%) y bajo porcentaje de desempleo juvenil. Esto puede deberse a que los jóvenes se incorporan naturalmente al trabajo familiar y por lo tanto no aparecen "buscando trabajo". El resultado de la variable contexto es la más elevada entre los países comparados.
Colombia, tiene un PBI per cápita un poco menor al promedio entre los países comparados y una tasa de crecimiento cercana al 5%, sin embargo muestra proporciones significativas de jóvenes desocupados y de los que no estudian ni trabajan por lo que tiene también un resultado negativo elevado.
El país con un contexto más complicado es El Salvador, particularmente por su baja tasa de crecimiento y el elevado porcentaje de jóvenes que no estudian ni trabajan.

El siguiente cuadro muestra el ordenamiento de los países según la variable Contexto.

Bolivia	0,42
México	-0,02
Argentina	-0,34
Brasil	-0,39
Colombia	-0,79
El Salvador	-1,37

Existe una correlación positiva entre el índice de contexto país y los resultados del Programa. En efecto, el coeficiente -aplicando las pruebas no paramétricas recomendadas para variables cualitativas y muestras pequeñas- alcanza un valor positivo, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

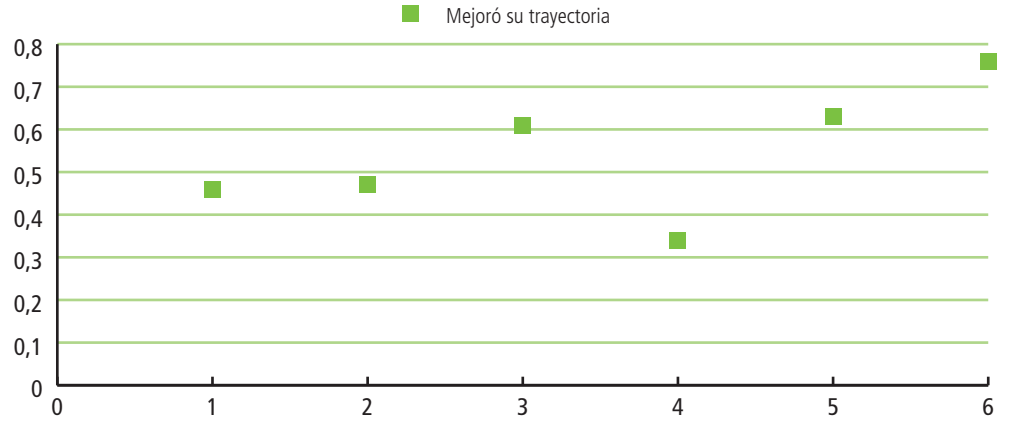
Correlación entre jóvenes que realizaron pasantía, jóvenes que mejoraron su trayectoria o que al final del Programa tienen empleo

CONTEXTO		Pasantía	Mejora en la Trayectoria	Trabajo
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	,180**	,084**	,051*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,013
	N	1.847	1.847	1.847
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,203**	,094**	,058*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,013
	N	1.847	1.847	1.847

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el caso de mejora en la trayectoria y trabajo, medida que se mejoran los indicadores de contexto aumentan los resultados del Programa. Mientras que en la pasantía la influencia del contexto no se muestra como relevante.
El cruce entre las variables contexto y mejora muestra que la curva de mejora asciende ligeramente a medida que aumenta el contexto positivo. Hay asociación lineal positiva, dado que ambas variables aumentan en conjunto. En la curva de mejora hay una excepción, producto del buen desempeño de las OSC brasileñas que contrastan con las argentinas, especialmente en una muestra chica.

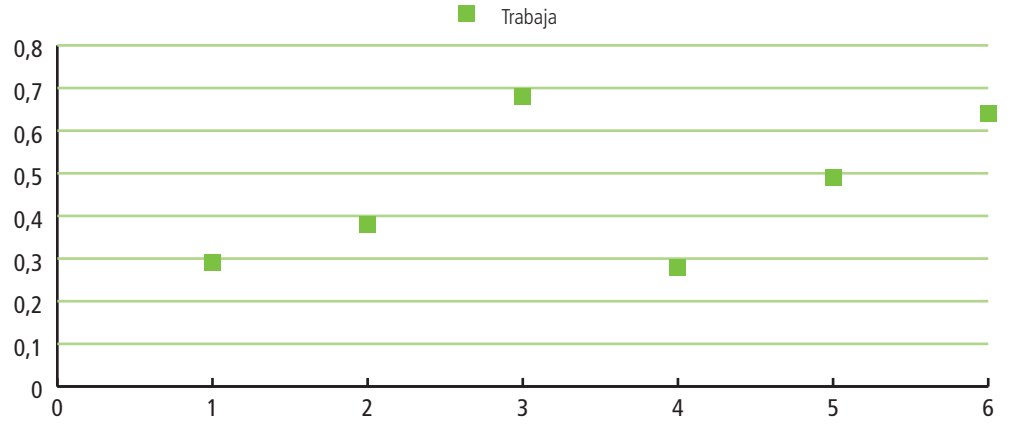
Contexto según mejora en la trayectoria



Fuente: Elaboración propia

El gráfico siguiente muestra la asociación entre contexto y trabajo y tiene un desempeño similar al anterior, pese a que la correlación entre ambas variables, como ya se vio, es buena.

Contexto según trabajo



Fuente: Elaboración propia

Si se retoma el análisis de correlación realizado, se puede corroborar la hipótesis de que un contexto favorable mejora las posibilidades de obtener resultados positivos en los proyectos de inserción laboral.

> Si un país se encuentra en crecimiento, con bajos niveles de desocupación, es más probable que los jóvenes con una adecuada preparación consigan trabajo con mayor facilidad que en otro en el que el crecimiento es bajo o nulo, situación que disminuye la demanda laboral.

Un aspecto importante del contexto es la existencia o no de políticas públicas relacionadas con el empleo juvenil. La existencia de las mismas, como veremos en los cuadros que figuran a continuación, tienen una relación directa con la mejora en la trayectoria laboral de los jóvenes y en la situación laboral de los mismos al finalizar el programa.

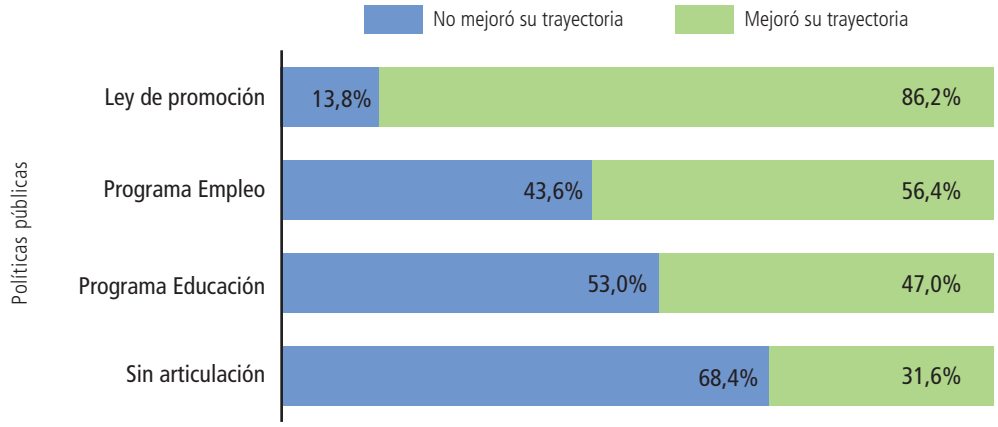
Correlación entre las políticas públicas implementadas por los países y jóvenes que mejoraron su trayectoria o trabajan al final del Programa

POLÍTICAS PÚBLICAS		Mejora en la Trayectoria	Trabajo
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	,319**	,306**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	1.847	1.847
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,343**	,328**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	1.847	1.847

También se verifica una correlación positiva con la existencia de **políticas públicas**. La variable es ordinal y vale 0 si no existe ninguna política específica o no se articula con las existentes, 1 si hay programas orientados a la educación, 2 si existen programas orientados al empleo juvenil y 3 si existe una ley que fomente dicho empleo. A medida que la variable crece, son mayores las posibilidades de inserción laboral de los jóvenes.

El siguiente gráfico ilustra la importancia de políticas activas que fomenten el empleo y particularmente revela la relevancia de legislar al respecto.

Existencia de políticas públicas según mejora en la trayectoria de los jóvenes



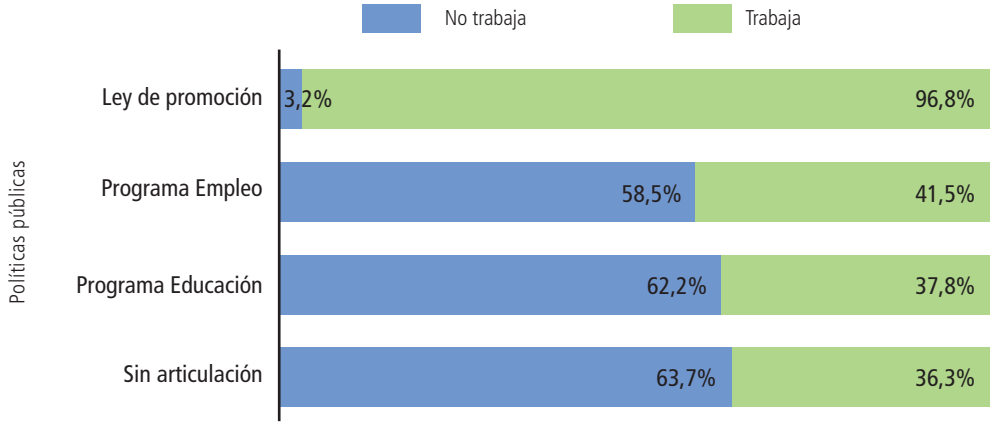
Base: 1725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

Si bien se observa claramente que a medida que aumenta la especificidad de las políticas la trayectoria juvenil mejora, el salto porcentual relacionado con disponer de una ley de empleo juvenil es significativo.

Una situación aún más relevante se refleja en la inserción en el mundo laboral.

En este caso, **la Ley de Empleo Juvenil es la única política que marca una diferencia en el empleo**. La relevancia de los programas de empleo es de casi 5 puntos porcentuales en relación a no disponer de política alguna.

Existencia de políticas públicas según trabajo

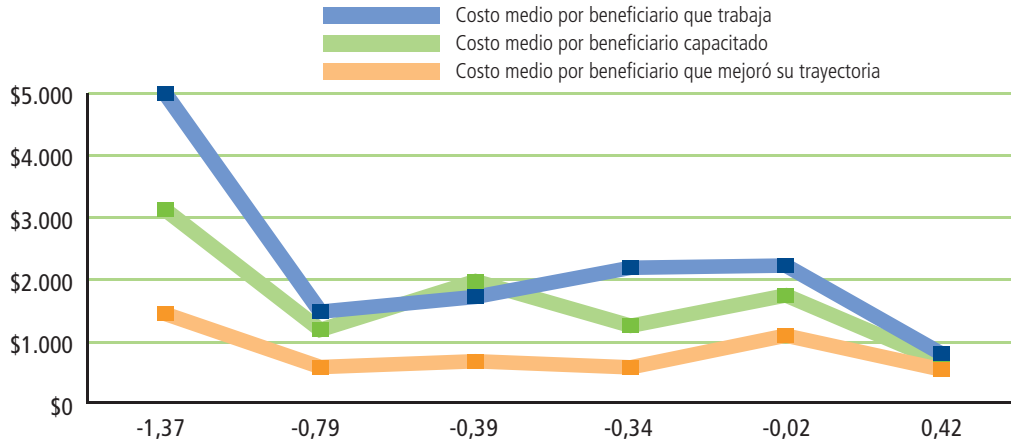


Base: 1725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de los costos medios[6] por beneficiario de cada organización según el contexto nacional en el que se desarrolló el Programa. En este caso, aunque se observa una tendencia relativamente descendente de los costos medios a medida que el contexto se torna menos adverso, los datos así ordenados presentan varios picos que cuestionan esta tendencia.

6. Ver Capítulo 4

Costos medios por beneficiario según el indice contexto. En dólares



Fuente: Elaboración propia

De hecho, los coeficientes de correlación estimados a partir de estas variables muestran que no existe una asociación lineal estadísticamente significativa entre el contexto y los costos medios por beneficiario que trabaja y por beneficiario capacitado. En cambio sí existe una relación lineal negativa y estadísticamente significativa entre el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria y el contexto de cada organización. Esto significa que cuanto más adverso es el contexto (cuanto menor valor de la variable contexto), mayor el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria. El siguiente cuadro muestra estas estimaciones y resultados.

Cuanto más adverso es el contexto nacional en el que se desarrolla el Programa mayor el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria.

Coeficiente de correlación entre las variables de costos mediosy el indice contexto

Técnica no paramétrica		Costo medio por beneficiario capacitado	Costo medio por beneficiario que trabaja	Costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	-0,222	-0,222	**-0,519***
	Sig. (unilateral)	0,225	0,225	0,039
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	-0,374	-0,374	**-0,639***
	Sig. (unilateral)	0,181	0,181	0,044

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral). Fuente: Elaboración propia

En síntesis, en relación a la hipótesis "A contexto más favorable, se corresponden mejores resultados y menores costos", podemos concluir que se verifica tanto en relación a la mejora en la trayectoria de los jóvenes y sus posibilidades de inserción laboral como a los costos medios relacionados con la mejora en la trayectoria. Sin embargo, el contexto no afecta los costos medios por joven capacitado o inserto laboralmente.

3.2. El nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes (NEVA) y su impacto en costos y resultados del Programa.

En este apartado es importante explicitar que tanto las organizaciones que participaron del programa, como las que fueron seleccionadas para la muestra, trabajan con población joven con distinto grado de vulnerabilidad. En este sentido, y con el fin de desarrollar un análisis lo más riguroso posible, seguimos los siguientes pasos.

Para obtener un acercamiento al perfil socioeconómico de los jóvenes destinatarios, utilizamos la variable *Nivel de Exposición a la Vulnerabilidad Agrupado* (NEVA) construida originalmente por la evaluación intermedia del Programa[7]. El NEVA fue tomado utilizando como fuente de información los datos disponibles en la línea de base de los jóvenes del Programa, construida por el Sistema de Monitoreo del Programa.

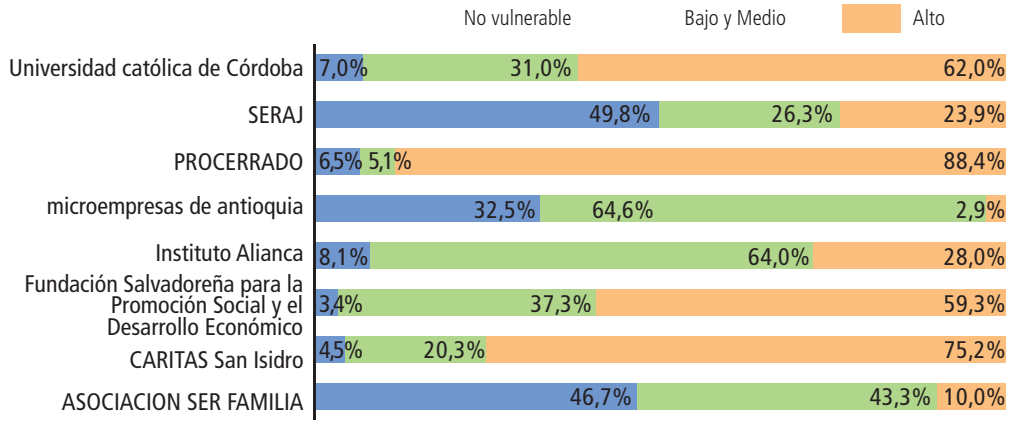
En la construcción del NEVA se apela a la combinación de 3 categorías: máximo nivel educativo alcanzado, asistencia a un establecimiento educativo y condición laboral al inicio del Programa. Estas tres categorías actúan como "proxy" para medir la exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes destinatarios.

La agrupación realizada se efectúa en base al comportamiento en cada una de las categorías, y su combinación.

7. Ver Informe final Evaluación intermedia del Programa: Fondo de tecnología para la intermediación laboral.

NEVA Alto	Medio	Bajo
Hasta primaria/no establecimiento /no busca no trabaja	Secundaria completa/ No establecimiento/ no trabaja/ No busca trabajo	Secundaria completa/ Si establecimiento/ No trabaja no busca
Secundaria incompleta/ No establecimiento / No trabaja no busca	Secundaria completa/ No establecimiento/ no trabaja y busca trabajo	Secundaria completa /Si establecimiento/ Trabaja
Hasta primaria/ No establecimiento / No trabaja y busca trabajo	Secundaria completa/ No establecimiento/ Trabaja	Superior incompleta y completa/ No establecimiento/ Trabaja
Hasta primaria/ No establecimiento/ Trabaja	Secundaria completa /Si establecimiento / no trabaja y busca trabajo	Superior incompleta y completa/ Si establecimiento/ No trabaja no busca
Hasta primaria/ si establecimiento / No trabaja no busca	Superior incompleta y completa/ No establecimiento/ no trabaja no busca	Superior incompleta y completa / Si establecimiento/ No trabaja y busca trabajo
Secundaria incompleta/ NO establecimiento/ No trabaja y busca trabajo	Superior incompleta y completa/ No establecimiento/ no trabaja y busca	Superior incompleta y completa/ Si establecimiento/ Trabaja
Secundaria incompleta/ no establecimiento/ Trabaja	Secundaria completa/ No establecimiento/ Trabaja	
Secundaria incompleta/ Si establecimiento / No trabaja no busca	Secundaria completa /Si establecimiento/ no trabaja y busca trabajo	
Hasta primaria/ Si establecimiento/ No trabaja y busca trabajo	Superior incompleta y completa/ No establecimiento/ no trabaja no busca	
Hasta primaria/ Si establecimiento / Trabaja	Superior incompleta y completa/ No est. Educa/ no trabajas y buscas	
Secundaria incompleta/Si establecimiento/ No trabaja y busca trabajo		
Secundaria incompleta/ Si establecimiento/ Trabajas		
Secundaria completa/ No establecimiento / no trabaja/ No busca		

Nivel de Exposición a la Vulnerabilidad con la que trabajó cada OSC



Base: 1725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

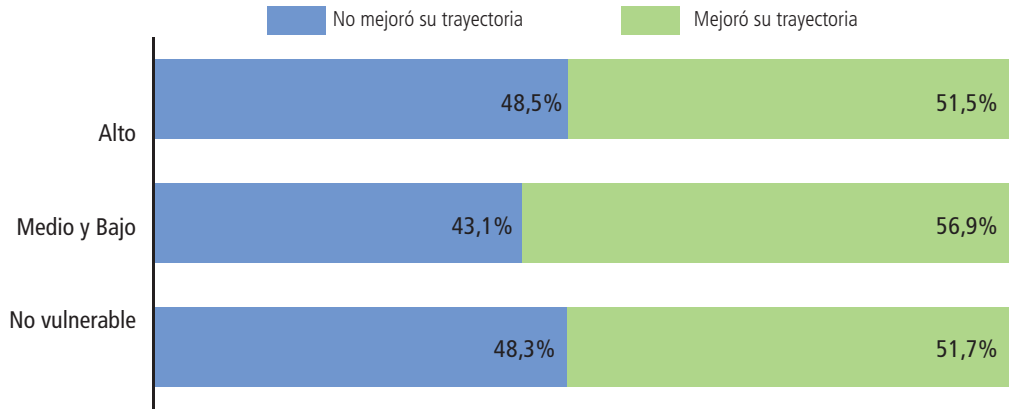
Cáritas y PROCERRADO trabajaron predominantemente con la población de mayor nivel de vulnerabilidad. La Universidad Católica de Córdoba y FUNDSALPRODESE tienen distribuida su población: alrededor del 60% alta y en el resto predomina la media y baja vulnerabilidad.
Las demás organizaciones, como se ilustra en el gráfico, reclutaron en mayor proporción jóvenes con vulnerabilidad medio- bajo y no vulnerable.
Como puede observarse en el siguiente cuadro, existe correlación entre NEVA y trabajo, pero se comporta de manera inversa a lo esperado, dado que a medida que sube el NEVA, también **suben las probabilidades de que el joven trabaje, es decir, lo contrario de la hipótesis planteada en el Estudio.**

NEVA		Mejora en la Trayectoria	Trabajo
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	,016	,099**
	Sig. (bilateral)	,488	,000
	N	1759	1759
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,017	,105**
	Sig. (bilateral)	,488	,000
	N	1759	1759

** La correlación es significativa al nivel 001 bilateral

Por otra parte, los coeficientes utilizados muestran diferencias significativas entre sí, hecho que pone en cuestión la confiabilidad de la variable para ser correlacionada.
En relación a la mejora en la trayectoria, no existe ninguna asociación entre las variables, dado que el coeficiente tiene un resultado bajo y el sigma es muy cercano a 0,5.
Por lo tanto, no se puede comprobar la hipótesis relacionada con el Nivel de Exposición a la Vulnerabilidad Agrupada de los jóvenes. Sin embargo, el análisis de regresión logística, que mostraremos más adelante, permite sacar algunas conclusiones respecto a la incidencia del NEVA en los resultados.
Dado que se trata de una muestra chica, los buenos resultados de la OSC PROCERRADO, afectan las correlaciones. Esto reafirma el impacto que la existencia de una ley tiene en las posibilidades de los jóvenes de alto nivel de vulnerabilidad para insertarse laboralmente.
Sin embargo, dada la volatilidad de los resultados, se dará a esta variable un tratamiento descriptivo específicamente en relación a los resultados del Programa.
El Programa ha tenido un buen resultado en la mejora de la trayectoria de los jóvenes de distintos niveles de vulnerabilidad, ya que en todos los niveles de NEVA más de la mitad de los participantes de los proyectos mejoraron su trayectoria.

NEVA según mejora en trayectoria



Base: 1725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

Entre los no vulnerables y los más vulnerables, poco más del 50% mejoró su trayectoria mientras que entre los de nivel medio y bajo, la mejoraron cerca del 57%.

Como un resultado adicional del Programa puede observarse que, entre los jóvenes que mejoraron su trayectoria, el porcentaje de los que continúan sus estudios luego del egreso es superior, particularmente entre los jóvenes de altos niveles de vulnerabilidad.

Si bien se da entre los jóvenes de todos los niveles de vulnerabilidad que mejoraron su trayectoria la tendencia a continuar los estudios, se observa en menor proporción entre los jóvenes de niveles bajo y medio, que son los que en mayor proporción mejoraron su trayectoria a partir del Programa.

Nivel de Vulnerabilidad	Estudio Actual		Mejoró su trayectoria	Total de jóvenes
No vulnerable	Estudia actualmente	No	49,7%	40,8%
		Si	49,7%	58,9%
		Sin inf.	,6%	,3%
	Total		100,0%	100,0%
Bajo y Medio	Estudia actualmente	No	85,0%	83,3%
		Si	14,1%	15,7%
		Sin inf.	,9%	1,0%
	Total		100,0%	100,0%
Alto	Estudia actualmente	No	41,7%	41,0%
		Si	56,9%	57,7%
		Sin inf.	1,4%	1,3%
	Total		100,0%	100,0%
	Base		911	1732

Fuente: Elaboración propia

Otro dato llamativo es que los jóvenes con alto NEVA que mejoraron su trayectoria continúan estudiando en mayor proporción que los no vulnerables (56,9% y 49,7%, respectivamente.). Esto es debido a que se encuentran finalizando la educación básica.

Jóvenes que mejoraron la trayectoria según NEVA y sexo

NEVA	Sexo		Total
	Femenino	Masculino	
No vulnerable	22,7%	16,1%	19,6%
Bajo y Medio	42,8%	34,6%	38,9%
Alto	34,5%	49,3%	41,5%
Jóvenes que mejoraron su trayectoria Base Cuadro Total Base	100,0% (457) (925)	100,0% (416) (715)	100,0% (911) (1732)

Fuente: Elaboración propia

El total de jóvenes que mejoraron su trayectoria (911 que representan el 53% de la muestra) como ya se señaló, está compuesto por el 49% de las mujeres y el 58% de los varones. Entre los más vulnerables prevalecen también los varones (cerca de la mitad), mientras que en los niveles intermedios y no vulnerables, las mujeres los superan. Esto coincide con la mayor proporción de mujeres en OSC que trabajaron predominantemente con niveles medios, bajos y no vulnerables. Por ejemplo, MEDA, ALIANZA, SERAJ. En los niveles medio y bajo, como se verá más adelante, existe una mayor proporción relativa de mujeres que continúan estudiando.

En relación al trabajo, los resultados del Programa también han sido buenos en todos los niveles de vulnerabilidad. Aunque puede observarse que a medida que los niveles de vulnerabilidad disminuyen, las proporciones de los jóvenes que trabajan van creciendo. La diferencia en las posibilidades de insertarse en el mundo laboral es, para los jóvenes no vulnerables, 7 puntos superior a la de los más vulnerables.

Jóvenes por NEVA según Trabajo al finalizar el Programa

		Nivel de Vulnerabilidad			Total
		No vulnerable	Bajo y Medio	Alto	
Trabajo	No trabaja	57,4%	53,4%	50,1%	52,8%
	Trabaja	42,6%	46,6%	49,9%	47,2%
Total Total Base		100,0% (331)	100,0% (597)	100,0% (705)	100,0% (1633)

Fuente: Elaboración propia

Entre los jóvenes participantes del Programa es notoria la importancia de la pasantía. Los que la realizaron se insertaron en mayores proporciones que los que no la transitaron, particularmente entre los de NEVA más alto, pero también entre los no vulnerables. En los niveles intermedios de NEVA, si bien se cumple la tendencia, no resulta tan pronunciada como entre los de nivel alto y no vulnerables, tal como puede observarse en el gráfico siguiente.

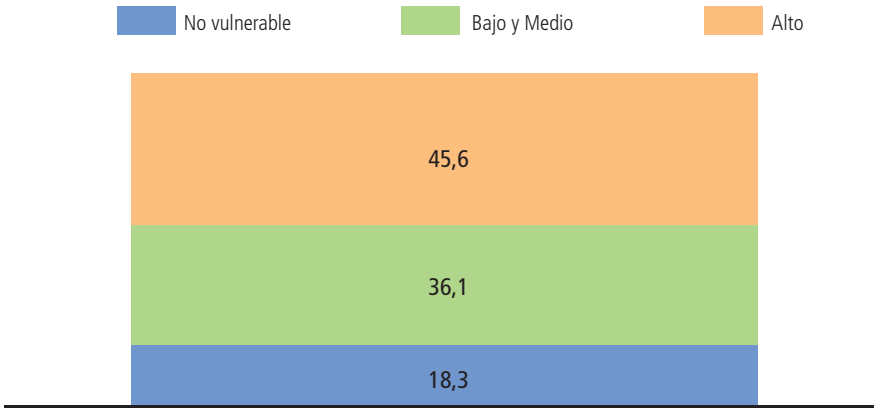
Jóvenes según NEVA por trabajo y pasantía.

Nivel de Vulnerabilidad				Pasantía		Total
				No realizó	Realizó o realiza	
No vulnerable	Trabajo	No trabaja		131	59	190
			%	73,2%	38,8%	57,4%
		Trabaja	Subtotal	48	93	141
			%	26,8%	61,2%	42,6%
	Total		Subtotal	179	152	331
			%	100,0%	100,0%	100,0%
Bajo y Medio	Trabajo	No trabaja	Subtotal	223	97	320
			%	60,1%	42,7%	53,5%
		Trabaja	Subtotal	148	130	278
			%	39,9%	57,3%	46,5%
	Total		Subtotal	371	227	598
			%	100,0%	100,0%	100,0%
Alto	Trabajo	No trabaja	Subtotal	297	56	353
			%	73,9%	18,5%	50,1%
		Trabaja	Subtotal	105	247	352
			%	26,1%	81,5%	49,9%
	Total		Subtotal	402	303	705
			%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, caracterizaremos a los jóvenes que se encontraban trabajando al final del Programa.
Como se muestra en el siguiente gráfico el 45,6% de los jóvenes que se encontraban trabajando al final del Programa corresponden al grupo de alto nivel de vulnerabilidad. En esto interviene la necesidad familiar de que, especialmente los varones, se incorporen al mundo laboral para apoyar la situación económica de las familias.

Jóvenes que trabajan al final del programa según nivel de vulnerabilidad



Base: 771 jóvenes que trabajan al final del Programa / Fuente: Elaboración propia

A medida que disminuye el nivel de vulnerabilidad, menor es la proporción de los jóvenes que trabajan. Entre los no vulnerables se explica en un 38% porque continúan sus estudios, tal como puede observarse en la tabla siguiente. No ocurre lo mismo entre los jóvenes de NEVA medio y bajo que sólo en un 10% estudian y no trabajan.

Jóvenes según NEVA y situación educativa y laboral al finalizar el Programa	NEVA		
	No vulnerable	Bajo y medio	Alto
Estudia y no trabaja	38,4%	9,9%	27,1%
Trabaja y estudia	20,5%	5,9%	30,7%
Trabaja y no estudia	22,1%	40,5%	18,6%
No trabaja y no estudia	18,7%	42,8%	22,3%
Sin inf.	0,30%	1%	1,30%
Total	100,0%	100,0%	100,0%
Base	331	598	704

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la situación educativa y laboral de los jóvenes resulta un hallazgo, particularmente porque la proporción de los jóvenes que estudian y trabajan es superior en el alto nivel de exposición a la vulnerabilidad, donde superan el 30%. También resulta significativo el que los jóvenes de sectores medios y bajos que no estudian ni trabajan alcanzan al 42,8% del grupo. Es altamente probable que este grupo se explique, aunque sea en parte, por las mujeres que se encuentran fuera de la actividad por cargas de familia.
La relación entre el nivel de vulnerabilidad e inserción laboral según género demuestra que para el segmento de los no vulnerables, las mujeres trabajan en

mayor proporción que los varones (aproximadamente 7 puntos más). En los niveles medio y bajo se registra mayor proporción de mujeres insertas en el mundo laboral y, por el contrario, en el nivel alto más de la mitad de los varones trabajan, lo que representa el 28% del total de varones de la muestra, contra el 38,6% de las mujeres que trabajan que representan sólo el 17% del total de las mujeres de la muestra.

Jóvenes según género por NEVA y condición laboral al finalizar el Programa

Sexo	Nivel de Vulnerabilidad	Trabajo		Total
		No trabaja	Trabaja	
Femenino	No vulnerable	24,9%	19,5%	22,6%
	Bajo y Medio	41,9%	41,9%	41,9%
	Alto	33,3%	38,6%	35,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
	Base	523	399	922
Masculino	No vulnerable	17,5%	17,1%	17,3%
	Bajo y Medio	29,6%	29,9%	29,8%
	Alto	53,0%	52,9%	52,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
	Base	338	374	712

Fuente: Elaboración propia

El cruce entre la condición laboral al final del Programa entre los jóvenes según el nivel de vulnerabilidad y el género, permite profundizar el comportamiento de los jóvenes.

Jóvenes según NEVA, situación laboral al final del Programa y género

Nivel de Vulnerabilidad	Situación laboral final	Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
No vulnerable	No trabaja ni estudia	**23,9%**	10,6%	19,0%
	Estudia y no trabaja	38,3%	38,2%	38,3%
	Trabaja y no estudia	19,6%	26,0%	22,0%
	Trabaja y estudia	17,7%	25,2%	20,5%
	Sin información de estudio	,5%		,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
	Base NEVA no vulnerable	299	123	332

Bajo y Medio	No trabaja ni estudia	**45,6%**	37,9%	42,9%
	Estudia y no trabaja	10,1%	9,5%	9,9%
	Trabaja y no estudia	37,6%	46,0%	40,5%
	Trabaja y estudia	5,2%	6,6%	5,7%
	Sin información de estudio	1,6%		1,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
	Base NEVA Bajo y Medio	386	211	597
Alto	No trabaja ni estudia	**28,6%**	16,7%	22,2%
	Estudia y no trabaja	23,7%	29,7%	26,9%
	Trabaja y no estudia	16,4%	20,4%	18,6%
	Trabaja y estudia	30,1%	31,3%	30,7%
	Sin información de estudio	1,2%	1,9%	1,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%
	Base NEVA Alto	329	377	706

Base: 1635 Jóvenes / Fuente: Elaboración propia

En el grupo de los que **no trabajan ni estudian**, las mujeres superan a los varones en todos los niveles de vulnerabilidad por entre 8 y 12 puntos. En efecto, se encuentran fuera del mercado laboral por cargas de familia. La correlación por pruebas no paramétricas da una asociación lineal muy elevada entre el género femenino y la condición laboral de las jóvenes (entre el 0,80 y el 0,88 según los coeficientes).
Puede, por lo tanto, extraerse una nueva conclusión en relación al género: entre las jóvenes mujeres hay una mayor proporción de inactivas debido a sus cargas familiares.
Entre los que **trabajan y no estudian** el comportamiento por género es inverso. Los varones que trabajan dejan sus estudios en mayor proporción que las mujeres en todos los niveles de vulnerabilidad.
Entre los jóvenes que **estudian y no trabajan** existe un comportamiento parejo entre varones y mujeres, excepto entre los de más alto nivel de vulnerabilidad, donde los varones superan a las mujeres por 6 puntos.
Finalmente, los que **trabajan y estudian** tienen diversos comportamientos según el nivel de vulnerabilidad. Entre los no vulnerables, los varones superan a las mujeres por 25 puntos. Los restantes muestran proporciones similares entre varones y mujeres, destacando que mientras en los de media y baja vulnerabilidad este grupo representa alrededor del 6%, los de alta vulnerabilidad estudian y trabajan en una proporción superior al 30% en ambos géneros.
Como es esperable, **el nivel de vulnerabilidad impacta directamente en la calidad del empleo. En efecto, la mayor parte de los jóvenes no vulnerables y de vulnerabilidad baja y media tienen contratos laborales permanentes en blanco, mientras que sólo el 22% de los más vulnerables se encuentran en esta situación.**
Es destacable, sin embargo, que más de la mitad de los jóvenes de alta vulnerabilidad tienen contratos transitorios en blanco. En este sentido se ve el impacto de la OSC PROCERRADO, que trabaja en articulación con la ley brasileña.

Condición laboral de los jóvenes que trabajan según NEVA

Condición laboral	Nivel de Vulnerabilidad			Total
	No vulnerable	Bajo y Medio	Alto	
Contrato laboral permanente (en blanco)	43,4%	51,6%	22,4%	36,8%
Contrato laboral transitorio (en blanco)	22,8%	18,9%	51,7%	34,7%
Contrato de palabra transitorio (en negro)	12,5%	10,2%	6,3%	8,8%
Changas ocasionales	5,9%	3,6%	3,7%	4,1%
Práctica calificante	3,7%	3,6%	2,9%	3,3%
Programa de empleo	11,8%	12,0%	12,9%	12,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Entre los que tienen contrato laboral permanente en blanco y son no vulnerables, estudia cerca de la mitad, fundamentalmente en el nivel superior. En el caso de medio-bajo NEVA, que completó la escuela media, estudia sólo el 10% (recordar que hay mayoría de mujeres con carga familiar) y entre los de alto nivel de vulnerabilidad continúan estudiando el 41% de los jóvenes para terminar la secundaria.

Entre los que tienen contrato laboral transitorio, las proporciones de los que estudian aumentan al 58% en los no vulnerables, el 17% en los de medio-bajo NEVA y el 88% entre los de alta vulnerabilidad.

Cuando se está en la informalidad, la situación es inversa. Excepto en los niveles medio-bajo que mantienen el 17%, existe una mayor proporción de los que dejan los estudios. Los no vulnerables estudian en una tercera parte, mientras que los de nivel alto descienden a menos del 10%.

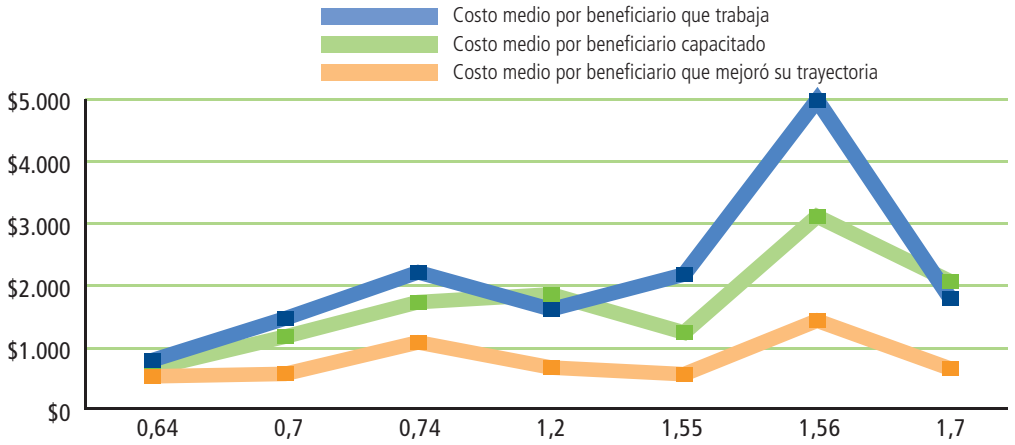
Se podría pensar que el trabajo registrado estimula la terminalidad educativa, particularmente entre los jóvenes más vulnerables, dado que brinda un entorno apropiado y también facilita el costeo de los mismos.

De acuerdo a los resultados de la muestra, y particularmente entre los jóvenes más vulnerables, el Programa tuvo alcances muy positivos. La mejora en la trayectoria, producto de la pasantía y la elevada inserción laboral, permite superar las tendencias vigentes en Latinoamérica respecto de la informalidad laboral. **La OIT[8] plantea que la informalidad en la región supera el 55,7% mientras que en el Programa resulta muy inferior (14% del total de jóvenes que trabajan), siendo destacable que entre los de mayor vulnerabilidad la informalidad alcanza sólo al 25% de los jóvenes que se insertaron laboralmente y que la mitad participa de programas de empleo en los que el Estado realiza aportes durante la vigencia del mismo.**

El siguiente gráfico analiza los costos medios por beneficiario de cada OSC en relación al índice de vulnerabilidad medio que presenta su población beneficiaria.

8. Formalizando la informalidad juvenil. Experiencias Innovadoras en Latinoamérica y el Caribe. FORLAC. OIT.2015

Costos medios por beneficiario según índice de vulnerabilidad. En dólares



Fuente: Elaboración propia

Aunque existe una importante variabilidad de los costos medios entre las organizaciones, el gráfico muestra que mientras el costo medio por beneficiario capacitado oscila en torno a los U$S 800 independientemente del nivel de vulnerabilidad, los costos medios por beneficiario que trabaja y por beneficiario que mejoró su trayectoria muestran una relación positiva con el nivel de vulnerabilidad promedio de los beneficiarios: los costos medios tienden a ser más altos cuanto mayor es el nivel de vulnerabilidad promedio de la población beneficiaria.

> Los costos medios tienden a ser más altos cuanto mayor es el nivel de vulnerabilidad promedio de la población beneficiaria

Esta situación se verifica al estimar la asociación que existe entre los costos medios mencionados y el índice de vulnerabilidad promedio de cada organización, mediante técnicas no paramétricas de correlación lineal.

Coeficiente de correlación entre las variables de costos medios y el índice de vulnerabilidad medio

Técnica no paramétrica		Costo medio por beneficiario capacitado	Costo medio por beneficiario que trabaja	Costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	0,333	0,524*	0,714*
	Significatividad	0,147	0,049	0,012
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	0,464	0,643	0,857**
	Significatividad	0,147	0,06	0,007

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral). Fuente: Elaboración propia

Las variables *costo medio por beneficiario que trabaja* y *costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria* se encuentran correlacionadas de manera positiva con el índice de vulnerabilidad promedio. Esto significa que las variables se mueven en la misma dirección, es decir que cuando los costos aumentan también lo hace el índice de vulnerabilidad y viceversa.

En síntesis: La hipótesis a mayor NEVA menores resultados y mayores costos, se comprueba sólo en lo relativo a los costos vinculados con la mejora en la trayectoria. No hay incidencia aparente del nivel de vulnerabilidad en los resultados, respecto de la mejora en la trayectoria y del trabajo, ni en los costos vinculados a la capacitación y a la inserción laboral.

3.3. La influencia del desarrollo institucional en los resultados y costos del Programa.

En general, a la hora de implementar un Programa, los financiadores y la organización coordinadora, definen determinados criterios de selección para evaluar a las OSC ejecutoras que lo integrarán (constitución jurídica de la institución, estados contables, experiencia en proyectos similares, infraestructura con la que cuenta para la implementación, etc.), considerando que resultan indispensables, aunque no siempre suficientes, para asegurar la adecuada implementación de los proyectos.

Al respecto, existen estudios sobre la temática juvenil que brindan orientaciones sobre las relaciones institucionales y los instrumentos que las OSC utilizan en proyectos de empleo juvenil, así como de sus resultados.[9] Otros estudios también plantean que -aunque la evidencia científica es escasa- la capacidad de las OSC de implementar, realizar mejoras y sostener proyectos de calidad es un factor que interviene en la efectividad y eficiencia de los programas. Esto se relaciona con los estándares de calidad que la OSC tiene.[10]

9. Jacinto, Claudia (2010)

10. Cooper, R; Dawes, A.; Gertler , P. Y Martínez A. C:. (2011) :*Expertise on evidence of good practices of life skills and employability: programs for high risk youth in Latin America*, A study commissioned by the Jacobs Foundation. J-PAL LATINOAMERICA.

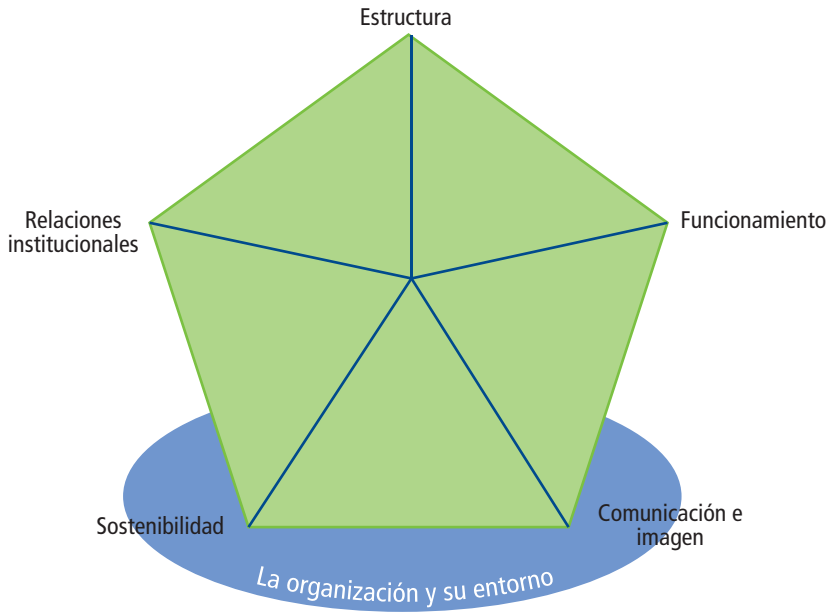
Fundación SES ha construido y puesto a prueba en el Programa FORTALEZAS[11] un modelo de desarrollo institucional basado en una Teoría del cambio. El principio en el que se estructura esta teoría es garantizar el acceso y ejercicio de los jóvenes a sus derechos a la educación y el trabajo.
La idea de transformación sostiene que una institución se encuentra con un nivel adecuado de desarrollo cuando cuenta con una forma organizativa y de gestión efectivas y, a la vez, trabaja en red y en relación a su entorno porque reconoce que los problemas que atiende son de alta complejidad. También cuando se propone incidir en la construcción de políticas públicas en relación con las instituciones gubernamentales y establecer acuerdos con el sector privado para asegurar la continuidad y ampliar la escala de sus iniciativas probadas. La Teoría del cambio propone que a medida que la organización se fortalece, mejora la implementación de los proyectos de juventud y trabajo, sobre todo en lo que hace a los resultados de la intermediación laboral y la inclusión de los jóvenes en el mercado de trabajo.
En este marco, Fundación SES ha elaborado estándares de calidad organizacional utilizando como metáfora la figura de un pentágono que representa el nivel de desarrollo de una institución y de su Proyecto de Juventud y Trabajo (PJyT).
En este marco se basa una de las hipótesis de este Estudio.

3.3.1. El Pentágono del desarrollo organizacional como herramienta para el fortalecimiento

La figura del Pentágono es la metáfora empleada en la Teoría de cambio para representar el nivel de desarrollo de una institución y de su Proyecto de Juventud y Trabajo.
Cada eje (o cada "vértice" o "punta") del Pentágono comprende aspectos y variables considerados indispensables para la existencia y desarrollo de OSC que ejecuta, entre otras acciones, el PJyT. A su vez, el Pentágono describe niveles de desarrollo para cada una de las variables establecidas en los diferentes ejes.
Cada lado del Pentágono refiere a un eje considerado constitutivo del desarrollo. Estos ejes son: Estructura, Funcionamiento, Comunicación, Relaciones y Sostenibilidad. El examen de cada uno de estos ejes permite generar un análisis institucional y planificar un proceso de fortalecimiento sistemático.
De manera ideal, la organización y su PJyT alcanzan el grado máximo de desarrollo cuando reúnen todos los aspectos y variables definidos en los 5 ejes antes mencionados. La figura del Pentágono representa así la calidad organizacional máxima, como se ilustra en la Figura 1.

11. Programa FORTALEZAS.www.fortalezas.org.ar.

Figura 1: Modelo del pentágono del desarrollo organizacional



Resumidamente, cada eje del Pentágono organizacional comprende:[12]

Estructura: los *aspectos legales* (estatutos, órganos de gobierno), de *desarrollo* (misión y visión, plan estratégico) e *infraestructura* (sede, equipamiento), que proporcionan los objetivos y perspectiva de la organización, el modelo de trabajo adoptado, los requisitos normativos y condiciones materiales que reúne para desarrollar su actividad.

Funcionamiento: la *gestión interna* (comunicación interna, mecanismo de toma de decisiones), *el diseño de los proyectos de formación laboral de jóvenes* (perfil de la población joven, integralidad de la formación y tipo de inserción laboral buscada, sistema de monitoreo, evaluación y sistematización de resultados y buenas prácticas, perspectiva de réplica), *aspectos pedagógicos* (pertinencia y diseño de la oferta de formación y del proceso de intermediación laboral) y de *recursos humanos* (selección de personal, cantidad e idoneidad), que revelan los estilos y prácticas de gerenciamiento, las capacidades de su personal y los enfoques y dispositivos adoptados en sus proyectos.

Relaciones: las *alianzas* (estrategia, modo de articulación y alcance de los acuerdos con organizaciones del Estado, ong´s, universidades y el sector privado) y las *redes* (pertenencia y rol en redes locales, nacionales, regionales), que exhiben su relacionamiento con el entorno para el tratamiento de los problemas complejos abordados, así como su orientación para la incidencia en la construcción de políticas públicas y en las acciones de responsabilidad social de las empresas.

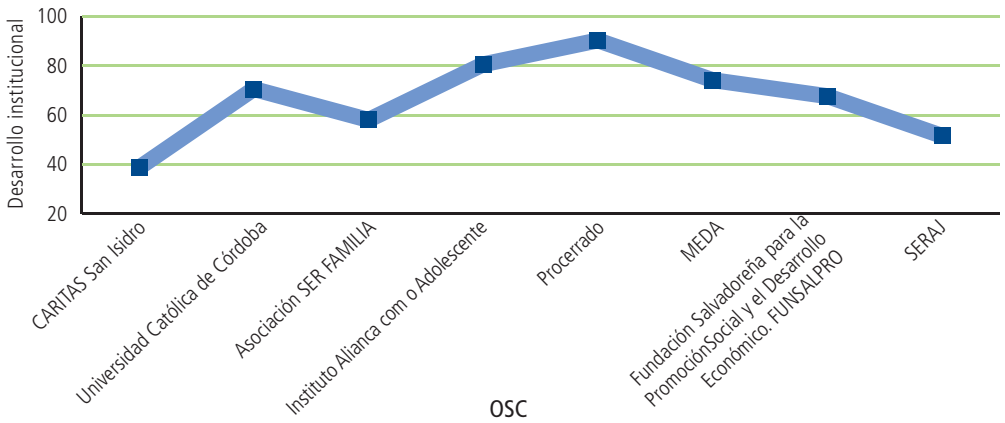
12. Se describe en una síntesis de las variables contenidas en cada eje para facilitar la lectura ya que el modelo del Pentágono comprende en total 43 variables.

Sostenibilidad: la *planificación del financiamiento* (estrategia de financiamiento y responsable para el desarrollo de fondos) y las *fuentes de financiamiento* (fondos propios, y otras fuentes de financiamiento), que dan cuenta de la capacidad financiera de la organización para asegurar la continuidad de sus acciones y escalar sus proyectos en función de su estrategia de alianzas y articulación con el Estado para el acceso y ejercicio de los jóvenes a sus derechos.

Comunicación: la *comunicación e imagen* (estrategia de comunicación interna, publicaciones, y rendición de cuentas), que proporciona la visibilidad de sus acciones, las prácticas de sistematizar y diseminar sus metodologías y aprendizajes derivados de sus proyectos, y su transparencia institucional.

Si bien el Pentágono se utiliza para comparar una organización consigo misma en distintos tiempos cuando media un proceso de fortalecimiento, hemos aplicado a los fines de este Estudio, los estándares de calidad de las organizaciones a las 8 OSC que intervienen con el resultado que se observa en el siguiente gráfico[13].

Desarrollo institucional



Desarrollo institucional		Mejora en la Trayectoria	Trabajo
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	,210**	,267**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	1847	1847
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,226**	,288**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	1847	1847

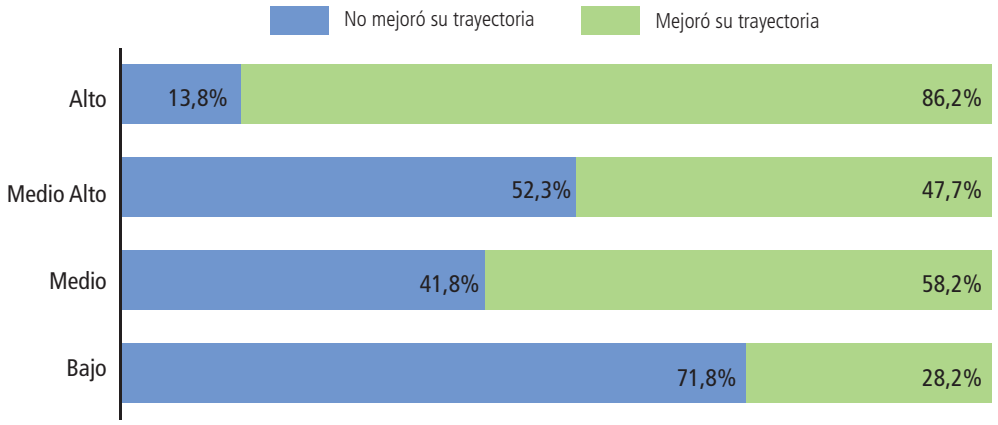
** La correlación es significativa al nivel 001 bilateral

13. Esta variable cuantitativa a los fines del análisis se recategoriza de la siguiente manera: i) hasta 40 (desarrollo institucional Bajo), ii) de 41 a 60 (Medio); iii) de 61 a 79 (Medio Alto) y 80 y más (Alto).

La correlación entre el desarrollo institucional de las OSC y los resultados es significativa y permite aceptar la hipótesis del estudio que afirma que "a mayor nivel de desarrollo institucional, mejores resultados" tanto en la mejora de la trayectoria como en la inserción laboral.

La mejora en la trayectoria de los jóvenes en las OSC con mayor índice de desarrollo institucional es del 86% y tiende a descender a medida que baja el nivel de desarrollo institucional con la excepción de entre 40 y 69, donde las OSC trabajaron con perfiles de jóvenes de NEVA medio y bajo.

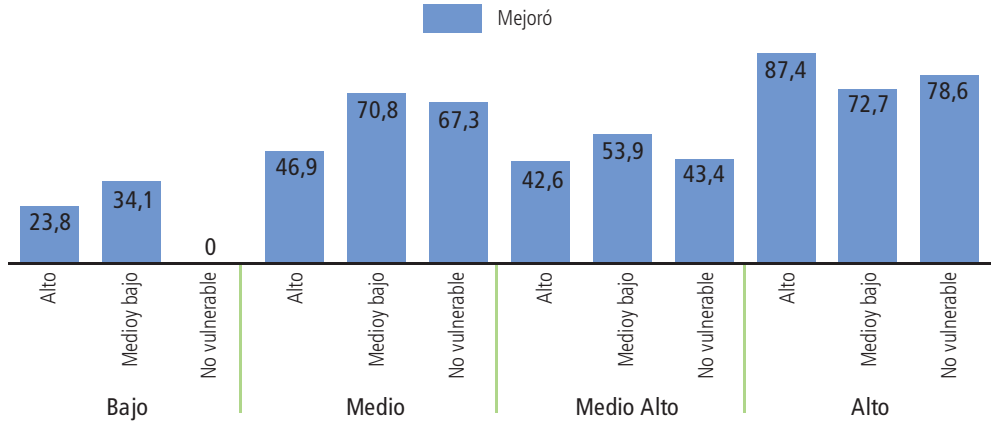
Mejora en la trayectoria de los jóvenes según el desarrollo institucional de las OSC



Base: 1.725 jóvenes / Fuente: Elaboración propia

Las OSC con desarrollo intermedio trabajaron con jóvenes con vulnerabilidad media y baja, lo que hace que el impacto en la mejora de la trayectoria sea menor.

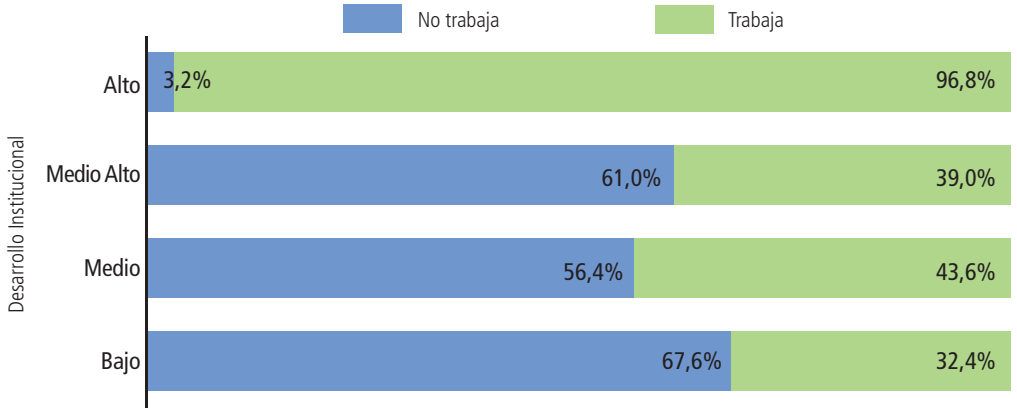
Jóvenes que mejoraron su trayectoria según desarrollo institucional de la OSC y NEVA



Base: 911 jóvenes que mejoraron su trayectoria / Fuente: Elaboración propia

La importancia del desarrollo institucional es más evidente aún si consideramos las probabilidades de inserción laboral. En las OSC que tienen mayor desarrollo institucional la inserción alcanza al 97% de los jóvenes, mientras que en las de bajo desarrollo apenas llega a un tercio de los jóvenes del Programa.

Jóvenes según inserción laboral y Desarrollo Institucional de las OSC



Fuente: Elaboración propia

Si el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral promedio se desagrega según el nivel de desarrollo institucional de la organización a cargo de la implementación del Programa, se observan los siguientes valores:

Costo medio por beneficiario según desarrollo institucional. En dólares

Nivel	Costo medio
Alto	975
Medio Alto y Medio	1.988
Bajo	2.085

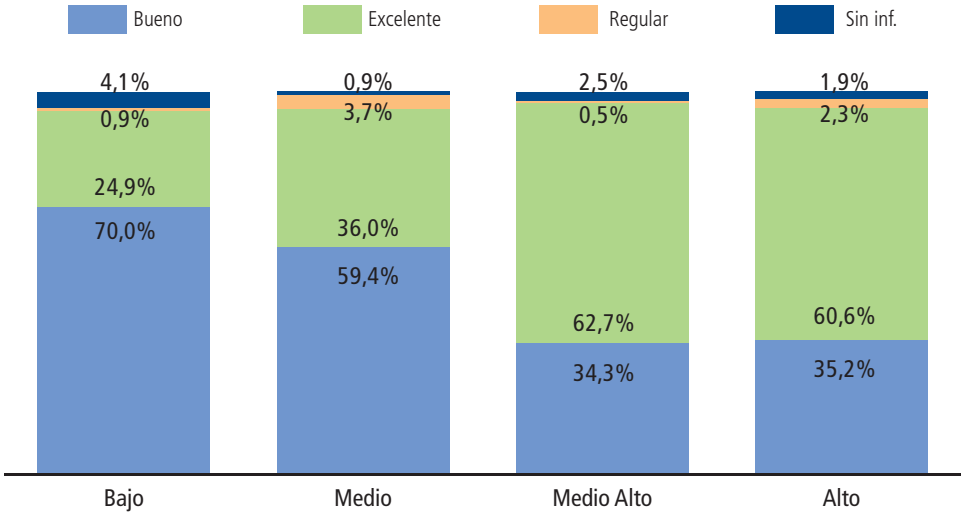
Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra que, para los cosas analizados, cuanto menor es el desarrollo institucional de las organizaciones sociales, mayor es el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral.

En Síntesis, se verifica la hipótesis que a mayor desarrollo institucional, mejores son los resultados y menores los costos.

Resulta interesante incluir en este ítem la coincidencia entre la evaluación que los jóvenes hacen respecto de la calidad de la formación del proyecto, y el nivel de desarrollo institucional de la OSC en la que participaron.

Evaluación de los jóvenes sobre la calidad de la formación según el desarrollo institucional de las OSC



En las OSC de bajo y medio desarrollo institucional, la opinión mayoritaria es que la calidad de la formación es "buena", mientras que en las OSC de desarrollo institucional medio alto y alto, los jóvenes opinan que la formación es "excelente".

3.4. Resultados de la regresión logística

El análisis de regresión logística binaria se utiliza para predecir el resultado de una variable binaria en función de ciertas variables independientes. Permite modelar la probabilidad de ocurrencia de un evento en función de otros factores, teniendo en cuenta su interacción.

Este ejercicio propone modelar la probabilidad de que los beneficiarios mejoren su trayectoria laboral en función de variables que reflejan la situación socioeconómica de los propios beneficiarios y de las OSC y su entorno. La muestra que permitió estimar este modelo está formada por todos los jóvenes beneficiarios del Programa a través de las OSC seleccionadas para el presente Estudio, lo que implica una muestra de 1.635 casos.

La capacidad de este modelo de predecir mejoras en la trayectoria laboral de los beneficiarios es de 76%, mientras que su capacidad de predecir situaciones en que los beneficiarios no mejoraron su trayectoria laboral es de casi el 63%. En total, el modelo predice correctamente casi el 70% de los resultados.

Tabla de clasificación[a]

Observado		Pronosticado		
		Mejora en la Trayectoria		Porcentaje correcto
		No mejoró su trayectoria	Mejoró su trayectoria	
Mejora en la Trayectoria	No mejoró su trayectoria	488	273	64,1
	Mejoró su trayectoria	214	659	75,5
Porcentaje global				70,2

a. El valor de corte es ,500

En el Anexo III se describen las variables explicativas del modelo y se presentan sus coeficientes estimados y sus estadísticos de contraste. Se observa que todos los coeficientes estimados son significativos a un nivel superior al 95% (excepto el intercepto). A partir de los coeficientes estimados del modelo y los valores medios de las variables explicativas, es posible estimar el efecto de estas variables en la probabilidad de mejora de la trayectoria laboral de los beneficiarios, a saber:

Si el desarrollo institucional de la organización aumenta en una unidad, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 12 pp.
Si el contexto donde se desarrolla el Programa aumenta una unidad, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 22 pp.
Si la OSC articula con políticas públicas más vinculadas al empleo, que se refleja en un aumento de una unidad en la variable políticas públicas, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 18 pp.
Los varones tienen una probabilidad media de mejorar su trayectoria laboral 7 pp. mayor que las mujeres.
Si el nivel de vulnerabilidad de los jóvenes es alto, su probabilidad media de mejorar su trayectoria laboral es 40 pp. menor que la de un joven no vulnerable.
Si el nivel de vulnerabilidad de los jóvenes es medio-bajo, su probabilidad media de mejorar su trayectoria laboral es 38 pp. menor que la de un joven no vulnerable.
Si el joven se encuentra desocupado al inicio del Programa, su probabilidad media de mejorar su trayectoria laboral es 20 pp. más alto que un joven que se encuentra trabajando.
Si el joven se encuentra inactivo al inicio del Programa, su probabilidad media de mejorar su trayectoria laboral es 21 pp. más bajo que un joven que se encuentra trabajando.
Si el joven tiene un máximo nivel de educación menor a secundario completo (hasta secundario incompleto), sus probabilidades medias de mejorar su trayectoria laboral disminuyen 40 pp. en relación a aquellos con un mayor nivel de educación.

CAPITULO 5.
Beneficios del Programa. Una aproximación.

Los estudios de evaluación de programas sociales y de empleo son una herramienta importante para la toma de decisiones por parte de toda organización interesada en financiar este tipo de programas. Al estimar el bienestar social neto de estos programas -el valor actual de sus beneficios sociales menos el valor presente de sus costos económicos-, estos estudios permiten comparar, desde esta perspectiva, la efectividad y la eficiencia entre los programas y ponderar sus resultados e impactos.

De acuerdo al inventario de programas de empleo realizado por la Organización Internacional del Trabajo y el Banco Mundial, sólo el 3% de los estudios orientados al análisis de programas de empleo joven a nivel mundial realizan un análisis de beneficio- costo. La mayoría centra el análisis en información descriptiva (48%), en la evaluación de sus procesos (36%) y, en menor medida, en la evaluación de impacto (13%). (Puerto, Kluve y Rother, en preparación)

Adicionalmente, muchos estudios de evaluación centran su análisis en los beneficios privados que estos programas transfieren a los beneficiarios y sus hogares, dejando de lado la evaluación de los beneficios sociales. Una posible explicación es que la estimación del bienestar social neto —tanto en sus costos como beneficios— no está exenta de dificultades metodológicas. Estas dificultades no reflejan un problema de precisión científica, sino limitaciones en la profundidad del análisis de los beneficios sociales y costos económicos de los programas y, por tanto, en el alcance de los resultados de los estudios de evaluación de impacto. (OECD, 2007)

El diseño de un estudio de evaluación requiere definir los beneficios que se van a examinar, ya que no es posible evaluar en un mismo estudio todos los potenciales impactos de un programa. En general, estos trabajos examinan alguna combinación a nivel de empresa y familia, y muchos también a nivel individual, pero casi todos pasan por alto los beneficios sociales, a pesar de que, en conjunto, pueden ser sumamente relevantes.

Para tener una imagen lo más completa posible de los potenciales beneficios de un programa de empleo como el Programa Fondo de Tecnología, se revisaron evaluaciones de impacto de programas de empleo que examinan diferentes tipos de beneficios. Aunque este enfoque es muy útil porque brinda una imagen amplia de los impactos de este tipo de programas, su aplicación a un programa específico puede estar limitada por la considerable disparidad contextual bajo la cual estos operan. Para disminuir esta distorsión, la revisión de antecedentes se limitó a estudios de impacto de programas de empleo joven aplicados en América Latina y el Caribe, la misma región que alcanzó el Programa Fondo de Tecnología. La revisión de estos antecedentes se presenta en el Anexo VI.

Para distinguir entre los beneficios privados y los beneficios sociales se debe tener en cuenta que los efectos de un programa pueden clasificarse en tres categorías exhaustivas (Pascual, 1999): costos, beneficios y transferencias. La consideración de un efecto como beneficio o transferencia depende del objetivo del programa y el marco en el que se evalúan sus efectos. El alcance de la evaluación del programa nacional, regional o incluso sectorial- define qué efectos se toman como transferencia y qué efectos como beneficio, y por ende, si se trata de un beneficio social o privado.

La evaluación de los beneficios sociales refleja un aumento en la cantidad de riqueza disponible en el sistema económico en sentido amplio. Muestra en qué medida el proyecto ha contribuido al bienestar económico nacional modificando, de manera directa o indirecta, los precios y/o cantidades de equilibrio de los distintos mercados de bienes y servicios en los que el proyecto interviene. El

aumento de la tasa de empleo o del salario medio de los jóvenes, sin modificar lo que ocurre en otros segmentos del mercado de trabajo, por ejemplo, puede considerarse un beneficio social.
Por otra parte, la evaluación de los beneficios puede interpretarse como una evaluación privada cuando se trata de cuantificar el lucro que perciben agentes particulares debido a una asignación de recursos; es decir, cuando el análisis de beneficios es restringido a un sector específico (Miranda, 2005). En este caso, la evaluación de beneficios incluye la transferencia de recursos entre distintos sectores de la economía. El beneficio resultante de esta asignación es privado y depende del punto de referencia desde donde se realiza la evaluación, ya que lo que para algunos es un beneficio para otros es una pérdida.
De este modo, una transferencia de recursos hacia los beneficiarios puede ser asumida como un beneficio privado en el marco de un programa, mientras que en el contexto de la sociedad es simplemente una redistribución de recursos entre los individuos. El acceso a un empleo por parte de los jóvenes beneficiarios podría significar el no acceso al mismo por parte de cualquier otro individuo que busca trabajo. Visto de esta forma, el traslado de recursos —por ejemplo, empleo— entre diferentes segmentos de la población no genera mayor riqueza en la sociedad, pero sí un beneficios privado para el joven beneficiario empleado a partir del programa.
Esta sección presenta un ejercicio de evaluación de los beneficios sociales y privados que surgen de la implementación del Programa Fondo de Tecnología por parte de las organizaciones sociales seleccionadas para este estudio. Es un intento por explorar un tema complejo y poco analizado como es la evaluación del bienestar social y privado que generan estos programas y compararlo con sus costos económicos.

4.1. Los Beneficios Sociales

4.1.1. Del impacto de los programas a sus beneficios sociales

Este apartado presenta un resumen de los resultados obtenidos a partir de los estudios de evaluación de impacto de programas de empleo joven implementados en América Latina y el Caribe y describe bajo qué supuestos estos resultados pueden traducirse en un beneficio para la sociedad, así como los supuestos adoptados para su estimación.
Cabe destacar que los estudios de evaluación de impacto de programas públicos de empleo joven implementados en países industrializados justifican cierto escepticismo, a priori, sobre los beneficios de este tipo de intervenciones en los países en desarrollo. Sin embargo, en los países de América Latina y el Caribe existe poca evidencia confiable sobre el impacto de estos programas en las condiciones de empleo de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad.
Según el análisis de antecedentes, los programas de empleo destinados a jóvenes implementados en la última década en países de América Latina y el Caribe, inciden en:

Su tasa de empleo: el nivel de empleo de los participantes aumenta entre 10 y 21 puntos porcentuales, especialmente entre las mujeres y los menores de 21 años.
Su nivel de ingreso laboral: el ingreso de los beneficiarios aumenta entre 10 y 26 puntos porcentuales, mayormente entre los más jóvenes.
Su tasa de embarazo: la probabilidad de embarazo disminuye 3 puntos porcentuales entre las mujeres mayores de 19 años que no tienen hijos y 6 puntos porcentuales entre las mujeres de 16 a 19 años que no tienen hijos.
Bajo ciertas circunstancias, los beneficios derivados de la participación en los programas que perciben los propios beneficiarios pueden traducirse en beneficios para la sociedad. Suponiendo los siguientes ingresos laborales medios por país, se estimaron los beneficios sociales derivados de los impactos potenciales del programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil.

Ingreso laboral medio por pais. En dólares de PPA de 2005

País	Ingreso
Bolivia	433,6
Argentina	598,4
El Salvador	313,6
Brasil	454,4
Colombia	318,4
México	350,4

Fuente: CEDLAS y Banco Mundial

4.1.1.1. Tasa de empleo

El Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil no se dirige a ampliar la demanda de trabajo (no promueve la creación de nuevos puestos de trabajo que, a su vez, amplíen la producción e incrementen el valor agregado de la economía), sino que mejora las competencias y habilidades de los jóvenes en situación de vulnerabilidad y sus oportunidades de empleo. Al hacer esto, el Programa incide en las habilidades de la fuerza laboral joven, pero también en la vinculación de la demanda y la oferta de empleo por medio de la intermediación, la mejor información y el apoyo a la búsqueda de empleo.
En diversos países de América Latina y el Caribe, las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores con las competencias y/o habilidades —en sentido amplio— que requieren los puestos de trabajo vacantes. Una encuesta realizada por Bassi y otros (2012) a 1.200 establecimientos ubicados en Argentina, Chile y el estado de San Pablo en Brasil muestra que sólo el 12% de las empresas no tienen dificultades para encontrar trabajadores con habilidades adecuadas al puesto de trabajo disponible.
Al actuar sobre la vinculación de la oferta y la demanda de trabajo para los jóvenes, los programas de empleo joven disminuyen el periodo de vacancia de los puestos de trabajo, lo cual redunda en un aumento de la producción de la empresa involucrada y, en términos agregados, en un mayor valor agregado de la economía.
Es en la interacción de la oferta y la demanda de trabajo donde un aumento en la

tasa de empleo de la población beneficiaria puede interpretarse como una disminución en el periodo de búsqueda de empleo por parte de los beneficiarios. Esta afirmación parte de suponer que, en ausencia de estos programas, las empresas hubieran tardado más tiempo en cubrir sus puestos de trabajo vacantes y los beneficiarios hubieran tardado mucho más en encontrar un empleo.
El Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil, en particular, muestra un aumento en la tasa de empleo de los beneficiarios de 22% a 35%. Esto refleja un aumento de 13 puntos porcentuales en la tasa de empleo que, sin embargo, no puede ser considerada —sin una adecuada evaluación de impacto— como una consecuencia directa del Programa. Sin embargo, una aproximación al valor del beneficio social que implica este Programa podría realizarse considerando una variación de entre el 10% y el 21% en la tasa de empleo de los beneficiarios —supuesto basado en los resultados presentados por los antecedentes—, una reducción en el periodo de búsqueda de mano de obra por parte de las empresas y el ingreso laboral medio de los jóvenes según nivel de educación por país.
El cuadro que se presenta a continuación refleja la situación laboral de los jóvenes beneficiarios al inicio del Programa, la correspondiente tasa de empleo y el tiempo de desempleo promedio por país. Seguidamente se presentan las tasas de empleo estimadas como consecuencia del impacto del Programa bajo dos escenarios posibles: Un escenario conservador que considera un impacto en la tasa de empleo del 10% y otro más optimista que considera un impacto en la tasa de empleo del 21%.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización.
Situación previa a la participación en el Programa

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Periodo desempleo (días)	90	21	60	60	57	60	90	90
Personas ocupadas	71	5	215	19	23	77	18	20
Personas desocupadas	113	111	68	146	171	103	83	117
Población Económica-mente Activa	184	116	283	165	194	180	101	137
Tasa de empleo	39%	4%	76%	12%	12%	43%	18%	15%

Fuente: Elaboración propia

La línea de base del Programa brindó información sobre la condición de actividad de los beneficiarios con anterioridad a la participación; es decir, qué cantidad de jóvenes se encontraban ocupadas y cuántas otras estaban buscando trabajo al entrar al Programa. De este modo, quedó identificada la población económicamente activa (PEA) y la tasa de empleo por organización.
El cuadro que sigue muestra cómo, frente a un aumento en la tasa de empleo del 10% -resultado de la disminución del período de desempleo como consecuencia del Programa-, cambia la composición interna de la PEA y muchos jóvenes que estaban desocupados consiguen un empleo.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización. Situación posterior a la participación en el Programa, escenario conservador

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Periodo desempleo (días)	75	19	34	53	50,5	49	79	79
Personas ocupadas	90	16	244	36	43	96	28	34
Personas desocupadas	94	100	39	129	152	84	73	103
Población Económica-mente Activa	184	116	283	165	194	180	101	137
Tasa de empleo	49%	13,4%	86%	22%	22%	53%	28%	25%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados correspondientes a un escenario más optimista, que considera un aumento en la tasa de empleo del 21% y sus correspondientes cambios en la composición interna de la PEA y en el número de jóvenes ocupados como consecuencia de su paso por el Programa.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización. Situación posterior a la participación en el Programa, escenario optimista

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Periodo desempleo (días)	58	16,5	8	45,5	43,5	38	67	67
Personas ocupadas	111	29	274	54	64	115	39	50
Personas desocupadas	73	87	9	111	131	65	62	87
Población Económica-mente Activa	184	116	283	165	194	180	101	137
Tasa de empleo	60%	25%	97%	33%	33%	64%	39%	36%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el beneficio resultante de un impacto en la tasa de empleo, se consideran los niveles medios de ingreso mensual de acuerdo al país de residencia de cada organización, calculados según el salario por hora de la actividad principal según edad[14], en U$S de paridad de poder adquisitivo 2005, suponiendo una

14. CEDLAS y World Bank.

jornada de 8 horas diarias y 20 días laborales mensuales.
El beneficio social obtenido es el resultante de multiplicar el ingreso medio laboral diario por la cantidad de días en que disminuye el período de búsqueda de empleo, aplicándolo luego a la cantidad de jóvenes que consiguieron trabajo según organización.
En los cuadros que se muestran a continuación, se refleja el beneficio social obtenido debido a la disminución en el período de búsqueda de empleo, la cantidad de jóvenes que accedieron a un puesto de trabajo y el nivel de ingreso medio de cada país según el lugar de residencia de cada organización, para un impacto en la tasa de empleo del 10% y del 21% respectivamente.

Beneficio obtenido por organización por un impacto en la tasa de empleo del 10%

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Disminución en el periodo de desempleo (días)	15	2	26	7	6,5	11	11	11
Cantidad de personas que consiguieron empleo	19	11	29	17	20	19	10	14
Ingreso mensual medio	433,6	314,0	454,4	454,4	318,4	350,4	598,4	598,4
Tasa de empleo antes del impacto	39%	4%	76%	12%	12%	43%	18%	15%
Tasa de empleo después del impacto	49%	14%	86%	22%	22%	53%	28%	25%
Beneficio	**4.083**	**221**	**11.604**	**1.806**	**1.345**	**2.426**	**2.225**	**3.137**

Beneficio obtenido por organización por un impacto en la tasa de empleo del 21%

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Disminución en el periodo de desempleo (días)	32	4,5	52	14,5	13,5	22	23	23
Cantidad de personas que consiguieron empleo	40	24	59	35	41	38	21	30
Ingreso mensual medio	433,6	314,0	454,4	454,4	318,4	350,4	598,4	598,4
Tasa de empleo antes del impacto	39%	4%	76%	12%	12%	43%	18%	15%
Tasa de empleo después del impacto	60%	25%	97%	33%	33%	64%	39%	36%
Beneficio	**18.582**	**1.118**	**46.417**	**7.749**	**5.802**	**9.704**	**9.731**	**13.717**

Mientras que en una situación conservadora (que considera una tasa de empleo del 10%) el beneficio social derivado de la inserción laboral de los jóvenes se encuentra entre U$S 221 y U$S 4.083 por organización, en una situación optimista (21%) este beneficio tiene un valor mínimo de U$S 5.802 y un valor máximo de U$S 18.582.

4.1.1.2. Nivel de ingreso laboral

Adicionalmente al mayor nivel de empleo, la evidencia muestra que los programas integrales de empleo para jóvenes inciden en el nivel de ingreso laboral medio de los beneficiarios. Según estos estudios, el ingreso laboral promedio es entre 10 y 26 puntos porcentuales mayor entre los jóvenes que participaron en un programa en relación a quienes no lo hicieron. Se supone que esta variación en el ingreso refleja una mayor productividad de los beneficiarios en su puesto de trabajo, producto de la formación recibida. La misma, persiste a lo largo de 6 meses.
El siguiente cuadro muestra el ingreso medio mensual individual y para el conjunto de los beneficiarios antes de participar en el Programa:

Ingreso laboral medio mensual de los beneficiarios según organización.
En la situación inicial, en dólares PPA de 2005

Organización	Beneficiarios que concluyeron el programa	Ingreso mensual medio individual	Ingreso mensual medio del conjunto de los participantes
ASF	217	434	94.091
CSI	103	598	61.635
FUNSALPSDE	209	314	65.626
IA	187	454	84.973
MEDA	189	318	60.178
FPC	278	454	126.323
SERAJ	285	350	99.864
UCC	162	598	96.941

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el ingreso medio mensual individual y para el conjunto de los beneficiarios después de participar en el Programa bajo dos escenarios posibles:
Un escenario conservador que considera un impacto en el nivel de ingreso medio de los beneficiarios de 10% y otro más optimista que considera un impacto en el nivel de ingreso medio de los beneficiarios de 26%.

Ingreso laboral medio mensual de los beneficiarios según organización.
En escenario conservador y optimista, en dólares ppa de 2005

Organi-zación	Ingreso mensual medio individual		Ingreso mensual medio del conjunto de los participantes		Beneficio Mínimo	Beneficio Máximo
	Escenario conser-vador	Escenario optimista	Escenario conser-vador	Escenario optimista		
ASF	477	546	103.500	118.555	56.455	146.782
CSI	658	754	67.799	77.660	36.981	96.151
FUNSALPSDE	345	396	72.189	82.689	39.376	102.377
IA	500	573	93.470	107.066	50.984	132.558
MEDA	350	401	66.195	75.824	36.107	93.877
FPC	500	573	138.956	159.167	75.794	197.064
SERAJ	385	442	109.850	125.829	59.918	155.788
UCC	658	754	106.635	122.145	58.164	151.228
Beneficio total					**413.778**	**1.075.824**

Fuente: Elaboración propia

El beneficio social derivado de un aumento en el ingreso laboral mensual de los jóvenes para el conjunto de las organizaciones, representa en una situación conservadora U$S 413.778 y en una situación optimista U$S 1.075.824.

4.1.1.3. Tasa de embarazo

Partiendo del supuesto de que la disminución en la probabilidad de embarazo adolescente facilita la finalización de los estudios secundarios, se propone aplicar la evidencia recopilada en los antecedentes a los resultados del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil: la probabilidad de embarazo entre las mujeres mayores de 19 años que no tienen hijos disminuye 3 puntos porcentuales debido a su participación en el Programa y en 6 puntos porcentuales cuando se trata de mujeres de 16 a 19 años que no tienen hijos.
Las mujeres que completaron el Programa representan cerca del 55% de los beneficiarios. Entre estas mujeres, el 76,6% no posee hijos y entre ellas, el 60% se encontraba estudiando en un nivel menor a secundario completo al finalizar el Programa.
Suponiendo que en ausencia de este Programa el 6% de las mujeres menores de 19 años hubiera estado embarazada (aproximadamente 19 jóvenes del conjunto de organizaciones analizadas), se estimó como beneficio social del Programa el valor actual neto, por un periodo de 30 años, del ingreso laboral adicional que

percibirían estas mujeres al incrementar su nivel de educación. En este caso no se presentan diferentes escenarios debido a que se cuenta con un único resultado de impacto de referencia.
El siguiente cuadro resume todos los beneficios sociales estimados (aumento en la tasa de empleo, aumento del nivel de ingreso y disminución de la probabilidad de embarazo) para cada OSC analizada. Estos beneficios sociales no son necesariamente agregables, ya que cada uno de ellos es resultado de un estudio diferente y, por lo tanto, pueden ser reflejo de un mismo beneficios social expresado de distintas maneras.

Beneficios sociales estimados por organización. En dólares PPA de 2005

Organización	Aumento en la tasa de empleo		Aumento en el nivel de ingreso		Disminución en la probabilidad de embarazo
	Escenario conservador	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario optimista	
ASF	4.083	18.582	56.455	146.782	8.760
CSI	2.226	9.731	36.981	96.151	13.363
FUNSALPSDE	221	1.119	39.376	102.377	15.441
IA	1.806	7.749	50.984	132.558	78.839
MEDA	1.345	5.803	36.107	93.877	7.860
FPC	11.604	46.417	75.794	197.064	110.909
SERAJ	2.426	9.705	59.918	155.788	57.125
UCC	3.138	13.717	58.164	151.228	13.363
Beneficio Total	**26.849**	**112.824**	**413.778**	**1.075.824**	**305.660**

Fuente: Elaboración propia

El beneficio social del Programa, derivado de la disminución en la probabilidad de embarazo de las jóvenes beneficiarias menores de 19 años, representa para el conjunto de las organizaciones un valor de U$S 305.660.

Otros beneficios sociales derivados del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil, vinculados a las características sociales, económicas y políticas de los países donde fue implementado, pero que carecen de antecedentes que permitan estimar su impacto cuantitativo son:

- reincorporación de los jóvenes beneficiarios en el sistema educativo formal;
- costo evitado del Estado por la disminución de los beneficiarios de planes sociales asociados al desempleo joven;

- disminución de la delincuencia juvenil en contextos de alta violencia y su consecuente impacto sobre el bienestar de la comunidad y el gasto en seguridad del Estado;
- incremento del bienestar de los jóvenes beneficiarios y sus hogares como consecuencia de su mayor nivel de ingreso.

4.1.2. Evaluación de los beneficios sociales de un segmento de la población

La evaluación de impacto del Programa colombiano Jóvenes en Acción permite estimar el beneficio social agregado que genera un programa de empleo con un componente de formación y otro de práctica profesional, dirigido a mujeres jóvenes. El estudio de evaluación de impacto de este Programa presenta evidencia de que, en promedio, las participantes aumentan la probabilidad de empleo en 7 puntos porcentuales, la de obtener un trabajo formal en 7 puntos porcentuales y el nivel de salario en 20 puntos porcentuales.
Como todos estos impactos son identificados de forma simultánea, es posible utilizar estos valores para estimar, como parte de un ejercicio de simulación, el beneficio social agregado del Programa Fondo de Tecnología para la inserción laboral Juvenil. Debido a que no hay información disponible sobre las condiciones laborales de las beneficiarias antes de su ingreso al Programa ni el ingreso laboral medio por país de las personas que trabajan en un empleo precario y en un empleo formal, el impacto de aumento en la probabilidad de obtener un trabajo formal no será utilizado al estimar los beneficios sociales.
La línea de base del Programa permitió identificar la cantidad de mujeres que, al entrar al Programa, tenía un empleo y la cantidad que estaba desocupada y, de esta forma, la composición interna de la PEA femenina. El siguiente cuadro muestra la situación inicial de la PEA femenina y la tasa de empleo por organización.

Distribución de las mujeres beneficiarias económicamente activas según categoría ocupacional y organización. Situación inicial

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Mujeres ocupadas	23	3	107	10	17	35	9	9
Mujeres desocupadas	68	28	27	128	142	52	40	61
Población Económica-mente Activa	91	31	134	138	159	87	49	70
Tasa de empleo	25%	10%	80%	7%	11%	40%	18%	13%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el beneficio resultante de un impacto en la tasa de empleo del 7%, se consideraron los niveles medios de ingreso de acuerdo al país de residencia de cada OSC. El cálculo se ha realizado según el salario por hora de la actividad principal, suponiendo una jornada laboral de 8 horas diarias y 20 días laborales por mes, según sexo femenino[15], en U$S de poder adquisitivo 2005.
A continuación se describen los cambios que produce un impacto en la tasa de empleo del 7%, en la disminución del período de desempleo y el aumento en la cantidad de mujeres ocupadas debido a ello.

Cuadro descriptivo de los cambios en el periodo de desempleo y ocupación femenina resultante de un impacto del 7% en la tasa de empleo

Variables	ASF	FUN-SALPSDE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Disminución en el periodo de desempleo (días)	8	1,5	20	4,5	4,5	7	7	7
Cantidad de personas que consiguieron empleo	6	2	9	10	11	6	3	5
Ingreso mensual medio	499,2	424,0	686,4	686,4	452,8	520,0	857,6	857,6
Tasa de empleo antes del impacto	25%	10%	80%	7%	11%	40%	18%	13%
Tasa de empleo después del impacto	32%	17%	87%	14%	18%	47%	25%	20%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro siguiente muestra el cambio en la composición interna de la PEA femenina cuando aumenta la tasa de empleo en 7 puntos porcentuales como consecuencia del Programa, lo cual implica un aumento en la cantidad de mujeres ocupadas y una disminución en la cantidad de mujeres desocupadas por organización.

Distribución de las mujeres beneficiarias económicamente activas según categoría ocupacional y organización.
Situación posterior a la participación en el Programa

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Mujeres ocupadas	29	5	116	20	28	41	12	14
Mujeres desocupadas	62	26	18	118	131	46	37	56
Población Económi-ca-mente Activa	91	31	134	138	159	87	49	70
Tasa de empleo	32%	17%	87%	14%	18%	47%	25%	20%

Fuente: Elaboración propia

15. CEDLAS y World Bank.

El beneficio social obtenido es el resultante de multiplicar el ingreso medio laboral por la cantidad de días en que disminuye el periodo de búsqueda de empleo, aplicándolo luego a la cantidad de jóvenes que consiguieron trabajo según organización.
El cuadro que sigue muestra el beneficio social por un impacto en la tasa de empleo del 7%, para las mujeres que concluyeron el Programa según organización.

Beneficios sociales estimados por organización por impacto del 7% en la tasa de empleo femenino - en dólares ppa de 2005

Organización	Beneficio social
ASF	805
CSI	623
FUNSALPSDE	42
IA	988
MEDA	761
FPC	4.118
SERAJ	736
UCC	949
Beneficio Total	**9.023**

Fuente: Elaboración propia

El estudio de impacto del Programa Jóvenes en Acción muestra evidencia de un aumento en el ingreso medio mensual de las mujeres beneficiarias del Programa de 20 puntos porcentuales como consecuencia de su participación en el mismo. Asumiendo que la percepción de dichos beneficios se sostiene durante 6 meses como consecuencia de la permanencia en el empleo. El siguiente cuadro muestra el valor de los beneficios sociales de este impacto:

Masa de ingreso laboral del conjunto de beneficiarias según organización. Situación inicial y posterior al Programa y diferencia. En dólares PPA de 2005

Organización	Mujeres que concluyeron el Programa	Ingreso medio mensual en la situación inicial	Ingreso medio mensual posterior al programa	Diferencia entre ingreso medio en la situación inicial y posterior al programa
ASF	108	53.914	64.696	10.782
CSI	54	46.310	55.572	9.262
FUNSALPSDE	59	25.016	30.019	5.003
IA	160	109.824	131.789	21.965
MEDA	155	70.184	84.221	14.037
FPC	131	89.918	107.902	17.984
SERAJ	148	76.960	92.352	15.392
UCC	68	58.317	69.980	11.663
Ingreso Medio mensual conjunto	883	530.443	636.532	106.089

A continuación se presentan los beneficios sociales obtenidos por beneficiaria y por organización, discriminados por tipo de impacto y total.

Beneficios sociales por beneficiaria según impacto y organización.
En dólares PPA de 2005

Organización	Aumento en la Tasa de empleo	Aumento del nivel de ingreso	Beneficios sociales por beneficiaria
ASF	45	100	145
CSI	69	172	241
FUNSALPSDE	4	85	89
IA	37	137	174
MEDA	29	91	120
FPC	189	137	326
SERAJ	30	104	134
UCC	84	172	255

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presentan los beneficios sociales para el conjunto de las beneficiarias del Programa Fondo de Tecnología, discriminados por tipo de impacto y organización.

Beneficios sociales estimados por organización. En dólares ppa de 2005

Organización	Aumento en la Tasa de empleo	Aumento del nivel de ingreso	Beneficios sociales agregados
ASF	4.828	10.783	15.611
CSI	3.735	9.262	12.997
FUNSALPSDE	254	5.003	5.258
IA	5.930	21.965	27.895
MEDA	4.569	14.037	18.605
FPC	24.710	17.984	42.694
SERAJ	4.417	15.392	19.809
UCC	5.696	11.663	17.360
Beneficio Total	54.140	106.089	160.228

Fuente: Elaboración propia

La estimación del beneficio social en este apartado, refleja los impactos del Programa en la tasa de empleo y en el ingreso laboral medio de los beneficiarios. En conjunto, estos impactos representan U$S 160.228. Este valor es menor a los beneficios sociales estimados en el apartado anterior porque su estimación se restringe a los impactos del Programa en las mujeres jóvenes beneficiarias.

4.2. Beneficios Privados

Los beneficios de un programa pueden interpretarse como privados cuando se trata de cuantificar el ingreso que perciben agentes particulares debido a una asignación de recursos determinada; es decir, cuando el análisis de beneficios es restringido a un sector específico. De este modo, una transferencia de recursos hacia los beneficiarios puede ser asumida como un beneficio privado en el marco del programa, mientras que esta misma transferencia de recursos en el contexto de la sociedad es simplemente una redistribución de recursos entre los individuos. Los beneficios privados del Programa Fondo de Tecnología son los ingresos laborales adicionales que perciben los beneficiarios como consecuencia de su participación. Tales beneficios pueden ser calculados a partir de un impacto en la tasa de empleo o de un aumento del ingreso debido al incremento de la productividad del trabajo de los jóvenes, como consecuencia de su paso por el Programa. Por otra parte, ambos resultados no son necesariamente agregables ya que pueden reflejar el mismo beneficio desde perspectivas diferentes. Este Estudio toma una posición conservadora y asume que estos resultados no son agregables.
A continuación se presentan los cuadros de situación laboral de los jóvenes beneficiarios al inicio del Programa y luego de su participación, suponiendo un aumento en la tasa de empleo del 10% y del 21% respectivamente. Se supone que este beneficio se extiende por un periodo de 6 meses, asumiendo de este modo que de no haber participado en el Programa los beneficiarios hubieran tardado, en promedio, ese periodo de tiempo en encontrar un empleo.
Para el cálculo de este beneficio, no se ha tomado cuenta la reducción del tiempo de desempleo, bajo el supuesto de que el joven, luego de su paso por el Programa trabaja más horas o se ha insertado laboralmente.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización. Situación inicial

Variables	ASF	FUN-SALPSDE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Personas ocupadas	71	5	215	19	23	77	18	20
Personas desocupadas	113	111	68	146	171	103	83	117
Tasa de empleo	39%	4%	76%	12%	12%	43%	18%	15%

Fuente: Elaboración propia

Cada organización parte de una tasa de empleo diferente, debido a que la cantidad de personas ocupadas como proporción de la población económicamente activa (es decir la suma de personas ocupadas y de personas que buscan trabajo al inicio del Programa) es diferente para cada una.
El siguiente cuadro muestra cómo un aumento de 10 puntos porcentuales en la tasa de empleo incide en un aumento en el número de personas ocupadas y en una disminución del número de personas desocupadas.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización.
Situación posterior al programa, escenario conservador

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Personas ocupadas	90	16	244	36	43	96	28	34
Personas desocupadas	94	100	39	129	152	84	73	103
Tasa de empleo	49%	13,4%	86%	22%	22%	53%	28%	25%

A continuación se presenta la distribución de beneficiarios económicamente activos, entre las categorías ocupado o desocupado, suponiendo un aumento en la tasa de empleo del 21%.

Distribución de los beneficiarios económicamente activos según categoría ocupacional y organización.
Situación posterior al programa, escenario optimista

Variables	ASF	FUN-SALPS-DE	FPC	IA	MEDA	SERAJ	CSI	UCC
Personas ocupadas	111	29	274	54	64	115	39	50
Personas desocupadas	73	87	9	111	131	65	62	87
Tasa de empleo	60%	25%	97%	33%	33%	64%	39%	36%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro siguiente presenta los beneficios privados resultantes de multiplicar el número de jóvenes que se incorporaron al mercado de trabajo o que trabajan más horas, como resultado de su participación en el Programa, en un escenario conservador y uno optimista, por el ingreso laboral mensual medio que percibirían estos jóvenes. Se supone que este beneficio se extiende a lo largo de 6 meses.

Beneficios privados por impacto en la tasa de empleo según organización. En dólares PPA de 2005

Organización	Diferencia en el número de jóvenes ocupados		Ingreso laboral medio mensual	Beneficio privado	
	Escenario conservador	Escenario optimista		Escenario conservador	Escenario optimista
ASF	+19	+40	433,6	48.997	104.527
CSI	+10	+21	598,4	36.423	76.156
FUNSALPSDE	+11	+24	314,0	19.891	44.755
IA	+17	+35	454,4	46.440	96.196
MEDA	+20	+41	318,4	37.253	77.371
FPC	+29	+59	454,4	80.338	160.676
SERAJ	+19	+38	350,4	39.700	79.401
UCC	+14	+30	598,4	51.343	107.353
Beneficio Privado Total				**360.385**	**746.435**

Los beneficios privados pueden medirse también a partir de la diferencia en el ingreso laboral percibido por aquellos jóvenes que han concluido el Programa. Asumiendo que ese incremento se sostiene mínimamente durante un período de 6 meses, se muestran a continuación los resultados de este impacto en un escenario conservador (incremento del 10%) y en un escenario optimista (incremento del 26%).

Beneficios privados por impacto en el ingreso laboral medio de los beneficiarios según organización. Escenarios conservador y optimista. En dólares PPA de 2005

Organización	Beneficiarios que concluyeron el programa	Diferencia en el ingreso laboral mensual medio			Beneficios privados por incremento del ingreso laboral	
		Situación inicial	Escenario conservador	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario optimista
ASF	217	94.091	103.500	118.555	56.455	146.782
CSI	103	61.635	67.799	77.660	36.981	96.151
FUNSALPSDE	209	65.542	72.097	82.583	39.325	102.246
IA	187	84.973	93.470	107.066	50.984	132.558
MEDA	189	60.178	66.195	75.824	36.107	93.877
FPC	278	126.323	138.956	159.167	75.794	197.064
SERAJ	285	99.864	109.850	125.829	59.918	155.788
UCC	162	96.941	106.635	122.145	58.164	151.228
Beneficio privado Total					**413.728**	**1.075.694**

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del Programa, los jóvenes beneficiarios reciben en conjunto un ingreso adicional equivalente a U$S 413.728 en una situación conservadora y a U$S 1.075.694 en una situación optimista. Esto representa un beneficio privado promedio para cada beneficiario de U$S 264 en una situación conservadora y de U$S 686,7 en una situación optimista.

4.3. Comparación de beneficios estimados y costos económicos

A continuación se comparan los beneficios sociales y privados estimados y los costos económicos medios del Programa para cada organización. Como reflejo de los beneficios del Programa se tomó el aumento porcentual en el nivel de ingreso medio que perciben los beneficiarios de cada organización, en un escenario conservador y en un escenario optimista; suponiendo que este efecto se extiende por un periodo de seis meses. Este periodo se corresponde con el momento de relevamiento de los resultados del Programa Fondo de Tecnología: seis meses después de la finalización del Programa. Los valores estimados a partir del aumento en el nivel de ingreso medio pueden ser interpretados tanto como beneficios sociales del Programa como beneficios privados, ya que se supone que el beneficio social derivado de un aumento en la productividad del trabajo de los beneficiarios es, en el caso de los beneficios privados, captado por los propios beneficiarios.
El costo económico se presenta como promedio de los beneficiarios capacitados por organización.
Adicionalmente, se presenta el periodo de recupero en meses de los costos económicos, suponiendo que los beneficios sociales se extienden a lo largo del tiempo, tanto en un contexto conservador como optimista.

Beneficio y costo económico medio por beneficiario capacitado y periodo de recupero en meses, según organización. Escenarios conservador y optimista. En dólares PPA de 2005

Organización	Beneficio medio por beneficiario capacitado (aumento del ingreso) (U$S)		Costo económico medio (U$S)	Periodo de recupero (en meses)	
	Escenario conservador	Escenario optimista		Escenario conservador	Escenario optimista
ASF	260,2	676,4	527	13	5
CSI	359,0	933,5	666	12	5
FUNSALPSDE	188,4	489,8	1.466	63	20

IA	272,6	708,9	689	17	7
MEDA	191,0	496,7	447	16	6
FPC	272,6	708,9	882	22	8
SERAJ	210,2	546,6	845	28	10
UCC	359,0	933,5	487	9	4
Total del programa	**253,9**	**660,0**	**751**	**21**	**8**

Fuente: Elaboración propia

Al observar estos valores es necesario tener en cuenta que los beneficios sociales estimados en este Estudio no se corresponden necesariamente con los beneficios generados por el Programa Fondo de Tecnología, dado que su estimación se basa en impactos identificados para otros programas. Además, los beneficios sociales de este tipo de programas, por lo general, exceden los impactos identificados por este Estudio.

En un escenario conservador los beneficios medios son, para la mayoría de las organizaciones, menores que los costos económicos medios. Por el contrario, en el escenario optimista los beneficios son, en general, mayores que los costos medios y su periodo de recupero se encuentra entre 5 y 7 meses para cada organización. Para el conjunto del Programa, la inversión social sería positiva a partir del octavo mes en un escenario optimista.

Suponiendo que los beneficios sociales se extienden en el tiempo, el periodo de recupero de los costos económicos aplicados a la implementación del Programa se encuentra entre 5 y 7 meses en un escenario optimista.

CAPITULO 6.
Principales resultados cualitativos: las estrategias de las OSC .

Hasta el momento se han recuperado los aprendizajes en dos ejes centrales: por un lado los modos en que las variables claves: contextos, nivel de exposición a la vulnerabilidad y nivel de desarrollo institucional de las OSC participantes, inciden en los resultado de los proyectos de intermediación laboral; y por otro lado, se estimaron los costos y beneficios medios (privados y sociales) y la vinculación con dichas variables.
En este apartado, mediante el estudio cualitativo, se pretende detectar, analizar y valorar los aprendizajes propios a partir de las buenas prácticas implementadas por las OSC para colaborar en la construcción del conocimiento colectivo y contribuir al fortalecimiento de las iniciativas tendientes a mejorar la inserción laboral de los jóvenes de la región.
Metodológicamente las lecciones aprendidas se trabajaron en tres instancias: recopilación de información, elaboración de matriz de análisis y validación de los aprendizajes (Ver ANEXOII).
La experiencia previa permitía afirmar que, para trabajar en la intermediación laboral de jóvenes, era necesario realizar una convocatoria abierta y realizar un diagnóstico de realidad laboral de los jóvenes y del entorno. En segundo término, era necesario involucrar a los jóvenes en ese diagnóstico y acompañarlos en la formulación de su propio proyecto de vida laboral y en la adquisición de habilidades para el desenvolvimiento adecuado en el entorno laboral. Y por último, mapear e identificar a los actores significativos del mundo del trabajo en lo local para generar acercamientos efectivos que facilitaran la confluencia entre la oferta de puestos de trabajo y el perfil laboral de los jóvenes.
En este sentido, se recuperaron los aprendizajes en relación a:

- las estrategias más efectivas identificadas en relación a los resultados cuantitativos del Programa
- las estrategias reconocidas como efectivas por las OSC que son relevantes en el análisis cualitativo.
- las acciones y estrategias innovadoras que llevaron adelante las OSC[16].

Estrategias implementadas por etapas

Primera etapa: la convocatoria

De análisis de la información se desprende que, antes de comenzar un proyecto de intermediación laboral, es importante contar con una estrategia de diseño de proyecto haciendo hincapié en 4 aspectos:

1. Tener claridad sobre el perfil de los jóvenes con los que se va a trabajar.
2. Realizar un mapeo territorial de actores.

16. Para definir innovación se adoptó la definición de la OCDE: *"la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores."* (Manual de Oslo, OCDE, 2005). Siguiendo esta definición se identifican en esta instancia las estrategias consideradas innovadoras en las 4 etapas de implementación de la metodología PFO, las mismas se encuentran descriptas en el ANEXO VI.

3. Realizar una estrategia de reclutamiento de los jóvenes.
4. Diseñar una estrategia de comunicación en vistas a la convocatoria.

El perfil de los jóvenes.

Tener claridad sobre el perfil de los participantes permite realizar un reclutamiento más efectivo y previene la posterior deserción de los mismos:
Es necesario tener una propuesta direccionada, que resulte atractiva y convocante para los jóvenes. En función del perfil elegido, permite ajustar y adaptar los tiempos de las capacitaciones en función de las necesidades de los jóvenes tanto horarias como de traslado, entre otras. Así mismo permite generar condiciones para realizar alianzas estratégicas más precisas con los diversos actores intervinientes y focalizar los perfiles de tutores y capacitadores, como el tipo de empresas a convocar.(capacitadores, tutores, empresarios).

El Mapeo de actores

Realizar un mapeo territorial de actores resulta fundamental para la construcción de redes, pero además permite identificar intereses y perfiles que anticipan la interacción entre los actores durante la práctica. En este sentido, realizar mapeos de demanda empresarial permite, en la etapa de diseño, ajustar perfiles y convocar a los jóvenes en función a la demanda.
Se relevan 2 tipos de mapeos de actores: uno relacionado al reclutamiento de jóvenes, el que permite identificar OSC e instituciones donde los jóvenes participan; y otro, más enfocado a identificar "el perfil de los empresarios".

Estrategias de reclutamiento de jóvenes

Se detectan dos modalidades: Los jóvenes y sus familias se acercan a la OSC o las OSC salen a convocar a los jóvenes.

- **Acercamiento de los jóvenes a las OSC**

Esto se da en organizaciones como PROCERRADO y ALIANZA, ambas con un nivel alto de desarrollo institucional y con muy buena relación con el estado nacional en la ejecución de su programa de aprendizaje. En estos casos, s son los jóvenes o las familias los que se acercan al Programa para inscribirse. Al presentar las organizaciones sus programas en la comunidad con propuestas de intermediación que derivan en una asegurada inserción laboral, se convierten en intermediarios confiables, tanto para las familias como para los empleadores que buscan ofrecer vacantes.

- **La OSC convoca directamente a los jóvenes. .**

Con diversas estrategias, en la etapa de diseño y armado de estas propuestas, las OSC remarcan la necesidad concreta de conocer los perfiles y las necesidades de los actores intervinientes para poder armar un plan de comunicación y definir el tipo de convocatoria a realizar. La que colabora en el reclutamiento de jóvenes pero además, evita una posterior deserción.
Se relevan dos tipos de canales utilizados para la convocatoria: personalizados y masivos.

1. Canales personalizados: llamados telefónicos, correo electrónico personalizado, "boca a boca" (oral).
2. Canales masivos de tres tipos: redes sociales (Facebook, Twiter, páginas de Internet). Se resalta dentro de los tipos de herramientas comunicacionales,

la utilización de Facebook[17] como nueva estrategia. El segundo tipo son los medios de comunicación gráficos y radiales. Por último, la publicidad en vía pública (volantes, afiches y parlante móvil).

Asimismo las modalidades utilizadas son de dos tipos: La directa, a través de charlas informativas o invitación a la inscripción y la indirecta, a través de eventos, foros, festivales en los que se promociona el programa.
Salvo Funsalprodese que participó de foros temáticos, las demás OSC optaron por la primera opción.
En esta instancia no se detectan hallazgos significativos, pero queda como incógnita y puerta a indagar, si los eventos indirectos pueden favorecer el reclutamiento de jóvenes y colaborar en la inclusión de otros actores.

Actores clave a incorporar desde el inicio

En su gran mayoría, las organizaciones trabajaron con equipos internos (coordinadores, tutores, capacitadores, gestores) y externos (mas comprometidamente con OSC aliadas); además, tuvieron el apoyo interno de las organizaciones, contando con los referentes de otras áreas o de las máximas autoridades que colaboraron en la gestión de espacios, alianzas y recursos.

Algunos aprendizajes de esta etapa:

- Cuando la organización convoca a jóvenes que han sido parte de otros programas de la misma, es imprescindible aclarar todo lo necesario en la nueva convocatoria, para que el joven conozca el marco y en consecuencia no deserte por tener información equivocada o que no responda a sus expectativas.
- La convocatoria requiere de un diseño previo, pensado y ajustado al perfil de los jóvenes a convocar y al conocimiento de los actores de la comunidad.
- La convocatoria desarrollada entre pares, parece ser una estrategia que da buenos resultados.
- Es importante incluir el rol de comunicador desde el inicio de manera que la convocatoria a los programas responda a un lenguaje atractivo para los jóvenes.
- La presencia y el acompañamiento de la familia, que aceptará el tiempo de formación de los jóvenes para que mejoren sus condiciones de empleabilidad parecen también claves.

17. Estrategia **IndiCa Amigo**, Alianza, Marcio Luppi: *"Un grupo en Facebook por grupo. Y muchos jóvenes hacen la preinscripción por Facebook. Es una estrategia para traer jóvenes. Porque otros jóvenes merecen la oportunidad de estar acá."* "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015

Principales innovaciones

- **En diseño**: dos estrategias que reúnen a jóvenes con empresarios y permite sensibilizar y recuperar intereses de ambos actores: Café con empresarios de ALIANZA y el Foro de debate multi-actoral de SERAJ.
- **Reclutamiento de jóvenes**: IndicAmigo de ALIANZA: se coloca al joven como actor central de la estrategia. Grupo de facebook de ALIANZA y Tele mercadeo de MEDA, tipo de herramientas comunicacionales utilizadas para la difusión novedosa.

A pesar de los aprendizajes e innovaciones en esta etapa quedan desafíos por asumir. Éstos tienen que ver con incluir:

Empresarios y referentes de políticas públicas. En el apartado de costos, **armado de redes**, se evidencian los esfuerzos que realizan las OSC por crear redes sin apoyos externos.

En relación a la inclusión de **los jóvenes**, durante la elaboración del estudio, las OSC manifestaron que no fueron incluidos en esta instancia. Sin embargo, es interesante revisar que sí los incluían mediante sus prácticas (ejemplo, IndicAmigo), pero no los identificaban como actores involucrados desde el discurso. En el Taller de validación realizado en Buenos Aires, se reconoció que sí fueron incluidos y se pudo visualizar a los jóvenes como actores fundamentales y estratégicos.

Las familias. Actor clave en el proceso de intermediación laboral.

Surge la necesidad de incluir a las familias como un nuevo actor que sostiene emocional y económicamente a los jóvenes en todas las etapas del proyecto. Desde la etapa de diseño, las OSC visualizan la necesidad de incluir a la familia en el proceso para reforzar el acompañamiento y prevenir la deserción (ver ANEXO VI). En este sentido, Ser Familia aporta el concepto de "Corresponsabilidad Familiar"[18], metodología que propone revisar las expectativas del joven pero también de sus familias, y trabajar con las expectativas de ambos como parte indivisible del proceso.

Todo esto, se corresponde con el estudio de costos donde se recupera a la familia como un actor más al sostener económicamente el proceso de formación. La familia aporta al dejar de percibir durante el tiempo de capacitación el ingreso derivado de la ocupación del joven y, a la vez, afronta los gastos adicionales que implica la participación en el Programa.

18. Rodrigo Aguilar, Coordinador del proyecto. Organización Ser Familia, Bolivia: *"Proponemos medir en 3 momento a las familias: Durante la inscripción, determinar expectativas y el proyecto de vida de la familia respecto al hijo; Cuando hacen el PFO, ver en la elección de trayectoria formativa del joven, como inciden; Y después de la inserción se vuelve a revisar el escenario para las familias."* Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral, Buenos Aires, Mayo 2015

Segunda etapa: el taller de construcción del proyecto formativo ocupacional (PFO).

La capacitación del PFO consiste en la conformación de grupos de jóvenes acompañados por un tutor socio-laboral, capacitadores y un gestor de inserción que, mediante la implementación de la metodología de taller, diseñan su proyecto de vida laboral al mismo tiempo que adquieren competencias transversales y socioemocionales para el desenvolvimiento adecuado en un entorno laboral. En esta etapa buscamos conocer: el enfoque y la estrategia pedagógica utilizada, el sostenimiento de los jóvenes en los espacios de formación, la pertinencia del PFO según la apreciación de los diferentes actores y la pertinencia e incidencia de la formación en las condiciones de empleabilidad de los jóvenes.

El enfoque pedagógico

Las OSC trabajan desde el enfoque pedagógico propuesto por el Programa, en el cual se incluyeía el trabajo *capacitador-tutor-gestor*, pero más explícitamente, la relación *tutor-gestor* como central para la intermediación laboral y como formadora de cruces entre oferta y demanda. Algunas organizaciones manifestaron la necesidad de que el gestor participe como capacitador o tutor en la instancia de capacitación para que pueda conocer en profundidad el perfil de los jóvenes y, de este modo, tener una mayor incidencia y acertada concordancia en la instancia de intermediación.

Las estrategias pedagógicas

Teniendo en cuenta la necesidad del trabajo interdisciplinario, los espacios de coordinación de las tareas específicas de cada rol y de intercambio, resultan claves en la ejecución de los proyectos: *"Las instancias de encuentros nos permitían ir sorteando obstáculos y modificando las acciones sobre la marcha."*[19] Las organizaciones realizaron encuentros semanales más fuertemente en la relación *tutor-gestor* y quincenales para los equipos completos y la coordinación.

Las estrategias más utilizadas fueron las de conformación de grupos diferenciados por perfiles, seguimiento personalizado y flexibilización de los tiempos de participación. En muchos casos, las organizaciones amoldan las capacitaciones en función a las necesidades de los jóvenes. Como ser en el caso de Funsalprodese donde hay docentes que realizan talleres los días domingos para que los jóvenes puedan participar, o abren sedes en zonas más cercanas a donde viven los jóvenes, lo que implica el traslado de los capacitadores a dichas zonas. En estas acciones, quedan reflejados los esfuerzos realizados por los equipos para el acompañamiento y el sostenimiento de los jóvenes. Es interesante remitir al estudio de costos para recordar que el conjunto de estrategias de la capacitación PFO y el acompañamiento representan el 66% de los costos económicos promedio del Programa.

En el caso de las Organizaciones más desarrolladas, como lo son Procerrado e Instituto alianza, el tiempo de las capacitaciones puede ser hasta de 8 meses. Cuentan con herramientas y módulos de trabajo previamente diseñados y en el caso de Alianza, son ellos mismos, quienes dictan además del PFO, alguna formación técnica, por ej en ventas.

19. María Eugenia Robles, SERAJ, Entrevista realizada por equipo Fundación SES, Abril 20 15

En torno al sostenimiento de los jóvenes

Para el sostenimiento de los jóvenes en las instancias de capacitación se tuvieron en cuenta 2 aspectos centrales:

Involucramiento de actores significativos:

Se reconocen como actores fuertemente involucrados e indispensables en esta instancia al adulto que guía el acompañamiento (en este caso el tutor); al grupo de pares como motor fundamental de la capacitación; y a la familia[20] como sostén económico y emocional de la práctica.

Incentivos:

Se implementan incentivos tales como las becas y los préstamos. Pudieron recuperarse aprendizajes de OSC que aplican metodologías formativas que anticipan y preparan al joven para la instancia de inserción utilizando estos recursos. Es el caso de MEDA, que trabaja la autonomía del joven planificando como solventar los días previos al primer cobro, estrategia que busca prevenir el posible abandono del puesto de trabajo por cuestiones económicas.

Es importante remarcar que, si bien las OSC manifiestan haber aplicado las estrategias y serán recuperadas y valoradas como innovadoras en el próximo Capítulo, aun no poseen sistematización de la práctica ni la conformación de metodologías escritas para tal fin.

En torno a la pertinencia del PFO

En esta oportunidad se indagó en los materiales específicos y sistematizados que pudieron producirse para el desarrollo de esta etapa. , prestando especial atención acerca de para quién estaban dirigidos: capacitadores, tutores, jóvenes, etc. Se observan mayoritariamente materiales dirigidos a la formación. (VER ANEXO VI)

Las organizaciones coincidieron en que la aplicación de la metodología PFO fortalece a sus organizaciones, instalando y organizando un modelo. *"El modelo ayuda pero a nivel institucional, ayuda a consolidar acciones formativas incorporando, por ejemplo, la educación financiera y proyecto de vida y otros elementos que tienen q ver con familia."*[21]

Formación en TIC´s:

Teniendo en cuenta el perfil del Programa, todas las OSC utilizaron en mayor o menor medida TIC´s para el desarrollo del PFO de modo transversal, ya sea para el armado del CV o para la conformación del PFO; pero además, realizaron capacitación en la utilización de herramientas de búsqueda por Internet, manejo de herramientas de Office y alfabetización digital[22].

Es interesante señalar tres aprendizajes que las organizaciones pudieron recuperar en su utilización:

- La inclusión de la alfabetización digital como indispensable en la formación.

---

20. *Grupo Asesor Joven: "De igual manera es relevante que haya una participación activa desde cada familia haciendo contraparte a los esfuerzos que la institución realiza, eso está contribuyendo grandemente a que los niveles de ausencia, de momento, sean mínimos."* Funsalprodese, Informe de Visita 1, Programa Fondo de tecnología.

21. Cesar Chicas, Funsalprodese, El salvador, "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015

22. Cesar Chicas, Funsalprodese, El salvador, *"Creíamos que los jóvenes que iban a participar ya tenían manejos básicos de las competencias en TICs. Y esto no fue así, por lo que hubo que hacer un eje nuevo con alfabetización digital. Empresas que piden jóvenes con experiencia. Hay un divorcio entre la oferta y la demanda. Dejando afuera muchos jóvenes."* Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral, Buenos Aires, Mayo 2015

- Pensar a los jóvenes desde su formación como agentes de innovación e incorporación tecnológica en sus puestos de trabajo. (ver ANEXO VI Innovación Ser familia)
- La necesidad de explorar la formación en los nuevos empleos que traen las TIC´s: diseñador de páginas web, community manager, entre otros. *"Las Tics tienen q estar asociadas al emprendedurismo para facilitar la entrada al mercado formal y al autoempleo."*[23]

Durante el taller se constata la utilización de TICs como generadora de nuevos empleos dentro del mundo laboral. Este espacio está poco explorado aún. En este sentido, los resultados de los proyectos, donde se incorpora la formación en TICss resulta significativo a la hora de conseguir trabajo en un 20%; y por otra parte, La formación en TICs durante el PFO acerca, capacita y familiariza a los jóvenes con el uso de las nuevas tecnologías.

Principales aprendizajes de la etapa

- Contar con estrategias pedagógicas que se correspondan con el tipo de población joven a atender.
- La presencia del gestor en algunos momentos de la formación para producir un buen match entre oferta y demanada.
- La utilización de TICs en la formación, abre nuevos horizontes de generación de empleo en este campo.
- Los estipendios y préstamos funcionan como incentivo para la continuidad de los jóvenes en el programa.
- La utilización de un modelo de trabajo fortalece a las organizaciones en la organización de sus prácticas.

23. Juan Vera, Caritas San isidro, "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015

Principales innovaciones

- **Capacitación PFO**: Integración del PFO a los objetivos de la currícula formativa técnico profesional con enfoque de proyectos. Implementada por Funsalprodese. Considerar al joven en su interdimensionalidad y desarrollo integral. Implementado por ALIANZA/ PROCERRADO
- **Sostenimiento de los jóvenes en los espacios de formación**: Acuerdos Formalizados con las familias para sostener el tiempo de moratoria laboral y favorecer el proceso formativo. Ser Familia/Funsalprodese/ALIANZA. **Corresponsabilidad de la Familia**: metodología que propone revisar las expectativas del joven y las familias para poder trabajar con las expectativas de ambas partes. Ser Familia
- **Tic´s**: Joven promotor de TIC´s. formar al joven como promotor y proveedor de innovación tecnológica, agente multiplicador de los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo. Ser Familia. **Desarrollador de páginas web**: incorporación de la formación técnica laboral en TIC´s como entrada al mundo del trabajo. CARITAS

Tercera etapa: la intermediación laboral

Comprende acciones de identificación, sensibilización y acercamiento efectivo a los actores significativos del mundo laboral y encaminamiento de acciones tendientes a generar un empleo efectivo para los jóvenes. El rol central en esta etapa es desempeñado por el gestor de inserción que, además de impulsar las acciones anteriores, es el encargado de diseñar el plan de pasantía y/o inserción, junto con el tutor socio-laboral y el joven.
En esta instancia se indaga sobre las estrategias más efectivas realizadas según las trayectorias institucionales de involucramiento en la temática, las estrategias de captación de empleadores y los tipos de empleadores con los que se trabajó. Pero además, se profundiza en los facilitadores y obstaculizadores que inciden en el logro de la intermediación laboral.

En torno a los actores involucrados

En todos los casos se visualiza la necesidad de un entramado de actores involucrados para esta instancia. Si bien es el gestor quien lleva adelante la estrategia, pueden visualizarse otros actores que intervienen indirectamente:
Intra institucionales: Presidente de la OSC, coordinadores de áreas u de otros programas; equipo del Programa (coordinador, tutores, capacitadores); gestor; joven que realizó su búsqueda.
Extra institucionales: otras OSC o instituciones aliadas, Empresarios, RRHH.
Las organizaciones manifiestan que no alcanza con la cartera de contactos que tenga armada el gestor. El entramado de actores que posee la organización es un capital fundamental para la intermediación.
Durante el Taller realizado en Buenos Aires, las OSC concluyeron en que deberían sumar a sus acciones: incluir gestores dedicados a fortalecer los vínculos con el estado; adherirse a iniciativas del Estado; incorporar a los sindicatos como un actor

relevante y a las universidades para validar las capacitaciones; rediseñar con estos elementos la forma en que se presentan ante las empresas.
Es interesante resaltar algunas estrategias como las de PROCERRADO, que cuenta con personal permanente que está al servicio de la relación con el estado en la ley de aprendizaje y algunas estrategias utilizadas por otros actores, que convocan a instancias interinstitucionales desde el diseño inicial del programa. Como es el caso de SERAJ y de la Universidad Católica de Córdoba.

En torno a las estrategias de "captación" de empleadores

Se visualizan dos estrategias claves para la captación de empleadores:
Modalidad de presentación o difusión del Programa. Eventos de sensibilización: foros, mesas y desayunos con empresarios.
Modalidad de acercamiento al empleador: a través de actores claves "influyentes", licitaciones o concursos o seguimiento personalizado.
En todas las modalidades se recupera la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación que facilite la intermediación, que permita sensibilizar a empresarios, convocarlos; pero que además, promueva los beneficios del Programa. Se les consultó a las OSC sobre los materiales elaborados y pocos fueron los instrumentos recuperados. La mayoría de las OSC sólo realizaron folletos de difusión para la primera instancia.
En este sentido, las OSC valoraron al Programa en el fortalecimiento institucional por la entidad que les dio el alcance regional programático; entidad y pertenencia que les permitió dar visibilidad, hacía afuera de las OSC y hacia adentro. Estevao Daltro, aportaba: *"Ha permitido que las instituciones hayan tenido mayor incidencia con las empresas. Permitió un vínculo y capacidades para generar oficinas de intermediación laboral. Pero además, ha sido un fortalecimiento hacia la OSC, ya que instaló nuevos espacios de intermediación dentro de la OSC."*[24]

Coincidencia entre oferta y demanda

En los casos en que los gestores no hicieron coincidir el perfil de los jóvenes y la demanda de los empleadores derivaron muchas veces en el descontento de los jóvenes. Esta situación puso de manifiesto que un gestor involucrado en la etapa de capacitación PFO, permite un mejor relacionamiento entre oferta y demanda desde el inicio. Al conocer el gestor el perfil de los jóvenes, la búsqueda de los puestos de trabajo resulta ser más eficiente.

Acompañamiento durante el periodo de intermediación

Las estrategias fueron muy variadas en esta instancia y la figura del tutor resultó fundamental para el seguimiento personalizado. Se involucró a actores significativos, como las familias y el grupo de pares; y se menciona, en la mayoría de los casos, como estrategia a los beneficios económicos: becas y viáticos como parte de reforzar el acompañamiento.
Es importante señalar el caso de las OSC que desde la capacitación pudieron trabajar la "autonomía del joven", lo que derivó en que el acompañamiento sea más llevadero para los tutores y los jóvenes más independientes.
Es interesante observar el caso de MEDA, donde realizaron un trabajo de formación con las familias para acompañar a los jóvenes en la instancia de intermediación[25]: *"Les explicamos a las familias que los niños no pueden atender el*

24. Estevao Daltro, Procerrado, Brasil "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015

25. ANEXOVI, Intermediación laboral, formación a las familias, MEDA

teléfono, que tienen que tener un anotador por si el joven recibe un llamado para una entrevista laboral." Y cuando se les preguntó cómo realizan la formación decían*: "no tenemos una metodología desarrollada, no hay nada escrito, lo fuimos haciendo intuitivamente."*[26] Lo que deja como desafío para el fortalecimiento institucional, formar equipos de sistematización y evaluación dentro de las organizaciones que les permita recuperar las experiencias y transformarlas en metodologías o productos formativos.

Principales aprendizajes de esta etapa:

- Es necesario tener un plan de alianzas, que supera a la cartera de demandas laborales conseguidas por el gestor. La institución en su conjunto y sus autoridades deben estar involucradas,
- El acompañamiento tutorial es clave en esta etapa. También lo es el acompañamiento entre pares, de manera que puedan compartir las experiencias.
- El alcance regional del programa fortaleció a las organizaciones en el acercamiento al sector empresario, funcionando como carta de presentación.
- Es importante pensar que el gestor, además de relacionarse con las empresas, lo haga también con el estado para aprovechar los programas existentes y/o para ampliar la noción de empleador.

Principales innovaciones

- **Estrategias de "captación" de empleadores**. Café con empresarios de ALIANZA y los Foros de debates de SERAJ fueron innovadoras, anticipando la articulación.
- **Seguimiento personalizado de los RRHH**. MEDA.
- **Empresario local como gestor**: rol del gestor/coordinador asumido por un miembro de la unión empresaria local. UCC
- **Perfil del gestor "comunicador"**, poseer conocimiento del campo empresarial y capacidad de trabajo con los jóvenes. Involucramiento directo en la etapa PFO a cargo de algún aspecto de la formación para un mayor conocimiento del perfil de los jóvenes. Funsalprodese
- **Formación a las familias** para el acompañamiento a los jóvenes en la instancia de intermediación para que no pierdan oportunidades laborales. MEDA

26. Adriana Montoya, Microempresas de Antioquia, Colombia, Entrevista realizada por equipo Fundación SES, Abril 2015.

Cuarta Etapa: la inserción laboral

Esta etapa comprende el seguimiento y acompañamiento, por parte del tutor y el gestor de inserción, del joven en su puesto de trabajo y la revisión y ajuste del plan de pasantía y/o inserción. En esta instancia se indagó sobre las estrategias de acompañamiento y acuerdos generados durante el período de inserción y luego de los primeros seis meses.

En torno a las estrategias de acompañamiento

Se observa que la vinculación se da en una relación de la **OSC** con el **joven** por un lado, del **joven** con el **empleador** por el otro y en menor medida de la **OSC** con el **empleador**. Lo que da cuenta de que los tres actores no interactúan entre sí de modo simultáneo. Durante los primeros meses de la inserción no existen espacios de intercambio y acompañamiento de los jóvenes articulados entre los tres actores.

En el caso de Ser Familia se pueden ver algunos esfuerzos de las organizaciones por generar espacios de acompañamiento: *"Se logró a nivel de involucramiento que la empresa nombre un responsable. Desde la OSC se realizaron algunas visitas Es más espaciado. Después a demanda del joven, si el joven sigue el vínculo con Ser familia"*[27].

En torno al involucramiento de los actores

Desde las OSC y los jóvenes: algunas OSC pudieron trabajar en la etapa de capacitación la autonomía de los jóvenes, planificando el primer mes de ingreso al puesto de trabajo. Pero además, para reforzar el ingreso al mundo laboral, sugieren como necesario capacitar, preparar a los jóvenes para que sepan a qué van.

Respecto a la vinculación con los jóvenes en esta etapa, aparece la utilización de redes sociales como fundamental. Al desvincularse los jóvenes de los programas, las OSC visualizan en herramientas como Facebook, la posibilidad de seguir en contacto.

En el caso de las pasantías o prácticas, los tutores fueron los que acompañaron a los jóvenes mediante encuentros pautados grupales o individuales. En el caso de la inserción propiamente dicha, en la mayoría de los casos, se observan pocas y aisladas estrategias de acompañamiento como ser llamados telefónicos o encuentros pautados con los jóvenes en el primer mes. Esto da cuenta del poco desarrollo de estrategias planificadas para el acompañamiento en esta etapa.

Desde las empresas: en pocos casos pudieron comprometerse a representantes de las empresas para el acompañamiento de los jóvenes. En los casos que se logró, se visualiza en la gestión un compromiso por parte de los empresarios convocados; pero además, la relación de confianza que se establece con la OSC. En este sentido la UCC decía: *"El vínculo del empresario con el gestor facilitó que los jóvenes ingresen. El vínculo de confianza es clave. Que sea de confianza de la empresa".*[28]

Desde el Programa se elaboró el Formulario 11, que recuperaba el estado de situación del los jóvenes a los 6 meses de ingreso al puesto de trabajo. Todas las OSC pudieron enviar sus reportes e identificar el estado de cada joven. Pocos son los instrumentos propios de las OSC donde registren los seguimientos individuales

27. Entrevista a Rodrigo Aguilar, Ser familia, Bolivia, realizada por Equipo SES, Abril 2015

28. Esteban Cocorda y Luis Silbestein, Universidad católica de Córdoba. Entrevista, realizada por equipo Fundación SES, Abril 2014.

y/o grupales de los jóvenes en esta instancia. Por otra parte, no hay evidencia de materiales de seguimiento realizado por los empleadores.
Esto deja una puerta abierta a la construcción de herramientas para el seguimiento de los jóvenes por un lado; pero también a indagar en cuál es el compromiso a asumir de los actores intervinientes en la formación de las primeras experiencias de empleabilidad con jóvenes. Desde MS, Jennifer Brook[29] aporta en este sentido: *"Cuando llegue a MS creía que la empresa privada no era un actor social. Existe ese prejuicio. Cuando entendí que si había un rol y que somos parte. Y como el tema de la inversión social es importante. ( ) hay un compromiso social para colaborar con el crecimiento de los países."*

Algunos aprendizajes de la etapa

- Es preciso fortalecer el vínculo entre el empresariado y la OSC.
- Los encuentros pautados y el uso de las redes sociales favorecen el seguimiento.
- Es fundamental alcanzar el involucramiento de los empleadores para el seguimiento de los jóvenes

Principales innovaciones

Seguimiento personalizado desde redes sociales como FACEBOOK. PROCERRADO y ALIANZA
Autonomía del joven. Se planifica junto al joven cómo solventar los días previos al primer cobro. MEDA

El análisis realizado nos permite considerar algunos puntos claves que es preciso fortalecer para la mejora de los proyectos. Estos puntos tienen que ver con la necesidad de sistematizar los procesos; con el fortalecimiento a las organizaciones en manejo de plataformas de seguimiento, monitoreo y evaluación, y con la ejecución de un plan de trabajo que involucre el armado de la red sociolaboral y la inclusión de las familias desde el inicio.

30

29. Jennifer Brook, Directora Regional Microsoft, "Taller de Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral", Buenos Aires, Mayo 2015.

30. Respecto de la sistematización de los procesos, en las cuatro etapas se les consultó a las organizaciones si contaban con materiales que sistematicen los aprendizajes. Salvo en las etapas formativas, donde se contaba con manuales y metodologías destinadas a la etapa de formación, muy escasos fueron los instrumentos que pudieron recuperarse de los procesos de intermediación (ver cuadro en ANEXO VI). En materia de intermediación, se observó que las OSC fueron aplicando los aprendizajes y transfiriéndolos entre sus equipos de boca en boca.

CAPITULO 7.
Conclusiones y recomendaciones .

El Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil ha contribuido a instalar la temática de intermediación laboral juvenil desde Organizaciones de la Sociedad Civil en un contexto en que la problemática de empleo para esta franja etaria no aparecía en la agenda regional.

Este Estudio fue posible gracias a la existencia de una plataforma informática que permitió seleccionar más de 1700 de los 6000 registros de jóvenes participantes de los proyectos de las 8 OSC incluidas en el Estudio.

El desafío de este informe fue poder relacionar variables que fueron consideradas clave en el desarrollo del Programa (contexto del país, nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y desarrollo institucional de las OSC), con resultados y costos, dado sobre todo la escasez de investigaciones que existe en esta materia.

Otra innovación del Estudio fue el ejercicio de realizar una aproximación a los beneficios sociales y privados, concluyendo con un análisis y estimación del beneficio-costo del Programa.
También se realizó un análisis de las estrategias de las 8 OSC seleccionadas, rescatando especialmente aquellas consideradas innovadoras y que como tales, aportan al aprendizaje colectivo.

6.1. Conclusiones

A partir de los hallazgos sistematizados en los capítulos precedentes de este documento, se presentan las siguientes reflexiones.
Las conclusiones son:
El Programa ha promovido el uso de metodologías e instrumentos que permitieron, especialmente en las OSC que no tenían experiencias previas, generar resultados exitosos (93% de permanencia de los participantes, 40% de realización de experiencias laborales, entre los más importantes) y desarrollar un modelo de abordaje con alto impacto en el fortalecimiento a OSC nóveles en la temática.
Los resultados del Estudio muestran la relevancia que los costos tienen para la toma de decisiones a la hora de diseñar futuros proyectos de intermediación e inserción juvenil, dado que muestra la heterogeneidad de situaciones que, por otra parte, afectan también los resultados, producto principalmente de las variables clave seleccionadas.
Uno de los principales desafíos que presentó el Estudio, fue la identificación de tendencias en los costos económicos y asociaciones entre estos y distintas variables a partir de una muestra de 8 organizaciones sociales. Aunque representativa de la población, el tamaño reducido de la muestra condicionó la posibilidad de encontrar resultados estadísticamente significativos, limitando en algunos casos los resultados a descripciones de alcance muestral. Aun así, el Estudio de costos muestra resultados sumamente relevantes para actores interesados en intervenir en la temática, ya sea organizaciones sociales, organismos financiadores y/o actores tomadores de decisiones.

El estudio de costos ha demostrado:

Una alta participación de las organizaciones sociales en el aporte de los recursos necesarios para implementar el Programa. En promedio, se reflejan mayormente en la Remuneración del equipo de trabajo, las Redes propias, los Viáticos y gastos de comunicación y la Infraestructura.

El cofinanciamiento aportado por las familias, otras organizaciones y diversas carteras del sector público que en conjunto representan el 75% promedio del financiamiento

El costo medio por joven capacitado del Programa, que tuvo muy baja deserción, es de U$S 849. Si se considera la deserción promedio en los programas de empleo joven, estimada en el 20%, el costo asciende a U$S 1.009. El costo medio por joven que mejoró su trayectoria laboral a partir del Programa es de U$S 1.663; mientras que el del joven que consiguió empleo al finalizar la experiencia es de U$S 2.061.

Resulta importante considerar que, bajo escenarios optimistas, estos costos se recuperan en un periodo de 5 a 8 meses.

Los beneficios sociales del Programa muestran que éstos pueden ser relativamente altos. Aunque aún es preciso medir todos los impactos positivos derivados de este Programa, ya que no se han podido determinar en su totalidad.

Se puede corroborar la hipótesis de que un **contexto** favorable mejora las posibilidades de obtener resultados positivos en los proyectos de inserción laboral. Si el contexto donde se desarrolla el programa aumenta una unidad, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 22 pp. En efecto, si un país se encuentra en crecimiento, con bajos niveles de desocupación, es más probable que los jóvenes con una adecuada preparación consigan trabajo con mayor facilidad que en otro en el que el crecimiento es bajo o nulo; situación que disminuye la demanda laboral. A la inversa, de manera coherente con la afirmación anterior, cuanto más adverso es el contexto nacional, mayor es el costo medio por beneficiario capacitado.

También en relación al contexto, resulta significativo el rol que cumplen las políticas públicas, particularmente las leyes de promoción del empleo juvenil, en relación a las posibilidades que tienen los jóvenes vulnerables de insertarse en el mundo del trabajo, luego de transitar un proyecto. Si la articulación de las OSC con políticas públicas vinculadas al empleo aumenta en una unidad, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 18% pp.

El costo medio por beneficiario que trabaja y el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria aumentan a medida que aumenta el **índice de exposición a la vulnerabilidad promedio** de los beneficiarios atendidos por cada organización.

Dado que el éxito en el resultado respecto de la mejora de la trayectoria y de la obtención de empleo supera a la mitad de los jóvenes participantes, el Programa ha tenido buenos resultados en todos los niveles de vulnerabilidad:

- Los jóvenes de nivel medio y bajo mejoraron la trayectoria en 7 puntos más que los no vulnerables y los más vulnerables. No obstante, tienen menor tendencia a continuar sus estudios debido al alto porcentaje de mujeres (42,8%) que están afectadas a cargas familiares.
- En relación al trabajo, a medida que aumenta el nivel de exposición a la vulnerabilidad, son menores las posibilidades de insertarse en el mundo laboral.
- Resulta significativa la pasantía, particularmente entre los jóvenes más vulnerables que luego de transitarla aumentan de manera relevante las posibilidades de obtención de empleo.

- El análisis de la situación educativa y laboral de los jóvenes resulta un hallazgo, particularmente porque la proporción de los jóvenes que estudian y trabajan es superior en el alto nivel de exposición a la vulnerabilidad, donde superan el 30%. Este segmento se verifica en mayor proporción para los que tienen trabajo formal. Se podría pensar que el trabajo registrado estimula la terminalidad educativa dado que brinda un entorno estimulante y facilita el costeo de los estudios.

Aún con las diferencias respecto de los de menor vulnerabilidad, el Programa tuvo alcances muy positivos en la calidad del empleo de los jóvenes más vulnerables. La mejora en la trayectoria, producto de la pasantía y la elevada inserción laboral, permite superar las tendencias vigentes en Latinoamérica respecto de la informalidad laboral. La OIT[31] plantea que la informalidad en la región supera el 55,7% mientras que en el Programa ha resultado muy inferior (14% del total de Jóvenes que trabajan. Es destacable que entre los de mayor vulnerabilidad, la informalidad alcanza sólo al 25% de los jóvenes que se insertaron laboralmente, siendo que la mitad participa de programas de empleo en los que el Estado realiza aportes durante la vigencia del mismo.

El desarrollo institucional de las OSC tiene una relación directa con la mejora en los resultados, particularmente en relación al trabajo. Si el desarrollo institucional de la organización aumenta en una unidad, la probabilidad media de que el joven mejore su trayectoria laboral aumenta 12 pp.
Asimismo, cuanto menor es el desarrollo institucional de las organizaciones sociales, mayor es el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral para los casos analizados.

Por último, se destaca la importancia de una metodología participativa tanto para el diseño como para los encuentros regionales de intercambio de aprendizaje que permiten enriquecer las estrategias de las OSC durante la implementación; así como la participación de los jóvenes y las familias tanto al momento del diseño como de la ejecución de procesos de intermediación laboral; y la incorporación de las TIC´s en los procesos de formación.

6.2. Recomendaciones

Respecto de los costos

El presente documento representó un desafío metodológico debido a la escasez de estudios que analicen los costos económicos de programas sociales y de empleo que evalúen el impacto de este tipo de programas en América Latina y el Caribe; especialmente desde el enfoque del beneficio social. En este marco surgen diferentes recomendaciones para el desarrollo de futuros estudios de análisis de

31. Formalizando la informalidad juvenil. Experiencias Innovadoras en Latinoamérica y el Caribe. FORLAC. OIT.2015

costos y beneficios que permitan una evaluación de impacto integral.
En primer lugar, es sumamente importante que las OSC tengan un sistema de reporte periódico de los recursos utilizados en la implementación del Programa. Este sistema debería abarcar tanto a los recursos con costos explícitos como aquellos con costos implícitos y brindar información detallada y precisa sobre el tipo y cantidad de recursos utilizados y sus fuentes de financiamiento. Además, estos reportes podrían relevar los datos necesarios para la valorización de estos recursos en tiempo real, evitando distorsiones asociadas a sesgos de memoria de los encuestados y desfasajes entre el momento de adquisición del recurso y el momento de realización del estudio; especialmente en países con baja estabilidad de precios. Además, cuando los recursos no poseen un valor de mercado y/o son provistos por otros actores (Estado, empresas privados u otras organizaciones sociales), resulta sumamente difícil para las organizaciones relevar la información necesaria para estimar sus costos.
Para abordar estas cuestiones, el Estudio diseñó un cuestionario adaptado a las actividades del Programa (ver Anexo II) que puede ser utilizado como guía para el relevamiento sistemático de los recursos relevantes para la implementación del Programa.
En cuanto a los beneficios adicionales que este tipo de estudios debería contemplar, los referentes de las organizaciones destacan que el Programa beneficia a las empresas privadas que incorporan a los jóvenes a través de beneficios fiscales, reducción en los costos de capacitación y de costos asociados a la rotación de personal, entre otros. Además, este Programa incide positivamente en la reinserción de los jóvenes en el sistema educativo, generando esto un beneficio privado, pero también un beneficio social.

▶ Respecto de políticas públicas

En términos de fortalecer procesos de incidencia en políticas públicas, es fundamental tomar en cuenta la experiencia de la Ley del Aprendiz utilizada por la OSC PROCERRADO. Se observaron allí notorios resultados positivos, ya que se observa una importante participación económica del sector privado, sector con relativamente baja participación económica en promedio.
A pesar de los resultados parejos para todos los niveles de vulnerabilidad se mantiene la relevancia de trabajar predominantemente con NEVA alto, especialmente en contextos donde no existe ley que apoye la inserción laboral juvenil.
El estudio de costos y beneficios resulta un aporte relevante para los organismos estatales que pueden orientar sus políticas públicas, estimando también los beneficios sociales dado que el recupero de la inversión es muy cercano (5 a 8 meses).

Asimismo, reviste importancia la articulación con OSC que garantizan mejores resultados a partir del acompañamiento de cada joven y de la implementación de estrategias novedosas y adecuadas al territorio, especialmente para los Programas Nacionales.
Es recomendable que los empresarios orienten su demanda laboral a este tipo de Programas que, mediante la articulación en la capacitación, pueden garantizar además formación integral del joven y acompañamiento durante los primeros meses de su experiencia laboral.

▶ Respecto de la metodología de intermediación laboral

Se recomienda tener en cuenta el desafío que implica, al momento de abordar una metodología de intermediación laboral, incluir desde el inicio tres actores

claves: el sector privado, el sector público, y los jóvenes como actores estratégicos. Se considera necesario incorporar estrategias de diseño que contemplen: claridad sobre el perfil de los jóvenes con los que se va a trabajar, mapeo de actores territorial, estrategias de reclutamiento de los jóvenes y estrategias de comunicación. Se propone la construcción de una nueva metodología para nuevos programas que incorpore las estrategias que resultaron innovadoras en esta experiencia. Queda como desafío apostar a la construcción de conocimiento colectivo en el fortalecimiento institucional y formar equipos de sistematización y evaluación dentro de las organizaciones que permitan recuperar las experiencias y transformarlas en metodologías o productos formativos.

Es importante rescatar la implementación de la plataforma informática para el monitoreo y evaluación y se sugiere ampliarla, incorporando información de costos y beneficios privados y sociales.

Los referentes de las OSC que participaron en el Estudio señalan que entre los recursos y actividades a tener en cuenta en los próximos estudios de costos se encuentran: la remuneración del tiempo de trabajo destinado al desarrollo y diseño de plataformas de capacitación en línea, a la formación de los miembros de las organizaciones y el costo de formalización de los jóvenes beneficiarios como trabajadores (como las tarjetas de trabajo en Brasil).

▶ Respecto del fortalecimiento institucional

En la medida que existe una relación positiva significativa entre el mayor desarrollo institucional y los mejores resultados y menores costos, merecería considerarse la posibilidad de incorporar en el diseño de los programas un componente de fortalecimiento institucional de las OSC.

Las OSC involucradas en este Estudio han adquirido capacidades para multiplicar la experiencia, aunque algunas de ellas deberían ser además fortalecidas en algunos vectores del pentágono de los estándares de calidad. Se recomienda tenerlas en cuenta para la conformación de una red para el escalamiento de los Programas de Intermediación e Inserción Laboral.

Al momento de pensar el diseño de programas regionales, resulta importante tener en cuenta las diferencias entre los contextos y el nivel desarrollo de las organizaciones para optimizar los resultados.

CAPITULO 8.
Bibliografía citada

Alzua y otros (2013). *Youth training programs beyond employment. Evidence from a randomized controlled trial*. Disponible en: www2.unine.ch/files/content/sites/irene/files/shared/documents/s%C3%A9minaires/Alzua.pdf.

Azevedo y otros (2012). Embarazo Adolescente y Oportunidades en América Latina y el Caribe. Sobre Maternidad Temprana, Pobreza y Logros Económicos, Washington DC, Banco Mundial. Disponible en pami-guatemala.org/guirosgt/wp-content/uploads/2014/01/Embarazo-Adolescente-Informe-Banco-Mundial.pdf.

Barzelay, Michael y Cortázar Velarde, Juan Carlos (2004). INFES, BID.

Betcherman y otros (2007). A Review of Interventions to Support Young Workers: Findings of the Youth Employment Inventory, SP Discussion Paper 0715, Social Protection, Banco Mundial.

Chiva Gómez, R.(2001). El estudio de casos explicativo. Una reflexión". Revista de Economía y Empresa.

Díaz y Jaramillo (2006). An Evaluation of the Peruvian "Youth Labor Training Program" — Projoven, Office of Evaluation and Oversight.

Ibarrarán, Rosas y Soares (2006). Impact Evaluation of a Youth Job Training Program in the Dominican Republic: Ex-Post Project Evaluation Report of the Labor Training and Modernization Project, Office of Evaluation and Oversight.

Jara, Oscar. (1994). *Para Sistematizar Experiencias*. Alforja. Costa rica .

Jara, Oscar. (Mayo, 2001). Dilemas y Desafíos de la Sistematización de Experiencias. Centro de Estudios y Publicaciones - Alforja. Costa Rica.

Lizama, Andrea (s/f). Unidad de Estudios de SENCE. Nota técnica Nº8. Evaluación de Impacto del Programa Jóvenes Bicentenario. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/eva_imp_jbicent.pdf.

Novella y Ripani (s/f). *Are You (Not) Expecting?: The Unforeseen Benefits of Job Training on Teenage Pregnancy*, versión borrador. Disponible en: www.iza.org/conference_files/worldb2014/ripani_l6206.pdf

Unión Temporal IFS —Econometría S.A.— SEI (2004). Informe Análisis de resultados de las primeras convocatorias del Programa Jóvenes en Acción. Consultoría para la evaluación de impacto del Subprograma Jóvenes en Acción, Bogotá. Disponible en www.redetis.iipe.unesco.org/publicaciones/jovenesenaccion.pdf.

Silveira, Sara. (2014). Evaluación Intermedia. Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil.ATN/ME-12444-RG. Montevideo

Stake, Robert E. (1995). The Art of Case Study Research. Thousand Oaks: SAGE. Citado en *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*.

Yacuzzi, Enrique. (2005). El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación -Documento de Trabajo - Universidad del CEMA.

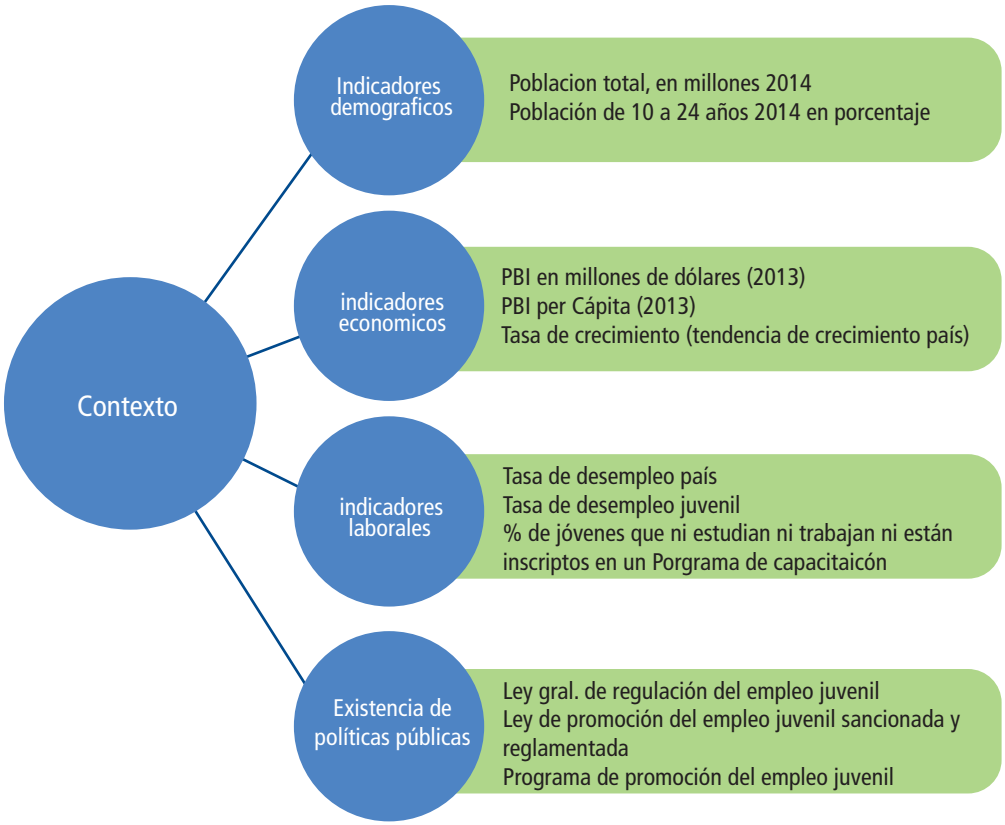
Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. USA: SAGE Publications.

ANEXOS.

Anexo I
Criterios de selección de la muestra.

Un aprendizaje de la gestión del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil es que el interjuego entre las características del contexto, la calidad institucional de las OSC ejecutoras y las condiciones de vulnerabilidad de los beneficiarios es fundamental a la hora de explicar el proceso de implementación y resultados de los proyectos.
Por este motivo los criterios seleccionados para la muestra dan cuenta de las tres categorías planteadas y los casos se seleccionarán buscando la mayor cantidad de combinaciones entre los indicadores propuestos a fin de obtener una muestra suficientemente heterogénea.

Indicadores del Contexto-País



Indicadores de Desarrollo Institucional

Para evaluar el desarrollo institucional se usarán los Estándares de Calidad Organizacional de la Fundación SES que se incorporan en el Anexo a.

Indicadores de vulnerabilidad de la población destinataria

Para clasificar los niveles de vulnerabilidad de los jóvenes que participaron de los distintos proyectos se utiliza el Nivel de Vulnerabilidad Agrupado (NEVA) que contempla las variables: máximo nivel educativo alcanzado, asistencia a establecimiento educativo y situación laboral.

De acuerdo a la combinación entre estas tres variables, se definen los niveles de vulnerabilidad tal como se observan en el siguiente gráfico:

NEVA Muy alto

- Hasta primaria/No asiste a establecimiento educativo/No busca no trabaja
- Hasta primaria/No asiste a establecimiento educativo/No busca y busca trabajo
- Hasta primaria/No asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca
- Hasta primaria/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria incompleta/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca

NEVA Alto

- Hasta primaria/Si/No trabaja, no busca
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria incompleta/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca trabajo
- Hasta primaria/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Hasta primaria/Asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria incompleta/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Secundaria incompleta/Asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja/no busca

NEVA Medio

- Secundaria completa/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Secundaria completa/No asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Secundaria completa/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Superior incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja no busca trabajo
- Superior incompleta/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca

NEVA Bajo

- Secundaria completa/No asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca
- Secundaria completa/Asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Superior incompleta y completa/No asiste a establecimiento educativo/Trabaja
- Superior incompleta y completa/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja, no busca
- Superior incompleta y completa/Asiste a establecimiento educativo/No trabaja y busca trabajo
- Superior incompleta y completa/Asiste a establecimiento educativo/Trabaja

En el Anexo b se muestra la tabla con los valores que asumen los indicadores de contexto, desarrollo institucional y vulnerabilidad de la población destinataria.
El indicador de estándares de calidad institucional no resultó discriminatorio para la selección de la muestra, dado que todas las organizaciones tienen "muy bueno" o "bueno", sesgo producido desde la selección inicial de los casos. Por lo tanto, dado su complejidad, será muy útil retomarlo con las aperturas correspondientes en el momento del análisis transversal de los casos seleccionados.
TABLA I

Indicadores	Países	Argentina					Bolivia		Brasil					Colombia							El salvador	Mexico				Paraguay
		Caritas	Crear	Oportunidades	Sumando doncel	Catolica	Ser familia	Cid cruz	Accion comunitaria	CDI camp	IIDAC	Alianza	PROCERRADO	ACJ	Versalles	Ecosesa	Minuto de dios	Formacion de futuros	Microempresas	Presencia colombo suiza	Funsalprodese	Acciona	Educiac	Seraj	SEPICJ	Asociacion Trinidad
Demográfico	Cantidad de habitantes	M	M	M	M	M	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	B	A	A	A	A	B
Económico	PBI per cápita	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	B	A	A	A	A	B
	Tasa de crecimiento	B	B	B	B	B	M	M	B	B	B	B	B	M	M	M	M	M	M	M	B	B	B	B	B	A
Desempleo juvenil	Desocupación juvenil	A	A	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M	M
	%ni.ni	M	M	M	M	M	B	B	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	M	M	B
Existencia de Políticas		Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	Sí
NEVA		A	A	A	A	A	B	M	A	A	A	M	A	M	M	B	M	D	M	M	A	A	B	B	M	A

La recategorización de los indicadores se homogeneizó en: A (alto), M (mediano) y B (bajo) tal como se observa en la tabla I.
Tanto en los países grandes -en términos demográficos y de PBI (Brasil y Méjico) - como en los medianos (Argentina y Colombia), se implementaron 20 de los 27 proyectos del universo; por lo que se considera que estos países deben estar representados en la muestra.
Dado que el PBI refleja predominantemente el tamaño de los países y no presenta mayores diferencias con los indicadores demográficos, para reflejar la situación

económica se tomó en cuenta el PBI per cápita y la Tasa de crecimiento.
Entre los indicadores laborales se consideraron los más pertinentes: la tasa de desocupación juvenil y el porcentaje de jóvenes que no estudian ni trabajan, ni asisten a un establecimiento educacional.
La existencia de políticas públicas tiene como caso excepcional a Brasil que implementa la Ley del Aprendiz orientada al empleo juvenil. Este caso se tuvo especialmente en cuenta, tal como se explica en el párrafo siguiente. Para la clasificación general se tomó la existencia o no de programas con ese objetivo.
En los proyectos de Brasil se tomó en cuenta que, existiendo una ley de promoción del empleo juvenil, una de las organizaciones (Alianza) no articuló con el Estado en su aplicación y la otra (PROCERRANDO) sí. Por otra parte, se consideró que ambos proyectos se orientaron a población con NEVA diferencial (alta vulnerabilidad y vulnerabilidad media, respectivamente).
En México se seleccionó un proyecto orientado a NEVA bajo para complementar las categorías de vulnerabilidad de la muestra. Dado que dos de los proyectos se orientaron a esa población, aleatoriamente se eligió al proyecto de la organización SERAJ.
El comportamiento en relación a los criterios muestrales de los proyectos de Argentina es homogéneo, pero permiten contrastar con los otros países por orientarse a la población con mayor nivel de vulnerabilidad. Dado que todas las organizaciones muestran el mismo comportamiento en los indicadores elegidos, se realizó una selección aleatoria de los proyectos (Cáritas y Oportunidades).
El caso de Colombia fue seleccionado por el NEVA bajo y medio de sus destinatarios (una particularidad sostenida en todos los proyectos del país). Se reparó en Microempresas por el desarrollo institucional ya que la OSC realizó su primera experiencia de empleabilidad a través de este proyecto, siendo su foco el autoempleo.
Se seleccionaron dos países chicos (El Salvador y Paraguay).
Para completar la representatividad regional se seleccionó El Salvador, que además registra la peor situación de contexto (indicadores económicos, laborales e inexistencia de políticas públicas orientadas al empleo juvenil), por lo que representa una situación contrastante con la mayoría de los casos seleccionados. El proyecto implementado en ese país es el de la OSC Fundsalprodese.
Para la selección de Paraguay se tuvo en cuenta el alto grado de vulnerabilidad de los destinatarios (50%) a los que se orientó la Asociación Trinidad.
Por todo lo dicho los casos a ser incluidos en la muestra son los siguientes:

País	Caso
Argentina	CARITAS OPORTUNIDAD
Brasil	Alianza Procerrado
Colombia	Microempresas de Antioquía
México	SERAJ
El Salvador	Funsalprodese
Paraguay	Asociación Trinidad

Anexo a. Estándares de calidad Organizacional

EJES	ASPECTOS	VARIABLES	PUNTAJE	ELEMENTOS A EVALUAR	MUY BUENO	Pje	BUENO	Pje	REGULAR	Pje	MALO	Pje
ESTRUCTURA (100)	LEGALES (25)	Antigüedad Institucional	8	Antigüedad de existencia de la organización. Se le dará importancia en este punto al momento de inicio de acciones de la organización más allá de su inscripción formal.	Tiene 15 años o más de existencia	8	Entre 10 y 14 años de existencia	6	Entre 5 y 9 años de existencia	4	Entre 0 y 4 años de existencia	0
		Registro legal y estatutos	9	Situación de: inscripciones legales, impositivas y estatutarias.	Cuenta con todos los registros legales e impositivos vigentes y actualizados.	9	Cuenta con la mayoría de los registros legales e impositivos vigentes.	7	Tiene registros legales o impositivos en trámite.	5	No cuenta con registros legales o impositivos	0
		Organos de Gobierno	8	Se releva: I- Existencia, II- frecuencia de encuentros III- toma de decisiones	Existe, se reúne de forma mensual y es quien toma las principales decisiones de la organización	8	Existe, se reúne al menos 2 veces al año y es quien toma las decisiones principales de la organización	6	Existe, se reúne anualmente y es consultado por las decisiones principales de la organización	4	No existe o no tiene influencia en las principales decisiones de la organización	0
	DESARROLLO (50)	Misión y visión	12	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se comprometen con ella	Tiene la misión y visión escrita, vigente y es conocida por los integrantes de la organización que manifiesta su compromiso con ella.	12	Tiene la misión y visión escrita, vigente y es bastante conocida por los integrantes de la organización que manifiestan parcialmente su compromiso con ella.	9	Tiene la misión y visión escrita, vigente y no es conocida por los integrantes de la organización.	6	No tiene escrita la misión y/o la visión.	0
		Plan Estratégico	15	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee plan estratégico escrito, vigente y es conocido detalladamente por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	15	Posee plan estratégico escrito, vigente y es parcialmente conocido por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	11	Posee plan estratégico escrito, vigente y no es conocido por los integrantes de la organización.	8	No posee plan estratégico escrito.	0
		Organigrama con Roles y Funciones	13	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización	Tienen un organigrama institucional con desarrollo de roles y funciones escrito y conocido detalladamente por los integrantes de la organización.	13	Tienen un organigrama con roles y funciones escrito y es parcialmente conocido por los miembros de la organización.	10	Tienen un organigrama con roles y funciones escrito y no es conocido por los miembros de la organización.	7	No tienen un organigrama con roles y funciones escrito.	0
		Modalidad de Contratación de personal	10	Se releva: consideran que dan cumplimiento legal, percepción sobre: salarios acordes a condiciones de mercado, tipo de contrato que responde a los derechos de los trabajadores.	Se considera que cumple con con las disposiciones legales, los Salarios son acordes al mercado y se garantizan todos los derechos de los trabajadores.	10	Se considera que cumple con con las disposiciones legales, los salarios son acordes o bastante acordes al mercado y/o se garantizan la mayoría de derechos de los trabajadores.	8	Se considera que cumple con con las disposiciones legales, los salarios son menores al mercado y/o no se garantizan la mayoría de derechos de los trabajadores.	5	Se considera que no se cumple con con las disposiciones legales, los salarios son menores al mercado y/o no se garantizan los derechos de los trabajadores.	0
	INFRAESTRUCTURA(25)	Sede	4	Se releva régimen de tenencia y condiciones edilicias	Tienen sede propia y en buenas condiciones edilicias	4	Alquilan o en comodato en buenas condiciones edilicias / Tienen sede propia que requiere de mejoras en sus condiciones edilicias	3	Tienen sede alquilada o en comodato en condiciones precarias	2	No tienen sede	0
		Espacio físico en las oficinas.	10	Se releva I- Condiciones de disponibilidad de espacio de oficinas de trabajo permanentes según adecuación a las necesidades de funcionamiento de la organización, II- responde a condiciones de seguridad.	Se percibe como adecuado para las necesidades de funcionamiento organizacional y responde a condiciones básicas de seguridad. Amplia dsponibilidad de espacios de trabajo y reunión. (en virtud de cantidad de personas que desarrollan cotidianamente sus actividades en la OS)	10	Se percibe como bastante adecuado para las necesidades de funcionamiento organizacional y responde a condiciones básicas de seguridad.	8	Se percibe como poco o no adecuado para las necesidades de funcionamiento organizacional y responde a condiciones básicas de seguridad.	5	No tiene condiciones básicas de seguridad	0
		Equipamiento y tecnología	11	Se releva I- disponibilidad y vigencia de mobiliario, equipamiento informático, telefonía, conectividad, archivos de papel y back up digitales.	Se percibe como adecuado a los requerimientos de los equipos de trabajo y las actividades a realizar. Amplia disponibilidad de posiciones de trabajo con conectividad en todos los equipos de la OS, mobiliario suficiente y adecuado a la cantidad de personas que trabajan en la OS (una posición por persona: mobiliario, equipo informático, conectividad). Dispone de back up digitales y más de una línea telefónica.	11	Se percibe como bastante adecuado a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar. Suficiente disponibilidad de posiciones de trabajo con conectividad en la mayoría de los equipos de la OS, mobiliario adecuado y suficiente según la cantidad de personas que trabajan en la OS. Dispone de back up digitales y al menos una línea telefónica.	8	Se percibe como poco frente a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar. Escasa disponibilidad de posiciones de trabajo y/o conectividad limitada. Mobiliario insuficiente o precario. No dispone de back up digitales	6	Se percibe como no adecuado a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar. Insuficiente disponibilidad de posiciones de trabajo con escasa o nula conectividad y mobiliario insuficiente o precario. No dispone de back up digitales ni de línea telefónica.	0

EJES	ASPECTOS	VARIABLES	PUNTAJE	ELEMENTOS A EVALUAR	MUY BUENO	Pje	BUENO	Pje	REGULAR	Pje	MALO	Pje
FUNCIONAMIENTO (100)	GESTION INTERNA (40)	Desarrollo del plan operativo anual	12	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee plan operativo anual escrito, vigente y es conocido detalladamente por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	12	Posee plan operativo anual escrito, vigente y es parcialmente conocido por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	9	Posee plan operativo anual escrito, vigente y no es conocido por los integrantes de la organización.	6	No posee plan operativo escrito.	0
		Mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones	8	Se releva I- Existencia de procedimientos pautados, II Conocimiento de los procedimientos, III Adecuación a los requerimientos de los equipos de trabajo y las actividades a realizar.	Existen mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones pautados (en forma escrita y/o utilizados habitualmente y ampliamente conocidos por los equipos). Se perciben como adecuados a los requerimientos de los equipos de trabajo y las actividades a realizar.	8	Existen mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones pautados parcialmente conocidos por los equipos. Se perciben como bastante adecuados a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	6	Existen mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones poco o nada conocidos por los equipos. Se perciben como poco adecuados frente a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	4	No existen mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones pautados. Los mecanismos utilizados se perciben como no adecuados a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	0
		Esquema de reuniones	7	Se releva: I- Existencia, II- se percibe como adecuado para los equipos y los requerimientos de las actividades-	Existe un esquema de reuniones principales pautado (de forma escrita o utilizados habitualmente y ampliamente conocido por los equipos) y se percibe como adecuados a los requerimientos de los equipos de trabajo y las actividades a realizar.	7	Existe un esquema de reuniones pautado, parcialmente conocidos por los equipos y se percibe como bastante adecuados a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	5	Existe un esquema de reuniones poco o nada conocidos por los equipos y se percibe como poco adecuado frente a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	4	No existe un esquema de reuniones y/o se percibe como no adecuado a los requerimientos de los equipos de trabajo y/o las actividades a realizar.	0
		Mecanismos para la administración de recursos y auditorías	7	Se releva: I- Existencia de mecanismos estandarizados de control cruzado (firmas de más de una autoridad, sistema informatico de control, II- realización de auditorías externas.	Existen mecanismos internos permanentes de control cruzado en la administración y auditorías externas anuales	7	Existen mecanismos internos esporádicos de control cruzado en la administración y auditorías externas a pedido	5	Existen mecanismos internos esporádicos de control cruzado en la administración y no se realizan auditorías externas	4	No existen mecanismos de control administrativo ni auditorías regulares.	0
		Mecanismo de comunicación interna	6	Se releva: I existencia de mecanismos II- si los usuarios manifiestan conocimiento de los contenidos, II- si expresan satisfacción con la comunicación interna.	Existen mecanismos de comunicación interna pautados (de manera escrita o utilizados regularmente) . Los usuarios internos manifiestan amplio conocimiento de los contenidos y expresan amplia satisfacción con la comunicación interna.	6	Existen mecanismos de comunicación interna pautados (de manera escrita o utilizados regularmente). Los usuarios internos manifiestan poco conocimiento de los contenidos o expresan parcial satisfacción con la comunicación interna.	5	Existen escasos mecanismos de comunicación interna o no se utilizan regularmente. Los usuarios internos manifiestan poco conocimiento de los contenidos y/o expresan poca satisfacción con la comunicación interna	3	No existen mecanismos de comunicación interna pautados o utilizados regularmente o conocidos por los usuarios internos. Estos se expresan insatisfechos con la comunicación interna	0
	ASPECTO PEDAGÓGICO (30)	Pertinencia de la oferta de formación frente a la demanda del joven y frente a la demanda del mercado	9	Se releva: I existencia de diagnósticos que incorporan distintsa perspectivas II- si los usuarios manifiestan pertinencia entre la formación recibida y la demanda del mercado para lo que aprendieron.	Existen diagnósticos que incorporan la perspectiva de los jóvenes (intereses y necesidades de formación) y demandas del mercado de trabajo (relevamiento productivo, mapeo de actores, etc.). Los usuarios manfiestan excelente pertinencia de la formación para los intereses de los jóvenes y demanda del mercado para lo que aprendieron	9	Existen diagnósticos que incorporan la perspectiva de los jóvenes y/o del mercado de trabajo. Los usuarios manifiestan bastante pertinencia de la formación para los intereses de los jóvenes y la demanda del mercado para lo que aprendieron	7	Existen diagnósticos que incorporan la perspectiva de los jóvenes y/o del mercado de trabajo. Los usuarios manifiestan poca pertinencia de la formación para los intereses de los jóvenes y la demanda del mercado para lo que aprendieron	5	No existen diagnósticos o los usuarios manfiestan ninguna pertinencia de la formación para los interese de los jóvenes y la demanda del mercado para lo que aprendieron	0
		Perfil de los jóvenes	7	Se releva: I existencia de una definición clara de la población objetivo que se utiliza para el diseño de la propuesta pedagógica.	Existe una definición clara de la población objetivo que se utiliza para el diseño de la propuesta pedagógica en base a distintas variables ajustadas y pertinentes en relación a los proyectos de la OS: edad, situación laboral, situación educativa, situación social, etc.	7	Existe una definición de la población objetivo que se utiliza para el diseño de la propuesta pedagógica en base a algunas de las variables significativas para el desarrollo de los proyectos de la OS	5	Existe una definición poco clara de la población objetivo que se utiliza para el diseño de la propuesta pedagógica o la misma no se ajusta al tipo de proyectos que desarrolla la OS.	4	No existe una definición de la población objetivo que se utiliza para el diseño de la propuesta pedagógica.	0
		Diseño de plan de formación	8	Se releva: I existencia de un plan detallado de formación con : diseño pedagógico, curricila escrita y propuesta didáctica general	Existe un plan detallado de formación con: diseño pedagógico, curricula escrita y propuesta didáctica general	8	Existe un plan bastante detallado de formación con: diseño pedagógico, curricula escrita y propuesta didáctica general	6	Existe un plan poco detallado de formación con: diseño pedagógico, curricula escrita y propuesta didáctica general	4	No existe un plan de formación con: diseño pedagógico, curricula escrita y propuesta didáctica general	0
		Proceso de intermediación laboral	6	Se releva: I- Existencia, II- se percibe como adecuado para los jóvenes y los requerimientos del mercado-	Existe, se perciben como adecuados a los requerimientos de los jóvenes y los del mercado y existe evidencia - relevamientos, seguimientos, etc- que dan cuenta de ello	6	Existe y se percibe como bastante adecuados a los requerimientos de los jóvenes y/o los requerimientos del mercado, o los resultados de relevamientos o estudios de seguimiento dan cuenta de ello.	5	Existe y se percibe como poco adecuado frente a los requerimientos de los jóvenes y/o los requerimientos del mercado, y/o la evidencia -relevamientos, seguimiento, etc.- da cuenta de ellos	3	No existe	0
	RRHH (30)	Selección de personal	10	Se releva: I- Existen procedimiento de selección e incorporación de personal y II aplicación de los mismos	Existen procedimiento y se aplican en todos los casos para la selección e inducción del personal	10	Existen procedimiento y se aplican en algunos casos / para algunas modalidades de contratación para la selección e inducción del personal	8	Existen procedimiento pero no están vigentes o sólo se aplican esporádicamente para la selección e inducción del personal	5	No existen procedimiento para la selección e inducción del personal	0
		Desarrollo de carrera	5	Se releva: I- la existen de planes de carrera, II- oportunidades de formación para los trabajadores III- percepción sobre la valoración de las oportunidades de formación.	Se identifica el desarrollo de planes de carrera y /o muchas oportunidades de formación para los trabajadores y son valorados positivamente por los trabajadores.	6	Se identifica el desarrollo de planes de carrera y /u oportunidades de formación para los trabajadores en algunos sectores de trabajo de la OS	4	Se identifica la existencia de planes de carrera cuya aplicación es esporádica u oportunidades aisladas de formación para los trabajadores.	3	No existen planes de carrera y/o son escasas las oportunidades de formación de los trabajadores.	0
		Cantidad idoneidad y perfil de personas rentadas	9	Se releva I- se percibe como adecuado para el desarrollo de los programas / proyectos y la gestión de futuro de los mismos.	Se percibe que la cantidad, idoneidad y perfil de personas rentadas es la adecuada para el desarrollo de los programas y proyectos asi como su gestión de futuro.	9	Se percibe que actualmente la cantidad de personas rentadas es suficiente para el desarrollo de los programas, asi como su idoneidad y perfil, pero no se está trabajando activamente en la gestión de futuro.	7	Se percibe que la cantidad, idoneidad y perfil de personas rentadas es poco adecuada para el desarrollo actual de los programas y proyectos asi como su gestión de futuro.	5	Se percibe que la cantidad, idoneidad y perfil de personas rentadas no es adecuada para el desarrollo de los programas y proyectos asi como su gestión de futuro.	0
		Evaluación y aprendizaje del personal	6	Se releva: I- Existen procedimiento de evaluación y son valorados por el personal.	Existen procedimientos de evaluación, se aplican en todos los casos y son valorados positivamente por el personal.	6	Existen procedimientos de evaluación, se aplican en la mayoría de los casos y son valorados parcialmente por el personal.	5	Existen procedimientos de evaluación, pero se aplican poco y son poco valorados por el personal.	3	No existen procedimiento de evaluación del personal.	0

EJES	ASPECTOS	VARIABLES	PUNTAJE	ELEMENTOS A EVALUAR	MUY BUENO	Pje	BUENO	Pje	REGULAR	Pje	MALO	Pje
COMUNICACIÓN E IMAGEN (100)	IMAGEN INSTITUCIONAL (100)	Estrategia comunicacional externa	24	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee estrategia comunicacional escrita, actualizada. Es conocida por todos los integrantes de la organización que identifican las relaciones entre sus acciones/proyectos y las estrategias.	24	Posee estrategia comunicacional escrita, actualizada y es conocida por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones entre sus acciones/proyectos y las estrategias.	18	Posee estrategia comunicacional escrita, actualizada. Es conocida por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones entre sus acciones/proyectos y las estrategias.	12	No posee estrategia comunicacional escrita.	0
		Materiales institucionales de comunicación	18	Se releva: I- Si cuenta con piezas en soporte papel, electrónica y página web que permiten informar en forma sintética y clara sobre la OSC (Objetivos, población, programas y logros).	Cuenta con piezas en soporte papel, electrónica y página web que permiten informar en forma sintética y clara sobre la OSC (Objetivos, población, programas y logros).	18	Cuenta con piezas en soporte papel y/o electrónica y/o página web que permiten informar sobre la OSC (Objetivos, población, programas y logros).	14	Cuenta con piezas en soporte papel y/o, electrónica y/o página web no informan claramente sobre la OSC (Objetivos, población, programas y logros).	9	No cuenta con piezas en soporte papel, electrónica y página web que permiten informar poco clara sobre la OSC (Objetivos, población, programas y logros).	0
		Relación de los materiales con la misión	16	Se releva: I- Se evalúa si los materiales tienen coherencia clara con la misión de la organización.	Todos los materiales tienen coherencia clara con la misión de la organización.	16	La mayoría de los materiales tienen coherencia con la misión de la organización.	12	Sólo algunos materiales tienen coherencia con la misión de la organización.	8	Los materiales no tienen coherencia con la misión de la organización.	0
		Manual de imagen	10	Se releva: I- Existencia, II- es conocido por los integrantes de la organización	Posee manual de imagen escrito, vigente, es utilizado en toda la producción de la OSC y es conocido por sus integrantes.	10	Posee manual de imagen escrito, vigente, es utilizado habitualmente y conocido por la mayoría de los integrantes de la organización.	8	Posee manual de imagen escrito, vigente, pero no es utilizado habitualmente y es conocido por pocos integrantes de la organización.	5	No posee manual de imagen escrito.	0
		Publicaciones propias	12	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- es coherente con su misión	Posee publicaciones propias en distintos formatos (papel, digital,audiovisual), conocidas y utilizadas habitualmente por los integrantes de la organización que identifican las relaciones entre estas y la misión.	12	Posee publicaciones propias en uno o varios formatos, conocidas por la mayoría de los integrantes de la organización que identifican las relaciones entre estas y la misión, y ocasionalmente utilizadas.	9	Posee publicaciones propias en al menos un formato, pero son conocidas sólo por algunos de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter estas y la misión y su uso es esporádico.	6	No posee publicaciones propias o son desconocidas por su equipos de trabajo.	0
		Rendición pública de cuentas (financiero y operativo)	20	Se releva: I- alcance en relación al público, II- calidad de la información ofrecida	La rendición de cuentas es pública mediante eventos y/o disponibles en sitio web y cuenta con información detallada y de calidad	20	La rendición de cuentas es pública mediante eventos y/o disponibles en sitio web y cuenta con información bastante restringida.	15	La rendición de cuentas es para un público seleccionado	10	No desarrollan rendición de cuentas	0
SOSTENIBILIDAD (100)	PLANIFICACION DEL FINANCIAMIENTO (50)	Estrategia de financiamiento	25	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización	Posee estrategia de financiamiento escrita, vigente, es conocida por los integrantes de la organización.	25	Posee estrategia de financiamiento escrita, vigente y conocida por la mayoría de los integrantes de la organización.	19	Posee estrategia de financiamientol escrita, vigente, pero es poco conocida por los integrantes de la organización.	13	No posee estrategia de financiamiento.	0
		Personal asignado para el desarrollo de fondos	25	Se releva I- Cantidad de personal adecuada para el desarrollo de los fondos necesarios para el desarrollo de los programas / proyectos.	Se percibe que la cantidad de personas rentadas es la adecuada para el desarrollo de los fondos para desarrollo de los programas y proyectos.	25	Se percibe que la cantidad de personas rentadas es suficiente para el desarrollo de los fondos para el desarrollo de los programas y proyectos.	19	Se percibe que la cantidad de personas es poco adecuada para el desarrollo de los fondos para el desarrollo de los programas y proyectos.	13	Se percibe que la cantidad de personas no es adecuada para el desarrollo de los fondos para el desarrollo de los programas y proyectos.	0
	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (50)	Plazos de los acuerdos de financiamiento	20	Proyección de los fondos para la realización de los programas y proyectos.	Tiene más de un 50% de los fondos como propios y/o garantizados para al menos 3 años.	20	Tiene más de un 50% de los fondos como propios y/o garantizados para más de un año y menos de tres.	15	Tiene más de un 50% de los fondos como propios y/o garantizados para un máximo de un año.	10	No tiene más de un 50% de los fondos como propios y/o garantizados para un año.	0
		Fondos propios	15	Porcentaje de fondos propios sobre el total del financiamiento de la organización	Tiene más de un 25% de los fondos propios.	15	Tiene entre un 10 y un 24% de fondos propios.	11	Tiene entre un 1 y un 9% de fondos propios.	8	No tiene fondos propios	0
		Diversificación de las fuentes de financiamiento	15	% de fondos por fuente y tipo de financiamiento sobre el total de los fondos ejecutados	Ningún financiador externo aporta más del 10% de los fondos de la organización en un año.	15	Ningún financiador externo aporta más del 30% de los fondos de la organización en un año.	11	Ningún financiador externo aporta más del 50% de los fondos de la organización en un año.	8	Ningún financiador externo aporta más del 51% de los fondos de la organización en un año.	0
RELACIONES INSTITUCIONALES(100)	ALIANZAS (50)	Estrategia de alianzas	16	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee estrategia de alianzas escrita, vigente y es conocida por todos los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	16	Posee estrategia de alianzas escrita, vigente y es conocida por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	12	Posee estrategia de alianzas escrita y vigente, pero no es conocida por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	No posee estrategia de alianza	0
		Relación con el Estado	10	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee vínculos formalizados de alianza con el Estado (convenios, gestión asociada, etc.) vigentes y conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	10	Posee vínculos formalizados de alianza con el Estado, vigentes y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	Posee vínculos formalizados de alianza con el Estado, vigentes, pero conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	5	No posee vínculos formalizados de alianza con el Estado	0
		Relación con otras organizaciones	8	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee vínculos formalizados de alianza con otras organizaciones, vigentes y conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	Posee vínculos formalizados de alianza con otras organizaciones, vigentes y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	6	Posee vínculos formalizasos de alianza con otras organizaciones, vigentes pero conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	4	No posee vínculos formalizados de alianza con otras organizaciones	0
		Relación con la academia	8	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee vínculos formalizados de alianza con el ámbito académico, vigentes y conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	Posee vínculos formalizasos de alianza con el ámbito académico, vigentes y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	6	Posee vínculos formalizados de alianza con el ámbito académico, vigentes pero conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	4	No posee vínculos formalizados de alianza con la academia	0
		Relación con el sector privados	8	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee vínculos formalizados de alianza con el sector privado, vigentes y conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	Posee vínculos formalizados de alianza con el sector privado, vigentes y conocida por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	6	Posee vínculos formalizados de alianza con el sector privado, vigentes pero conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	4	No posee vínculos formalizados de alianza con el sector privado	0
	REDES (50)	Estrategia de partiicpación en redes	16	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Posee estrategia de participación en redes vigente y es conocida por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	16	Posee estrategia de alianza vigente y conocida por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	12	Posee estrategia de alianza vigente, pero conocida por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	No posee estrategia de participación en redes	0
		Pertenencia a Redes regionales	12	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Pertenence a redes regionales con vínculos formalizados de alianza, conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	12	Pertenece a redes regionales con vínculos formalizados de alianza, conocidos por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	9	Pertenece a redes regionales con vínculos formalizasos de alianza , pero estos son conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones entre sus acciones/proyectos y las estrategias.	6	No posee vínculos formalizados en redes regionales	0
		Pertenencia a Redes locales, nacionales	10	Se releva: I- Existencia, II- es conocida por los integrantes de la organización III- se relaciona con sus proyectos y acciones	Pertenence a redes locales y/o nacionales con vínculos formalizados de alianza, conocidos por los integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	10	Pertenece a redes con locales y/o nacionales con vínculos formalizasos de alianza, conocidos por la mayor parte de los integrantes de la organización que identifican las relaciones entre sus acciones/proyectos y las estrategias.	8	Pertenece a redes locales y/o nacionales con vínculos formalizados de alianza , pero conocidos por un escaso número de integrantes de la organización que identifican las relaciones enter sus acciones/proyectos y las estrategias.	5	No posee vínculos formalizados en redes nacionales o locales	0
		Roles que desempeña la organización en las redes.	12	Se releva: I- Existencia y tipo de rol asumido en la red.	Asume roles de responsabilidad y /o participa activamente de funciones ejecutivas.	12	Asume roles de mediana responsabilidad y /o participa de funciones ejecutivas	9	Asume una participación aislada	6	No posee un rol activo	0

Anexo II
Metodología de relevamiento de costos

Recursos Identificados

El análisis de los costos económicos se limitó a los recursos aplicados por las OSC a cargo de la implementación en el territorio, dejando de lado aquellos costos asociados a la administración y coordinación general del Programa a cargo de la Fundación SES, FOMIN, Microsoft.

Para realizar un análisis comprehensivo de los costos del Programa, el primer paso consistió en identificar los recursos utilizados por las organizaciones seleccionadas para desarrollar las actividades requeridas por el Programa. Con este fin se revisaron las propuestas de trabajo presentadas por las OSC seleccionadas, en particular el plan de actividades y la propuesta económica. El plan de actividades enumera en detalle las acciones que la organización se propone realizar para desarrollar el Programa y alcanzar su objetivo. La propuesta económica, por otra parte, muestra los recursos monetarios necesarios para realizar estas acciones en el plazo establecido por el Programa, desagregadas por actividad y por fuente de financiamiento (Fondo de Juventud u otras contrapartes).

La revisión de estos documentos muestra que mientras las acciones propuestas por las organizaciones implican el uso de múltiples recursos y la participación de diversos actores, las propuestas económicas, en general, brindan información sobre los fondos requeridos para financiar el trabajo del equipo a cargo de implementar el Programa en el territorio. En muy pocos casos, la propuesta económica amplía los requerimientos de financiamiento a rubros como viáticos, materiales de escritorio y difusión, cafetería, etc. Estos recursos pueden haber sido financiados por las propias organizaciones participantes, pero también por otros actores sociales.

A partir del plan de actividades se detectaron las acciones propuestas por las organizaciones, los actores participantes en la implementación del Programa y los recursos necesarios para su realización. Finalmente, estas acciones se desagregaron en quince recursos comunes a todos los casos analizados, los cuales a su vez fueron desagregados según la fuente de financiamiento y la actividad específica en la que se utilizaron. A continuación se enumeran y describen los recursos identificados, su alcance y metodología de cálculo.

Recursos identificados a partir de la propuesta de trabajo de las organizaciones seleccionadas

N°	Recursos
1	Remuneración del equipo de trabajo
2	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar vinculado
3	Remuneración del equipo de trabajo auxiliar no vinculado
4	Costo de oportunidad de otros participantes

5	Viáticos y gasto en comunicación del equipo de trabajo
6	Gastos administrativos
7	Infraestructura
8	Redes propias
9	Equipamiento tecnológico
10	Gasto en cafetería
11	Gasto en comunicación
12	Incentivos para los beneficiarios
13	Viáticos de los beneficiarios
14	Costo de oportunidad de los beneficiarios y sus familias
15	Otros costos de oportunidad de los beneficiarios

Fuente: Elaboración propia

1. Remuneración del equipo de trabajo: el ingreso percibido por el equipo de trabajo a cargo del Programa. Esta variable a su vez se divide según la función de los miembros del equipo en coordinador, gestor de inserción, capacitadores y tutores.

2. Remuneración del equipo de trabajo auxiliar vinculado: ingreso percibido por las personas directamente vinculadas con su organización que participan del Programa y cuyas funciones no están incluidas en el cuadro anterior (por ejemplo: supervisor institucional, personal administrativo, consultor externo, etc.). Estas personas pueden haber participado a tiempo parcial o completo en la implementación del Programa o incluso de manera intermitente. Si una misma persona trabajó para más de un Programa en un mismo periodo de tiempo, se asigna como costo del Programa un monto equivalente a la proporción de su ingreso que corresponde al tiempo de trabajo dedicado al Programa.

3. Remuneración del equipo de trabajo auxiliar no vinculado: incluye el ingreso percibido por personas vinculadas a entidades que colaboran con la organización a cargo de la implementación del Programa como otras OSC, escuelas, empresas o incluso al propio Estado. El ingreso de estas personas no se encuentra incluido en el presupuesto de su organización. Esta variable no refleja el costo de oportunidad de los participantes debido a que se trata de actividades que desarrollan las personas en su horario y como parte de su trabajo y, por lo tanto, reciben una remuneración por esto.

4. Costo de oportunidad de otros participantes (Trabajo no remunerado): refleja el valor del tiempo que las personas –como parte de una OSC u otra entidad vinculada al Programa- destinan de manera voluntaria al Programa. Este recurso releva el tiempo dedicado por distintas personas a actividades conducentes a la implementación del Programa, fuera de su horario de trabajo y de manera no remunerada. El valor de este tiempo se asimila al ingreso que las personas podrían obtener si destinaran ese tiempo a un fin alternativo, como un trabajo remunerado. Este recurso, por lo tanto, se valoriza en función del ingreso que

efectivamente perciben estas personas por su trabajo o que podrían haber percibido por las tareas realizadas en el marco del Programa.

5. Viáticos y gastos en comunicación del equipo de trabajo: incluye el gasto que realizó el equipo de trabajo en traslados y en comunicación con participantes del Programa, beneficiarios y otros actores. No incluye aquellos gastos en comunicación (Internet, teléfono fijo de la organización) propios de la organización.

6. Gastos administrativos: incluye todo tipo de gastos asociados a la administración de la organización. Al igual que la variable Remuneración del personal administrativo, estos gastos pueden ser imputados a más de un programa o actividad, por lo que se asigna como gasto de administración del Programa un valor proporcional a la representación del Fondo de Juventud en el presupuesto total de la organización. Se presta especial atención a que este valor no incluya la Remuneración del personal administrativo para no duplicar los costos. Dentro de los gastos administrativos se consideran los gastos bancarios asociados (impuestos por transferencia, emisión de cheques, mantenimiento de cuenta), los gastos de limpieza y mantenimiento de la sede de la organización, los gastos en materiales de librería y otros, etc.

7. Redes sociales propias: esta variable refleja, por un lado, el vínculo que la organización mantiene con otras entidades públicas y privadas ya sea de manera individual o como parte de un espacio de intercambio más amplio (una red de organizaciones). Asimismo, refleja la disponibilidad de datos de contacto de entidades con perfiles particulares, como podría ser una base de datos de entidades de capacitación o una base de datos de empresas potencialmente demandantes de empleo. En este último caso no hay un vínculo entre la organización y las entidades, pero el acceso a información de contacto torna valioso el recurso y es también parte de su capital social. Estos vínculos contribuyen a la implementación del Programa al actuar como fuente de información, brindando espacios, contactos y bolsas de trabajo, entre otros recursos.
Este recurso se valoriza en función del valor del tiempo dedicado por los miembros de la organización a crear y sostener estos vínculos, ponderando positivamente la antigüedad de estas redes sociales. Como el funcionamiento de estas redes exceden en muchos casos la duración del Programa, el valor de este recurso se asigna en proporción a su duración.

8. Infraestructura: refleja el valor económico de los espacios utilizados por la organización para realizar actividades propias del Programa como reuniones del equipo de trabajo, charlas de convocatoria, talleres de capacitación, reuniones de sensibilización con referentes del sector empresarial, etc. El costo de este recurso se valora en función de lo que debería pagar la organización si se viera forzada a alquilar un espacio con características similares.

9. Equipamiento tecnológico: valor de los recursos tecnológicos utilizados en las distintas actividades del Programa, tales como computadoras, proyectores, televisores, etc y licencias de software. Dado que la vida útil de estos recursos excede la duración del Programa, su valor es prorrateado por su vida útil, la cual se supone de 5 años.

10. Gasto en cafetería: incluye la compra de bebidas y alimentos servidos en las distintas instancias de intercambio del Programa (capacitación, reuniones con

referentes de organizaciones sociales y empresas, etc.). Incluye desayunos, coffee breaks, entre otros.

11. Gasto en medios comunicación masivos: incluye el diseño y desarrollo de material gráfico y audiovisual utilizado en las distintas etapas del Programa, como afiches, fichas de inscripción, videos de convocatoria, entornos virtuales de comunicación, etc.

12. Incentivos para los beneficiarios: transferencias percibidas por los beneficiarios como incentivo para su participación en las actividades de capacitación y/o en la práctica laboral. Este último representa un costo para el Programa debido a que es una condición necesaria para que los jóvenes participen de esta actividad. Sin embargo, cuando el incentivo a la participación de los beneficiarios en la práctica laboral es financiado por las empresas donde los beneficiarios trabajan, el incentivo deja de ser un costo para transformarse en una retribución al trabajo que percibe el joven beneficiario. La medición de esta variable presenta dificultades metodológicas que exceden el alcance de este trabajo, dado que para definir si estos incentivos son un costo o una retribución al trabajo debería conocerse, como mínimo, las actividades que realiza el joven en la empresa e, idealmente, la productividad media de su trabajo. En el análisis de costos del Programa, esta variable será considerada como un costo, pero su relevancia se hará explicita cuando se considere que esta situación modifica los resultados del análisis.

13. Viáticos de los beneficiarios: considera el gasto en traslado que deben realizar los beneficiarios para participar en el Programa, tanto en la etapa de capacitación como de práctica laboral, independientemente de que la fuente de financiamiento sea el beneficiario, su familia o alguna entidad pública o privada; y otros gastos que impliquen la participación en el Programa.

14. Costo de oportunidad de los beneficiarios y sus familias: en algunos casos la participación de los jóvenes en el Programa implicó que las familias no sólo dejaran de percibir el ingreso derivado de la ocupación del joven, sino también que afrontaran gastos adicionales para sostener la participación del joven. Esta variable busca captar el costo de oportunidad que implicó esta situación para las familias.

15. Otros costos de oportunidad de los beneficiarios: refleja otros costos de oportunidad que afrontaron los beneficiarios al participar en el Programa, como por ejemplo el trabajo no remunerado en una guardería para colaborar con el cuidado de los hijos de otros beneficiarios.
Con el objetivo de enriquecer el análisis de costos, el valor de estos recursos se estimó y analizó en función de las siguientes actividades, las cuales agrupan a su vez a las actividades definidas por el Programa:

Actividades definidas para el análisis de costos

Actividades definidas para el análisis de costo	Actividades del Programa
Convocatoria	A1.R1: Convocatoria y selección de jóvenes
Capacitación PFO y acompañamiento de los jóvenes	A2.R1: Capacitación de jóvenes
	A3.R2: Acompañamiento para el auto diagnóstico y análisis del contexto laboral; definición del plan de formación y definición de actividades y para la implementación (puesta en marcha del propio proyecto formativo ocupacional)
Diagnóstico del entorno	A4.R3: Diagnóstico del entorno
Sensibilización de los actores del mercado de trabajo e Intermediación laboral	A5.R4: Acercamiento y contacto del gestor de inserción con actores significativos del mundo del trabajo
	A6.R4: Entrevistas con actores claves
	A7.R3: Diseño del plan de pasantías por parte del gestor de inserción y tutor
Práctica laboral y seguimiento de los jóvenes	A8.R5: Mediación y acompañamiento para el ingreso de jóvenes al puesto de trabajo
	A9.R6: Seguimiento del joven en su puesto de trabajo
Evaluación y Monitoreo	A10.R6: Sistematización de aprendizajes

Fuente: Elaboración propia

Relevamiento de datos

Para poder estimar los costos económicos se elaboró una encuesta auto-administrada dirigida a las OSC seleccionadas para el presente Estudio. El objetivo de esta encuesta es que las propias organizaciones identifiquen y estimen los datos relevantes para el cálculo de los costos económicos, ya que ellas constituyen la fuente de información más veraz sobre la utilización y valor de los recursos movilizados para la implementación del Programa.

Aunque la aplicación de la encuesta no presentó mayores dificultades y las OSC apreciaron la explicación extensiva de cada pregunta, surgieron algunas cuestiones que deberían ser consideradas al momento de replicar esta actividad. En primer lugar, algunas organizaciones presentaron dificultades para reportar algunos datos debido al periodo de tiempo transcurrido entre la presentación del proyecto, su implementación y la encuesta. Adicionalmente, la mayoría de las organizaciones nunca habían considerado estas variables como recursos del Programa por lo que carecían de registros que les permitieran reportar con precisión la cantidad de estos recursos utilizados o el tiempo y su intensidad de uso.

En segundo lugar, en algunos casos el Programa formó parte de programas más amplios, que incluían una serie de actividades adicionales al PFO. Esta situación obligó a muchas organizaciones a estimar los recursos utilizados en función de valores proporcionales.

Por último, algunas organizaciones presentaron registros de gasto con una lógica totalmente diferente a la planteada en el cuestionario, lo que incidió en el relevamiento por actividad.

Encuesta Auto-administrada. Costos de los proyectos

La presente guía de preguntas releva información sobre los recursos utilizados por su organización para implementar el Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil y los costos de estos recursos. El objetivo es calcular el costo total de todos los recursos utilizados por el Programa, ya sea que estos hayan sido financiados por su organización, por la Fundación SES, por los beneficiarios y sus familias y/o por otras entidades (Estado, empresas, escuelas u otras organizaciones sociales). El análisis busca identificar incluso aquellos recursos aplicados al Programa que no tienen un precio de mercado, pero que implican un costo para algún miembro de la sociedad.

Esta información será utilizada exclusivamente para realizar un análisis costo- beneficio.

A continuación se presenta una guía de preguntas para relevar esta información considerando la necesidad de desagregarla por tipo de actividad. A los fines de este trabajo las actividades se dividen en seis, respetando las establecidas por el Programa, a saber:

IMPORTANTE:

- Cuando responda montos en dinero hágalo en la moneda oficial de su país.
- Cuando se pide información sobre las fuentes de financiamiento, mencionar si se trata de un organismo del Estado, una empresa, una escuela pública o privada u otra organización social. Cuando haya más de un tipo de fuente de financiamiento involucrada mencionar todas las que correspondan y el porcentaje aportado por cada una.

Actividades definidas para este relevamiento	*Actividades del Programa*
Convocatoria y selección	*A1.R1: Convocatoria y selección de los jóvenes*
Capacitación PFO y acompañamiento de los jóvenes	*A2.R1: Capacitación de jóvenes*
	A3.R2: Acompañamiento para el auto diagnóstico y análisis del contexto laboral; definición del plan de formación y definición de actividades y para la implementación (puesta en marcha del propio proyecto formativo ocupacional)
Diagnóstico del entorno	*A4.R3: Diagnóstico del entorno*
Sensibilización de los actores del mercado de trabajo e Intermediación laboral	*A5.R4: Acercamiento y contacto del gestor de inserción con actores significativos del mundo del trabajo*
	A6.R4: Entrevistas con actores claves
	A7.R3: Diseño del plan de pasantías por parte del gestor de inserción y tutor
Práctica laboral y seguimiento de los jóvenes	*A8.R5: Mediación y acompañamiento para el ingreso de jóvenes al puesto de trabajo*
	A9.R6: Seguimiento del joven en su puesto de trabajo
Evaluación y Monitoreo	*A10.R6: Sistematización de aprendizajes*

1. Remuneración del equipo de trabajo y costo de oportunidad del tiempo

A. Una parte de los fondos que transfirió la Fundación SES a su organización se destinó a pagar el trabajo de las personas que participaron en la implementación del Programa. Probablemente también su organización y otras entidades destinaron dinero propio para este fin. Teniendo en cuenta todas las fuentes de financiamiento que tuvo su organización para la implementación de este Programa, por favor responda:

1. ¿Cuál es el monto total destinado a Remuneración del equipo de trabajo (coordinador, gestor de inserción, capacitadores y tutores)? (incluyendo adendas): $_____

Tenga en cuenta que el Programa en sí no incluye capacitaciones fuera del PFO. Se solicita el monto de dinero aplicado a lo largo de la duración total del Programa, no el monto mensual, ni por persona.

Comentarios:

_____

_____

2. ¿Cómo se distribuyó la Remuneración del equipo de trabajo según función, actividad y financiamiento a lo largo de todo el Programa?

En el siguiente cuadro, por favor, indique el monto total o porcentaje asignado a cada actividad y función del equipo de trabajo. Cuando en una función participó más de una persona, indique el total destinado al conjunto de las personas. Los totales deben ser consistentes con el valor provisto anteriormente.

Los valores NO deben incluir conceptos como viáticos, gastos en comunicación o gastos varios transferidos a las personas como parte de su remuneración mensual.

Funciones del equipo de trabajo	Actividades						TOTAL en moneda nacional	Fuentes de financiamiento y % aportado
	Convocatoria y selección (A1.R1)	Capacitación PFO y Acompañamiento (A2.R1 y A3.R2)	Diagnóstico del entorno (A4.R3)	Sensibilización de los actores (A5.R4, A6.R4 y A7.R3)	Práctica laboral y seguimiento (A8.R5 y A9.R6)	Evaluación y monitoreo (A10.R6)		
Coordinador								
Gestor de inserción*								
Capacitadores								
Tutores								
TOTAL U$S								

* Incluye al asistente para emprendimiento

Comentarios:

_____

_____

B. En el desarrollo del Programa participaron personas, algunas directamente vinculadas con su organización y otras no vinculadas pero financiadas por esta, cuyas funciones no están incluidas en el cuadro anterior (por ejemplo: supervisor institucional, personal administrativo, consultor externo, etc.). Estas personas pueden haber participado a tiempo parcial o completo en la implementación del Programa o incluso de manera intermitente.
Por favor que identifique la función de estas personas, la proporción de tiempo que cada una dedicó al Programa y, en función de esto, estime el monto de la remuneración de cada una de ellas que debería ser asignada al Programa.

	Función	Monto de la remuneración total ($)	Fuentes de financiamiento y % aportado
1			
2			
3			

Agregue más renglones de ser necesario

Comentarios:

_____

_____

Si estas personas trabajaron de manera voluntaria en el Programa, ¿qué valor asignaría al trabajo que desarrollaron estas personas a lo largo de todo el Programa? Voluntario significa que la persona trabajó fuera de su horario laboral y que no percibió ningún ingreso por el tiempo que destinó a esta actividad. Para estimar este valor considere las actividades desarrolladas por estas personas, las horas que dedicaron y los salarios que perciben otras personas que trabajan en la organización en actividades similares.

	Función/ Actividades	Monto de la remuneración total ($)	Fuente de financiamiento y % aportado
1			
2			
3			

Agregue más renglones de ser necesario

Comentarios:

_____

_____

C. En el desarrollo del Programa también participaron personas vinculadas a otras organizaciones sociales, escuelas, empresas o incluso al propio Estado. En algunos casos estas personas participaron de manera voluntaria (no remunerada) y en

otras su remuneración fue financiada por la entidad a la que pertenecen, por lo que *no se encuentran incluidas en el presupuesto* de su organización. A continuación se brindan algunos ejemplos según las actividades del Programa:
Convocatoria: referentes de escuela dando charlas o reuniones informativas; referentes de otras organizaciones sociales contactando potenciales beneficiarios, etc.

Capacitación: capacitadores de otras organizaciones sociales voluntarios o cuya remuneración no está contemplada en el presupuesto del Equipo de trabajo (en el cuadro inicial), referentes de otras organizaciones que participaron en reuniones dirigidas a firmar acuerdos o convenios de capacitación.
Sensibilización e Intermediación: referentes de empresas que participaron en reuniones de sensibilización o dirigidas a firmar acuerdos o convenios para la inserción laboral de los jóvenes, personas que guiaron las visitas a empresas, empleados de empresas de intermediación laboral que entrevistaron a los beneficiarios, etc.

Práctica laboral: empleados asignados a acompañar a los jóvenes durante la práctica laboral, etc.
La idea es que repase mentalmente cada etapa del Programa e identifique a aquellas *personas* ajenas *a su organización que aportaron su tiempo al Programa* y que indique la entidad de pertenencia de estas personas, las actividades que desarrollaron y la remuneración que recibieron por este trabajo. En el caso de las personas voluntarias, indicar el valor que asignaría al trabajo que desarrollaron estas personas a lo largo de todo el Programa. Voluntario significa que la persona trabajó para el Programa fuera de su horario de trabajo y que no percibió ningún ingreso por el tiempo que destinó a esta actividad.

	Entidad de pertenencia	Función/ Actividades	Remunerado o voluntario	Monto de la remuneración total ($)
1				
2				
3				

Agregue más renglones de ser necesario

Comentarios:
_____
_____

Tenga en cuenta que el objetivo de esta pregunta es relevar el valor del tiempo que dedicaron al Programa personas ajenas a su organización. Si en una reunión con referentes de empresas participaron el coordinador del equipo y el gestor de inserción, las horas de estos dos miembros del equipo no deben ser contemplados, ya que la remuneración por su tiempo de trabajo fue relevada anteriormente.

2. Viáticos y gastos de comunicación del equipo de trabajo

La implementación del Programa requirió la movilización de los miembros del equipo de trabajo y la comunicación telefónica entre miembros del propio equipo, con beneficiarios y otros actores. En esta instancia se pide indicar el gasto en concepto de viáticos y comunicación que percibieron los miembros del equipo de trabajo, desagregados —de ser posible— por actividad. No deben incluirse aquellos gastos en comunicación (internet, teléfono fijo de la organización) propios de la organización.

Convocatoria y Selección: $_____

Capacitación PFO y Acompañamiento: $_____

Diagnóstico del entorno: $_____

Sensibilización de los actores: $_____

Práctica laboral y seguimiento: $_____

Evaluación y monitoreo: $_____

TOTAL: $_____

Comentarios:

_____

_____

3. Gastos generales de la organización

Para estimar el gasto general que afrontó la organización debido al Programa, es necesario conocer, por un lado el gasto total en concepto de administración que afrontó la entidad durante el periodo de implementación del Programa. Esto incluye gastos bancarios, impuestos, pago de servicios (teléfono, gas, internet, electricidad, agua), gastos en limpieza y mantenimiento de la sede de la organización, etc. Por favor, no incluya remuneraciones al personal mencionadas en puntos anteriores.

Por otro lado, es necesario conocer el presupuesto total que la organización manejó durante ese mismo periodo de tiempo.

Gasto total en administración: $ _____ Periodo:_____

Presupuesto total de la organización: $ _____ Periodo: _____

Comentarios:

_____

_____

4. Redes propias

Uno de los insumos clave del Programa ha sido el capital social de las organizaciones, expresado en los vínculos que estas mantienen con otras organizaciones sociales, gubernamentales y/o empresas. Estos vínculos han contribuido a la implementación del Programa al actuar como fuente de información, brindando espacios, contactos y bolsas de trabajo, entre otros recursos. Para otorgarle un valor a estas redes, es necesario saber:

- la antigüedad del vínculo (en meses) que mantiene su organización con otras entidades (ya sea de manera individual o como parte de redes, espacios o mesas de trabajo en común);
- el tiempo mensual promedio, en horas, que la organización dedica a mantener estos vínculos, incluyendo las horas mensuales de todas las personas miembros de la organización que dedican su tiempo al mantenimiento de estos vínculos;
- la remuneración por hora actual de la/s persona/s encargada/s de mantener estos vínculos activos y actualizados.

Vínculo	Antigüedad vínculo (en meses)	Tiempo mensual promedio dedicado al vínculo por la organización (en horas)	Remuneración por hora de las personas encargadas ($/hora)
1			
2			
3			

Comentarios:

_____

_____

5. Infraestructura

Las diferentes actividades del Programa se realizaron en espacios propios de la organización o cedidos por otras entidades. A continuación le pido que enumere los espacios utilizados para el desarrollo de cada actividad, y asigne un valor monetario al uso de estos espacios.
Este valor deberá reflejar lo que le hubiera costado a su organización alquilar un espacio similar por el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades del Programa.

Convocatoria y selección (por ejemplo espacios de reunión, si hubiese otro detalle):

Espacio: Monto $: _____

Capacitación (por ejemplo espacios de realización de las capacitaciones PFO, si hubiese otro detalle):

Espacio: Monto $: _____

Sensibilización e intermediación (por ejemplo espacios de reunión de sensibilización, si hubiese otro detalle):

Espacio: Monto $: _____

General (espacio de reunión de reunión del equipo de trabajo, si hubiese otro detalle):

Espacio: Monto $: _____

Comentarios:

_____

_____

6. Equipamiento tecnológico

La implementación del Programa en cada una de sus actividades, así como su monitoreo y evaluación, requirió el uso de equipamiento tecnológico, propio o de otras organizaciones, como computadoras, proyectores, televisores, etc. Indique el equipamiento utilizado, el periodo que estuvo disponible para su uso por parte del Programa, así como el precio de mercado actual de cada uno de estos recursos (o similares).

Comentarios:

_____

_____

7. Gasto en cafetería

Gasto destinado a la compra de bebidas y alimentos servidos en las diferentes instancias de intercambio del Programa (capacitación, reuniones con referentes de organizaciones sociales y empresas, etc.). Esto incluye desayunos, coffee breaks, etc.

$:_____

Comentarios:

_____

_____

8. Gasto en material de comunicación

El gasto en material de comunicación incluye el diseño y desarrollo de material gráfico y audiovisual utilizado en las distintas etapas del Programa, como afiches, fichas de inscripción, videos de convocatoria, entornos virtuales de trabajo, etc. Por favor, indique a continuación el gasto en material de comunicación por actividad. No incluya aquellos conceptos incluidos en los gastos generales de la organización:

Convocatoria y selección:	$ _____
Capacitación PFO y acompañamiento:	$ _____
Diagnóstico del entorno:	$ _____
Sensibilización de los actores:	$ _____
Práctica laboral y seguimiento:	$ _____
Evaluación y monitoreo:	$ _____

Comentarios:

_____

_____

9. Incentivos para los beneficiarios

¿Recibieron los jóvenes beneficiarios algún tipo de incentivo monetario por asistir a la capacitación PFO? SI NO

Si la respuesta es sí, ¿cuál fue el monto del incentivo monetario mensual por beneficiario? $_____

¿Cuál fue el monto total a lo largo del Programa en concepto de incentivo que transfirió la organización o alguna otra entidad a los beneficiarios? $_____

¿Qué organización financió este incentivo?

¿Recibieron los jóvenes beneficiarios algún tipo de incentivo monetario por la práctica laboral? SI NO

Si la respuesta es sí, ¿cuál fue el monto del incentivo monetario por beneficiario? $_____

¿Cuál fue el monto total en concepto de incentivo que transfirió la organización o alguna otra entidad a los beneficiarios? $_____

¿Qué organización financió este incentivo?

Comentarios:

_____

_____

10. Viáticos pagados por los beneficiarios

El objetivo de esta pregunta es estimar el monto de dinero propio que destinaron los beneficiarios para su traslado. Para esto es necesario conocer:
El porcentaje o número estimado de beneficiarios que debieron utilizar un medio de transporte público para asistir a la capacitación.
El porcentaje o número estimado de beneficiarios que debieron utilizar un medio de transporte público para asistir a la práctica laboral.
Cantidad de días que duró la capacitación.
Cantidad de días promedio que duró cada práctica laboral.
Precio de un viaje típico en el principal medio de transporte de la zona.

Comentarios:

_____

_____

11. Costo oportunidad de las familias

La participación de los jóvenes en el Programa, implicó para alguna familia la potencial pérdida de ingresos? SI NO

Si la respuesta es afirmativa, podría indicar para qué número de familias o para qué porcentaje de jóvenes beneficiarios la participación en el Programa representó un costo potencial para las familias?

12. Otros costos de oportunidad de los beneficiarios

El objetivo de este punto es relevar otras actividades que hayan realizado los beneficiarios en el marco del Programa que podrían representar un costo de oportunidad para los mismos, como por ejemplo su participación en una guardería colectiva durante las capacitaciones. Si se le ocurre alguna actividad enumérela y explíquela brevemente.

¿Cuál es el ingreso mensual promedio que estos jóvenes podrían haber aportado al hogar a lo largo de la duración del programa?

Anexo III
Análisis de antecedentes de estudios de evaluación de programas de empleo joven

Apoyados por el Banco Mundial, Betcherman y otros (2007) realizaron un inventario a nivel mundial de los programas de empleo diseñados para integrar a los jóvenes en el mercado de trabajo. Según este estudio, sólo un cuarto de los programas relevados posee algún tipo de estudio sobre su impacto neto, pero la mayoría no incluye ningún análisis beneficio- costo. Si se excluye a los países de la OCDE, la evaluación rigurosa de programas es aún más escasa.
El inventario de programas de empleo diseñados para integrar a los jóvenes en el mercado de trabajo fue realizado en base a la documentación disponible de programas vigentes y pasados, e incluyó evidencia de 289 programas aplicados en 84 países pertenecientes a todas las regiones del mundo. Los programas fueron clasificados en nueve categorías, según sus áreas de intervención (Betcherman y otros, 2007):

- Programas para mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo: intervenciones que mejoran la información, incrementan la demanda de trabajadores jóvenes y luchan contra la discriminación;
- Programas para mejorar las oportunidades de los jóvenes emprendedores;
- Programas de formación de jóvenes: ofrecen capacitación no formal que incluyen formación vocacional y de aprendizaje y programas de equivalencia y de segunda oportunidad, entre otros;
- Programas para mejorar el funcionamiento de los sistemas de formación para jóvenes (intervenciones que inciden sobre las fallas del mercado de educación ofreciendo información, crédito, y otros incentivos financieros);
- Programas para contrarrestar la segregación residencial de jóvenes desfavorecidos (incluye servicios de transporte y relocalización);
- Programas para mejorar las regulaciones del mercado de trabajo para beneficiar a los jóvenes;
- Programas para el empleo de jóvenes en el extranjero.
- Programas con enfoque integral: brindan múltiples tipos de beneficios a los jóvenes beneficiarios como formación en el empleo y en habilidades para la vida, asistencia en la búsqueda de empleo, servicios empresariales y un conjunto de servicios de apoyo a la inclusión laboral y social;
- Otros programas

Por la multiplicidad de dimensiones que aborda el Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil y, consecuentemente, los beneficios que brinda a los jóvenes que, la categoría que mejor lo describe es “Programas con enfoque integral”.

El siguiente cuadro presenta un resumen que muestra los impactos y resultados de los programas de empleo joven aplicados en países de América Latina y el Caribe. La evidencia muestra, en general, un incremento en la probabilidad de empleo e ingreso de los beneficiarios en relación a los grupos de control, especialmente entre los participantes femeninos y con menor nivel de educación.

Impactos y resultados por categoría de programa

Categoría de programa	Impactos y resultados
Mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo	Los subsidios a los salarios han mejorado los resultados de empleo con efectos netos en el empleo de entre 12% y el 15,6%. Las mujeres jóvenes y los participantes menos educados tienden a beneficiarse más. El impacto en los ingresos mensuales es levemente negativo. El trabajo público como instrumento de política presenta resultados mixtos. Los resultados positivos indican una probabilidad de empleo 6% superior para los beneficiarios de los programas en relación a quienes no participan en los mismos, (grupo de control).
Mejorar las oportunidades de los jóvenes emprendedores	La evidencia muestra un incremento de 7,8 puntos porcentuales en la probabilidad de tener un negocio en funcionamiento y 8% de aumento en el ingreso promedio de los beneficiarios.
Formación de jóvenes	Estos programas incrementan la probabilidad de empleo entre un 6% y un 57% según el país. Este amplio rango de impacto en el empleo está mayormente determinado por el género y el nivel de educación: los participantes femeninos y con menor nivel de educación obtienen, por lo general, mayor ganancia que el resto de los beneficiarios.
Mejorar el funcionamiento de los sistemas de formación para jóvenes	No hay evaluaciones de evidencia sólida en los países en desarrollo.
Programas con enfoque integral	Estos programas reportan resultados positivos en la tasa de empleo y el nivel de ingreso. La evidencia para América Latina muestra un incremento de entre el 10% y el 21% en la probabilidad de empleo y de entre el 10% y el 26% en los ingresos. Los más beneficiados son los más jóvenes y las mujeres. Estos programas, en general, son costo- efectivos.

Fuente: adaptado de Betcherman y otros (2007)

Entre los programas con enfoque integral analizados en el siguiente cuadro, se observa un aumento en la probabilidad de empleo de los beneficiarios. En Argentina, por ejemplo, hay un aumento de un 10% en la probabilidad de las mujeres adultas de estar ocupadas luego de su paso por el Programa, mientras que en Chile la participación en el Programa aumenta la probabilidad en un 21% con resultados especialmente significativos para los jóvenes de 21 años o menos y mujeres. De forma similar, este tipo de programas también inciden en el nivel de ingreso de los beneficiarios ocupados. Estos son 10% más altos en relación al grupo de control en Argentina y República Dominicana, con resultados particularmente favorables para los jóvenes varones y mujeres adultas. En Chile, este porcentaje es de un 26% y los mejores resultados se observan entre los beneficiarios más jóvenes.

Programas con enfoque integral que poseen evaluación de impacto

País	Programa	Años de evaluación
Argentina	Proyecto Joven	2001 y 2004
Brasil	Programa Primeiro Emprego	2004
Chile	Chile Joven	1997, 1999 y 2004
Colombia	Proyecto de Servicios Integrados para Jóvenes	2002 y 2003
Rep. Dominicana	Programa Juventud y Empleo	2006
Perú	PROJoven	1999, 2002 y 2003
Uruguay	Opción Joven	2002
Uganda	Promotion of Children and Youth in Uganda (PCY)	2003 y 2004

Fuente: Betcherman y otros (2007)

A continuación se identifican impactos y resultados cualitativos y cuantitativos de programas de empleo joven aplicados en América Latina y el Caribe, no incluidos en este Estudio.

Juventud y Empleo, República Dominicana

El Programa Juventud y Empleo es un programa de formación dirigido a incrementar la probabilidad de encontrar empleo de calidad para jóvenes de entre 16 y 19 años que no completaron el nivel de educación secundario. El programa ofrece 75 horas de formación en habilidades para la vida, más 150 horas de formación vocacional o técnica en una serie de especialidades (asistente administrativa, panadería, peluquería, mecánico, camarero, etc.).

Este programa forma parte del inventario recopilado por Betcherman y otros (2007) para analizar el impacto de los programas de empleo joven, pero Novella y Ripani (s/f) estudian, además, la posibilidad de que este programa incida también en la tasa de embarazo adolescente.

En los países de América Latina y el Caribe, la evidencia muestra que el embarazo adolescente afecta las condiciones socioeconómicas de las madres. Por ejemplo, en México, el embarazo adolescente, en el corto plazo, parece disminuir los años de escolaridad, la asistencia escolar y las horas de trabajo, a la vez que incrementa la tasa de casamiento de las mujeres madres. En el largo plazo, esto se traduce en la pérdida de años de educación y en un menor ingreso per cápita del hogar (Arceo-Gómez y Campos-Vázquez, 2012). En Chile, Kruger y Berthelon (2012) encontraron evidencia de que la maternidad adolescente reduce significativamente la probabilidad de completar el nivel de educación secundario.

La evidencia tanto de países desarrollados como de países en desarrollo revela una asociación negativa entre educación y fecundidad. El costo de oportunidad de la maternidad es mayor para mujeres más educadas, mientras que una mala calidad de educación podría conducir a las adolescentes a creer que ésta no puede ayudar a cambiar su futuro, ajustando consecuentemente sus aspiraciones y expectativas hacia objetivos a corto plazo (Azevedo y otros, 2012). Adicionalmente, un estudio regional reciente en América Latina y el Caribe revela que la principal causa de embarazo adolescente no parece ser la falta de información sobre los métodos de planificación familiar, sino las actitudes y expectativas de los adolescentes sobre su futuro; en otras palabras, la imposibilidad de visualizar "un proyecto de vida" (Novella y Ripani, s/f).

Los resultados del estudio realizado por Novella y Ripani (s/f) muestran que el Programa Juventud y Empleo reduce la probabilidad de embarazo entre las mujeres en general en 3 puntos porcentuales, pero entre las mujeres de 16 a 19 años de edad este impacto es de 6 puntos porcentuales. El impacto también es mayor entre las mujeres que no están casadas y aún no son madres. El Programa también mejora las habilidades no cognitivas de las mujeres jóvenes y sus expectativas sobre el futuro. Sin embargo, estos autores no encuentran evidencia de que el Programa modifique la asignación del tiempo por parte de las mujeres jóvenes, lo que podría sugerir que los principales canales a través de los cuales el programa incide en la tasa de embarazo son los anteriormente mencionados y no un "efecto incapacidad". Por último, el estudio encuentra que estos resultados no son homogéneos, sino que el Programa reduce más la probabilidad de embarazo de aquellas jóvenes con un nivel de autoestima mayor al inicio del Programa.

Entra21, Argentina

El Programa Entra21 se focaliza en jóvenes vulnerables desempleados que han completado el nivel de educación secundario. Este Programa es implementado por distintas ONGs, generalmente asociaciones de negocio, a lo largo de América Latina. A diferencia de otros programas activos de empleo, el sector privado participa activamente en su implementación. Su plan de formación incluye varios componentes: la formación en un oficio según las demandas de las empresas y la formación en TIC´s y en habilidades para la vida. Ofrece, además, la posibilidad de realizar pasantías a los beneficiarios para adquirir conocimientos en el propio entorno de trabajo.

Uno de los proyectos de Entra21 fue implementado en Córdoba (Argentina) por la organización Agencia para el Desarrollo de Córdoba y la Secretaría de Desarrollo Social de la provincia. Para participar en el proyecto los jóvenes debían tener entre 18 y 30 años, haber terminado el nivel de educación secundario, estar desempleados y ser miembros de un hogar con ingresos totales por debajo de la línea de pobreza.

El proyecto comenzó en 2010 y finalizó al año siguiente. Los cursos de formación tuvieron una duración de 844 horas, divididas en 100 horas de formación en oficio, 64 horas de formación en habilidades, 704 horas de pasantía y 16 horas adicionales destinadas a formación en un oficio o en habilidades según el tipo de curso.

Alzua y otros (2013) analizaron el impacto del Programa mediante una prueba controlada aleatoria. La evidencia muestra que tuvo un impacto positivo y significativo en el empleo con persistencia hasta dos años después de su implementación y que provocó una reducción pequeña de la participación de las mujeres más jóvenes en el sistema de seguridad social (Asignación Universal por Hijo). En cuanto a los ingresos, los autores observan un efecto positivo y significativo del proyecto debido a una mayor productividad del trabajo y un incremento del empleo. La mayor desventaja son los costos relativamente elevados que posee en relación a otros programas de formación.

Jóvenes Bicentenario, Chile

El Programa Jóvenes Bicentenario surge en el año 2008 con el objetivo de mejorar la empleabilidad de los jóvenes a través de una capacitación que les permita aprender algún oficio. El Programa estuvo dirigido a jóvenes de entre 18 y 29 años en situación de vulnerabilidad, que hubiesen completado el nivel secundario. Las etapas del Programa consisten en la inscripción, derivación a diagnóstico, entrevista de diagnóstico, capacitación, práctica laboral e intermediación laboral.

Entre 2008 y 2010 el Programa capacitó a 20.000 jóvenes provenientes de 13 regiones del país.
La evaluación tomó como referencia a la cohorte 2008 de beneficiarios correspondiente al primer año de ejecución del Programa. La base de datos utilizada incluía dos rondas de encuestas. En la primera ronda se trabajó con 2.983 observaciones y en la segunda con 2664 observaciones. El tipo de diagnóstico que se hizo se basó en comparar grupos de tratados y grupos de control. El proceso de selección de ambos grupos, fue a partir de excluir a uno de cada diez inscriptos en el Programa, de manera aleatoria y sin su conocimiento.
Sólo un 16% de los beneficiarios encuestados que pertenecían al grupo de tratamiento completó el Programa. Al observar los resultados obtenidos sobre el grupo de beneficiarios que completó todo el Programa (diagnóstico, capacitación y práctica), se apreció una tasa de empleo 13 puntos porcentuales mayor en promedio, con respecto a los correspondientes al grupo de control. Con respecto a las tasas de inactividad, los beneficiarios del Programa que se consideraron "tratados completos", presentaron una tasa de inactividad 9 puntos porcentuales por debajo de aquellos que pertenecían al grupo de control; dato correspondiente a varios meses posteriores a su egreso del Programa. El impacto en la tasa de inactividad se tradujo en un mayor nivel de ocupación. Los beneficiarios "tratados" que completaron el Programa mostraban también ingresos superiores a los correspondientes al grupo de control. Los beneficiarios con mayor probabilidad de completar el Programa presentaban mayores características de vulnerabilidad: eran mujeres, con bajos recursos en el hogar, pertenecientes al grupo de mayor edad y poca experiencia laboral previa.

Programa "Jóvenes en Acción" - Colombia

El Programa Jóvenes en Acción se implementó durante el periodo 2001- 2005 en siete áreas metropolitanas de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Cartagena, en respuesta a los efectos que la crisis económica y la ausencia de redes de protección social impusieron en los segmentos más pobres de la sociedad. Su población objetivo fueron jóvenes de entre 18 y 25 años, desempleados, con un alto índice de vulnerabilidad. El objetivo general fue mejorar las condiciones de empleabilidad de los jóvenes a través de la formación para el empleo - generalmente a través de la preparación en un oficio determinado- y la práctica laboral en empresas formales de distinto tamaño. La fase de formación para el empleo tuvo una duración de tres meses y estuvo a cargo de entidades públicas y privadas que preparan, presentan y ejecutan los cursos de formación laboral financiados por el Programa. La práctica laboral fue provista por empresas registradas legalmente que ofrecieron pasantías no remuneradas.
El Programa, además, brindó una transferencia condicionada a la participación de US$2,0 por día a los jóvenes estudiantes sin niños y de US$3,00 a las jóvenes estudiantes con niños menores de 7 años, por un periodo de 6 meses para cubrir gastos en transporte y almuerzo.
A partir de una evaluación de impacto experimental de la última cohorte de beneficiarios, Attanasio y otros (2011) estiman que el Programa afectó de manera positiva las condiciones de empleo de los jóvenes, especialmente de las mujeres. Como resultado, la probabilidad promedio para las mujeres jóvenes de encontrar un empleo pago aumentó un 7% y su nivel de salario un 20%. Ninguno de estos resultados, sin embargo, se observa para los varones. Por otro lado, el Programa tuvo un impacto significativo en el nivel de formalidad de los varones y mujeres: los jóvenes varones que participaron en el Programa tienen un 6% más de probabilidad de obtener un contrato formal y 5% más de probabilidad de tener un

empleo formal; mientras que en el caso de las mujeres estos porcentajes son 8% y 7%, respectivamente. El salario formal de los varones, además, aumentó como consecuencia del Programa un 23% en promedio, mientras que el salario formal de las mujeres aumentó un 33%. Estos resultados son consistentes con diversas evaluaciones no experimentales de programas de capacitación para jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad implementados en años recientes.

El análisis cualitativo del Programa, por otra parte, muestra que inicialmente los principales incentivos para participar fueron seguir estudiando sin tener que afrontar los costos y conseguir un empleo. De todos modos, al salir del Programa el 97% de los egresados manifestó interés en regresar al sistema educativo y el 83% en obtener una educación superior. Además, la fase de formación del Programa incluye el componente "Proyecto de Vida" abordando temas como comunicación oral y escrita, manejo de relaciones entre compañeros, comportamiento en el trabajo, autoestima, y otras cuestiones del desarrollo personal. Tanto los jóvenes participantes como las ECAP valoraron particularmente este componente y muchas veces, a solicitud de los empresarios, el Programa continuó con esta asignatura en la fase práctica. El resultado obtenido fue el desarrollo de capacidades en comunicación, aumento de la autoestima y cambios de comportamiento que permitieron vencer obstáculos para acceder al mercado de trabajo y poder participar de un mundo del cual el joven, por su condición social, se sentía excluido. El efecto reconocido por los jóvenes es la integración a la sociedad, el acceso a la capacitación sin pago de derechos y con auxilio económico, y la integración al sector empresarial a través de la práctica laboral. También el Programa mejoró la percepción de los jóvenes acerca de la imagen del Estado, reconociendo su ayuda a través del subsidio a la capacitación.

En cuanto al capital social de los jóvenes, las ECAP y los jóvenes reconocen el fortalecimiento de su capacidad para relacionarse, el mejoramiento de sus vínculos familiares y el haber establecido nuevas relaciones con sus compañeros de trabajo; aunque en su mayoría estas últimas no permanecieron una vez que egresaron del Programa. Otro aspecto del capital social como el incremento en la participación en las organizaciones sociales, de barrio, grupos deportivos o religiosos no se ha visto reforzado. El nivel de participación era muy bajo antes del Programa y continuó en valores bajos después del mismo.

Anexo IV
Metodología para El Análisis Cualitativo y Matriz de Estudio de Caso

El Estudio de Caso

El Estudio de Caso[32] es una estrategia de investigación orientada a la generación de teorías sobre fenómenos sociales y organizacionales de causalidad compleja. Esta complejidad ha llevado a la necesidad creciente de realizar abordajes complementarios -cualitativos y cuantitativos- para comprender los procesos que producen determinadas prácticas sociales, identificar las razones por las cuales se producen los cambios, la identificación de los agentes de cambio, sus principales motivaciones, su historia y sus creencias.

Robert Yin, quien ha hecho aportes significativos en relación a la utilización de esta estrategia, define al Estudio de Caso como, *"una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos."* (Yin, 1994)

Yin diferencia el método de Estudio de Caso de otros métodos de investigación, cuantitativos y cualitativos. Las preguntas que se realizan en el Estudio de Caso, a diferencia de la investigación cuantitativa, son del orden del ¿cómo? y ¿por qué? La falta de control sobre los acontecimientos lo diferencia del experimento, y la contemporaneidad del fenómeno lo distingue del método histórico.

El método del caso propone la generalización y la inferencia hacia la teoría y no hacia otros casos. "No busco generalizar mis hallazgos a toda la población de casos similares; estudio simplemente cuán plausible es la lógica del análisis, para desarrollar sobre su base una nueva teoría". (Mitchell, 1983)[33]

Esta estrategia de investigación, utilizada como complemento de la investigación cuantitativa, enriquece la interpretación de los resultados ya que brinda información que permite reconstruir el proceso por el cual los distintos actores sociales desarrollan determinadas conductas, desde su racionalidad y motivaciones; avanza sobre los por qué de las acciones. A su vez, determinados hallazgos del Estudio de Caso, pueden ser validados y generalizados al disponer de información estadística. Otro elemento de la definición que ilustra la estrategia es que "*se basa en*

32. Cogliati, Cristina "Informe Metodológico para los Estudios de Caso. ESTUDIO "EL IMPACTO SOCIAL DE LAS PYMES EXITOSAS DE AMÉRICA LATINA" TC N°: RS-T1272 - FUNDES: 02-06 "IMPACTO SOCIAL DE LAS PYMES EXITOSAS". 2007.

33. Mitchell, J. Clyde "Case and situation analysis", Sociological Review, Vol. 31, 1983. Citado en Yacuzzi, Enrique – El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación -Documento de Trabajo - Universidad del CEMA. 2005

múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación". Utiliza diversas técnicas de indagación (Información secundaria, entrevista, taller, etc) a fin de conocer en profundidad las prácticas sociales analizadas. Todas las fuentes de información son importantes e igualmente válidas ya que el Estudio de Caso más que una forma de relevar es una forma de organizar la información relevada. En este sentido, las condiciones óptimas para la realización de un Estudio de Caso implicarían la presencia durante un período prolongado del investigador en la organización estudiada, el contacto directo con distintos actores de la empresa y la observación cotidiana de sus prácticas.

La Sistematización

Las dos definiciones más difundidas del concepto "sistematización" son las de Martinic y Jara:

*"La sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado."(*Sergio Martinic, 1984)

"Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo." (Oscar Jara, 1994)

En ambas definiciones la sistematización consiste en una **reflexión crítica**, lo cual conduce a plantearse preguntas relacionadas con el proceso, los hitos históricos, las motivaciones, los actores, los resultados y los obstáculos de la experiencia y, en el caso particular de esta investigación, de las estrategias de las OSC en los Proyectos de Intermediación e Inserción laboral juvenil.

Asimismo, ambas definiciones plantean la idea de organizar conocimientos, ideas, datos, en función de categorías de análisis y relacionarlos para reconstruir las prácticas sociales estudiadas, descubriendo la lógica subyacente por la cual se produjeron.

La discrepancia entre ambos autores reside en quién debe realizar la sistematización. Para Jara los participantes de la experiencia, quienes tienen la visión interna, son quienes deben analizar e interpretar críticamente su propia práctica, mientras que para Martinic, debe ser alguien externo.

En el marco del Estudio, si bien la sistematización será responsabilidad del equipo del estudio, se previó una instancia participativa, el taller, para enriquecer y validar los resultados obtenidos. Por otra parte, las entrevistas por Skype se enfocaron también como un momento participativo en la que dos sujetos (entrevistador y entrevistado) realizaron una reflexión conjunta orientada a reconstruir determinadas estrategias desarrolladas por uno de ellos.

Buenas prácticas y estrategias innovadoras

En la sistematización de las estrategias los objetivos son:

- Analizar las metodologías y prácticas desarrolladas, teniendo en cuenta la diversidad y complejidad de los escenarios en los que se desarrollaron dichas prácticas.
- Identificar prácticas innovadoras y efectivas.
- Proponer nuevas herramientas para la mejora de la metodología implementada.

Se adoptó la definición de innovación de la OCDE *: "la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores ."* [34]

Se relevaron estrategias de las 4 etapas de los proyectos:

a. Convocatoria: en la que se analizaron los actores, los procesos, las estrategias de reclutamiento, la participación juvenil en la convocatoria, los acuerdos previos y las herramientas comunicacionales utilizadas, como dimensiones sobresalientes.

b. PFO: se tomaron en cuenta la estrategia pedagógica, la articulación entre los roles (tutor, capacitador, gestor y otros), estrategias de sostenimiento de los jóvenes, pertinencia y certificación del PFO, inclusión de TIC´s en el PFO y adecuación de la propuesta a las posibilidades de los jóvenes.

c. Intermediación: donde se indagó y analizó la participación de actores intra y extra institucionales; estrategias de captación de empleadores, de acompañamiento de los jóvenes en el proceso y la adecuación de los perfiles a la demanda del mercado laboral local.

e. Inserción: estrategias de vinculación con los empleadores y seguimiento de los jóvenes en el primer período de inserción.

A partir de la sistematización de estrategias y su clasificación, se pretende concluir con una nueva metodología conformada por los aprendizajes colectivos a partir de la implementación del Programa.

Recopilación de información

Primero se recopiló la información del proceso del siguiente modo:
Se recuperaron los instrumentos e informes elaborados durante la gestión del Programa a través del Sistema de Monitoreo y evaluación (SME).
El programa contó con un SME que se realizó mediante el uso de la plataforma digital y que permitió gestionar la información en el corto, mediano y largo plazo. La plataforma acompañó la gestión del Programa y respondió a la complejidad del mismo, que implicó 29 proyectos en 9 países de Latinoamérica, que si bien compartían una metodología común, se implementaron en diferentes contextos y tiempos, e involucraron a un conjunto de actores. Todos los actores que fueron parte de los proyectos participaron del proceso de monitoreo y brindaron información al SME (los Jóvenes participantes, coordinadores de las OSC, gestores de Inserción, tutores miembros de las empresas e instituciones de la Red de Empleadores, capacitadores y el Grupo Asesor Joven-GAJ). A partir de la información se realizaron informes de seguimiento y evaluación propios del Programa y un informe de evaluación intermedia realizado por la consultora, Lic Sara Silveira.
Se recuperaron los aprendizajes elaborados durante los encuentros presenciales realizados en el transcurso del Programa.

34. (Manual de Oslo, OCDE, 2005)

Matriz de análisis

En segunda instancia, se elaboró una matriz de análisis de casos a través de la cual se sistematizó la información y una matriz tipificada (ANEXO V) de las diferentes etapas del proceso por cada caso.

La matriz se elaboró teniendo en cuenta las etapas centrales de la metodología del Proyecto Formativo Ocupacional (PFO) aplicada por las OSC durante el Programa. La metodología PFO comprende un conjunto de estrategias desarrolladas en un tiempo determinado, cuyo objetivo es intermediar entre los intereses y capacidades de los jóvenes en situación de vulnerabilidad y las demandas de los empleadores propiciando trayectorias laborales significativas. El conjunto de estrategias se desarrolla en 4 etapas centrales:

Validación de los aprendizajes

En última instancia, se validó la información recuperada mediante la realización de entrevistas en profundidad y la realización de un taller presencial con las ocho organizaciones participantes del estudio.

Entrevistas en profundidad

Para profundizar en los casos seleccionados, durante el estudio se aplicó una guía de preguntas con la cual se buscó corroborar la información y profundizar en aspectos del proceso y modos de implementación que muchas veces no lograron captarse mediante la información provista por el SME. Esta metodología es la que permitió recuperar algunos hallazgos que se pondrán a disposición en este apartado. Esta metodología permitió observar con más detenimiento el modo de operar de los equipos de trabajo y las estrategias utilizadas día a día en cada proyecto.

Finalmente se analizó cada OSC como un Estudio de Caso y se sistematizó la información para rescatar tanto las prácticas básicas requeridas para PJyT como aquellas que, resultando innovadoras, contribuyen a la construcción del conocimiento colectivo.

Anexo V
Análisis de regresión binaria

A continuación se describen las variables utilizadas en la estimación del modelo de regresión logística binaria y se presentan los coeficientes estimados así como los estimadores que muestran el buen desempeño del modelo.
La variable dependiente Mejora en la trayectoria laboral toma valor 0 cuando el beneficiario no mejoró su trayectoria y valor 1 cuando sí mejoró su trayectoria laboral. Las variables independientes o predictivas vinculadas con las organizaciones sociales y sus entornos son:
Desarrollo institucional: variable categórica que describe el nivel de desarrollo institucional de cada organización y toma los valores 1, 2, 3 y 4, donde 1 refleja un nivel de desarrollo institucional bajo y 4 el nivel más alto posible.
Contexto: variable compuesta, continua, que refleja la tasa de crecimiento del PBI, el PIB per cápita, la tasa de desempleo juvenil a nivel nacional y la tasa de jóvenes que no estudian ni trabajan ni están inscriptos en un programa de capacitación.
Políticas públicas: variable categórica que describe el grado de vinculación a la temática del empleo joven de la política pública con la que articulan las OSC. Toma los valores 0, 1, 2 y 3, donde 0 refleja que la política no se vincula con el tema empleo joven y 3 cuando la política aborda esta cuestión.
Por otra parte, las variables independientes asociadas a las características socioeconómicas de los beneficiarios son:
Sexo: variable binaria que adopta valor 0 cuando el beneficiario es un varón y valor 1 cuando es mujer.
Vulnerabilidad alta: variable binaria que toma valor 1 cuando la vulnerabilidad del beneficiario es alta y valor 0 en caso contrario.
Vulnerabilidad media-baja: variable binaria que toma valor 1 cuando la vulnerabilidad del beneficiario es media-baja y valor 0 en caso contrario.
Desocupado: toma valor 1 cuando el beneficiario se encontraba desocupado al incorporarse al Programa y valor 0 en caso contrario.
Inactivo: toma valor 1 cuando el beneficiario se encontraba inactivo al incorporarse al Programa y valor 0 en caso contrario.
Hasta secundario incompleto: variable binaria que toma valor 1 cuando el máximo nivel de educación del beneficiario es secundario incompleto o menos y valor 0 en caso contrario.
A continuación se presenta el modelo de regresión logística binaria para la variable dependiente Mejora en la trayectoria laboral:

Resumen del modelo

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	1877,926a	0,207	0,277

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de ,001.

La R cuadradro de Cox y Snell indica que el 20,3% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en el modelo.
A continuación se presentan los coeficientes de las variables explicativas con sus respectivos estadísticos:

Variables en la ecuación

Variable		SE	Wald	Gl	Sig.	Exp(B)
DesInstitucional	0,48	0,09	26,98	1,00	0,00	1,61
Contexto	0,98	0,14	51,52	1,00	0,00	2,67
PolitPublica	0,75	0,07	102,70	1,00	0,00	2,11
SexoF1	-0,33	0,12	7,27	1,00	0,01	0,72
Vulnerabilidad Alta	-2,06	0,34	37,73	1,00	0,00	0,13
Vulnerabilidad Media Baja	-1,88	0,35	29,19	1,00	0,00	0,15
Desocupado	0,85	0,17	24,62	1,00	0,00	2,34
Inactivo	-0,89	0,20	20,49	1,00	0,00	0,41
HastaSecIncompleta	-2,10	0,34	38,85	1,00	0,00	0,12
Constante	-0,05	0,41	0,01	1,00	0,91	0,96

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: desinst, Contexto, polpub1, SexoF1, NEVA1, NEVA2, Desocupado, Inactivo, HastaSecIncomp.

Donde: ∂
∂ = indica el coeficiente estimado para cada variable explicativa;
S.E. = indica el desvío estándar de$^{\partial}$;
Wald = $(\partial/S.E)^2$, estadístico utilizado para analizar el grado de significatividad de cada variable explicativa, por comparación con la abscisa de una distribución normal.
Los estadísticos descriptivos de las variables explicativas son los siguientes:

Estadísticos descriptivos

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DesInstitucional	1732	1	4	2,625	0,857
Contexto	1732	-1,37	0,42	-0,483	0,473
PolitPubl	1732	0	3	1,500	1,000
Sexo	1640	0	1	0,560	0,4960
Vulnerabilidad Alta	1635	0	1	0,202	0,401
Vulnerabilidad Media Baja	1635	0	1	0,365	0,481
Desocupado	1639	0	1	0,582	0,493
Inactivo	1639	0	1	0,185	0,388
HastaSecIncomp	1639	0	1	0,395	0,489
N válido (según lista)	1635				

Anexo VI.
Estrategias Innovadoras

El anexo contempla:

1. Las estrategias innovadoras realizadas por las OSC distribuidas por etapas.
2. La estrategia desarrollada por PROCERRADO como caso único de articulación con una ley.
3. Los materiales producidos por las OSC durante la implementación del proyecto.

1. Las estrategias innovadoras realizadas por las OSC distribuidas por etapas.

1. Convocatoria

Mapeo de actores		
Estrategia de diseño	**Café con empresarios**: Reúne jóvenes con empresarios de grandes empresas en una misma mesa para discutir temáticas de juventud y trabajo y negociar parcerías. Resultados: Los empresarios conocen directamente a los jóvenes. Las empresas apoyan económicamente nuevos Café y recomiendan nuevas empresas. Se distribuyen folders de divulgación para sensibilizar a las empresas. Estrategia implementada por Fundación. **ALIANZA**	**Foro de debate multiactoral sobre la temática juventud y trabajo**: se reúnen jóvenes, empresarios y OSC. Se realizan talleres de debate por actores con puesta en común e intercambio. Múltiple finalidad: 1. Captación y sensibilización de los empresarios, relevamiento de demandas. 2. Captación, participación e involucramiento de los jóvenes en la estrategia y relevamiento de los intereses laborales de los jóvenes 3. Posicionamiento de la OSC. Estrategia implementada por **SERAJ**
Estrategias de reclutamiento de jóvenes		
Joven como actor central de la estrategia	**IndicAmigo:** 1º - Presentación de la propuesta a los jóvenes que pasaron por la formación. 2º - Reflexión/discusión/intercambio sobre la relación/importancia de indicar a "otro Joven" como candidato, como parte de su propio compromiso social (rol de joven multiplicador); 3º - Distribución de fichas de pré-inscripción a los jóvenes; 4º -Premiación simbólica de los jóvenes que más "candidatos" indicaron para participar en los procesos selectivos. Estrategia implementada por ALIANZA	
Tipo de herramientas comunicacionales utilizadas para la difusión	**Grupo de facebook** para la difusión de la convocatoria entre los jóvenes. **ALIANZA**	**Telemercadeo**: Utilización de banco de datos de la organización y sondeo telefónico con los jóvenes posibles candidatos para participar. **MEDA**

2. Etapa de capacitacion pfo

Formación Proyecto Formativo ocupacional		
Enfoque multidimensional e integral de la formación	**Enfoque por proyectos**: Integración del PFO a los objetivos de la currícula formativa técnico profesional con enfoque de proyectos. **Funsalprodese**	**Enfoque inter dimensional e integral de la persona**: Considerar al joven en su inter dimensionalidad y desarrollo integral. **ALIANZA/Procerrado**
Sostenimiento de los jóvenes en los espacios de formación		
La familia como actor clave	**Corresponsabilidad de la Familia**: Metodología que propone revisar las expectativas del joven y las familias para poder trabajar con las expectativas de ambas partes. 3 momentos: Durante la inscripción, determinar expectativas y el proyecto de vida de la familia respecto al hijo; Durante el PFO, observar la elección de trayectoria formativa del joven, como inciden; Durante la inserción revisar el escenario para las familias. **SER FAMILIA.**	**Procesos de sensibilización de los referentes familiares** de los jóvenes que culminan con "**Acuerdos Formalizados**" con las familias para sostener el tiempo de moratoria laboral y favorecer el proceso formativo. Estrategia implementada por Ser familia y **Funsalprodese**
		Formación/inclusión familiar: 3 instancias de entrevistas con las Familias que especifican en qué consiste el programa, cuales son los pasos a seguir y lo que implica acompañar a los/las jóvenes en un proceso de intermediación laboral. **FUNSALPRODESE/ ALIANZA**
Inclusión de las TICs		
Clave en la formación laboral. Joven promotor de tecnología	**Desarrollador de páginas web**: Superación de la idea de transversalidad de las Tics en la Formación. Incorporación de la Formación técnica laboral en Tics como entrada al mundo del trabajo. **CARITAS**	**Rol activo del joven en la aplicación de las Tics**: formar al joven como "promotor y proveedor" de innovación tecnológica, agente multiplicador de los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo. El joven puede llevar la tecnología al nuevo puesto de trabajo y realizar un aporte significativo en la empresa o trabajo al que se incorpora. **SER FAMILIA**

3. Intermediacion laboral

Estrategias de "captación" de empleadores		
Personalizadas e inclusivas	**Seguimiento personalizado de los RRHH**: identifican a la persona indicada con la que debe hacerse la intermediación dentro de la empresa. Luego trabajan para lograr una entrevista directa. **MEDA**	**EMPRESARIO LOCAL COMO GESTOR**: ROL del gestor/coordinador asumido por un miembro de la unión empresaria local. **UCC**
Factores que inciden en la intermediación laboral		
Inclusión de actores claves: Gestor Familia	**Perfil del gestor**: debe ser un buen "comunicador", poseer conocimiento del campo empresarial y capacidad de trabajo con los jóvenes. Involucramiento directa en la etapa PFO. A cargo de algún aspecto de la formación (Por ejemplo: "habilidades para la comunicación en el ámbito laboral") para un mayor conocimiento del perfil de los jóvenes. **FUNSALPRODESE**	**Formación a las Familias** para acompañar a los jóvenes en la instancia de intermediación: Quienes y de qué modo deben atender el teléfono en el período en que el joven está en búsqueda laboral para que el/la joven no pierda una oportunidad. **MEDA**

4. Insercion laboral

Estrategias de acompañamiento		
Seguimiento personalizado y Autonomía	**Seguimiento personalizado** de los jóvenes complementado con la utilización de las redes sociales: FACEBOOK. **PROCERRADO/ ALIANZA**	**Autonomía del joven**. Se planifica junto al joven como solventar los días previos al primer cobro. Puede incluir un "pequeño préstamo" inicial que realiza la OSC. Contempla transporte, comida, ropa, etc. La estrategia busca prevenir el posible abandono del puesto de trabajo o pasantía por cuestiones económicas. La OSC acompaña con esta estrategia el primer mes de ingreso al puesto de trabajo. **MEDA**

2) Estrategia en articulación con el estado

PROCERRADO	
Estrategia en articulación con ley de aprendiz	Incorpora un equipo de trabajo especializado para la articulación con el gobierno y las empresas para poder desarrollar las diversas fases de implementación del proyecto. ETAPAS FASE 1, Inscripción y preselección de los/las jóvenes para la práctica. FASE 2, Cursos de capacitación- clases teóricas y prácticas. La práctica depende del curso que la empresa requiere en la formación. Ej: vacancias para la caja económica federal. Antes de empezar la práctica hacen una formación específica en curso de Ventas. La OSC junto con la empresa aprueba los contenidos del curso en el ministerio de trabajo. FASE 3 se realiza el contrato con la empresa. El joven entra a la pasantía laboral paga. Pero además, desde Procerrado y junto con referencias de las empresas, realizan un BANCO de talentos jóvenes a disposición de vacancias.

3) Materiales producidos por las OSC

Etapa PFO

OSC	Materiales	Destinatario
Instituto Alianza	Manual con tres componentes: CUADERNO para el Educadores. DPS (Desarrollo Personal Y Social); CUADERNO para el Educadores. CRT (Contexto de las Relaciones del Trabajo); CUADERNO para el Educadores. TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación)	Tutores Educadores
	Manual con 5 componentes: Cuaderno del Participante-Comunicación; Cuaderno del Participante-Identidad, Cuaderno del Participante-Integración, Cuaderno del Participante-Trabajo; Cuaderno del Participante-Ética y Ciudadanía	Jóvenes Participantes
	Guía práctica para el seguimiento del Proyecto de Vida	Jóvenes Participantes
Universidad Catolica de Cordoba	Manual Guía para el tutor y el participantes	Tutores y Participantes
Funsalprodese	Currícula formativa integral por proyecto: Incorporación de la metodología propuesta por el programa a la currícula de formación técnica de la organización	Tutores Capacitadores
Procerrado	Materiales de Formación para Tutores y Formadores	Tutores y Capacitadores
	Materiales de Apoyo para los participantes	Participantes
Ser Familia	Guía de Procedimientos (en elaboración)	Tutores, capacitadores, gestores

Materiales para la intermediación laboral

OSC	Materiales	Destinatario
Instituto Alianza	Guía para la Inserción (Sistematización de las estrategia de Inserción) — En elaboración	Equipos de Trabajo
Ser Familia	Guía de Procedimientos (en elaboración)	Tutores, capacitadores, gestores
	Fichas y herramientas mejoradas para el seguimiento de los participantes	
SERAJ	Fichas de Registro/Grillas para el seguimiento de los empleadores	Gestores

Anexo VII.
Matriz tipificada de análisis cualitativo

DIMENSION	CATEGORIA	SUBCATE-GORIA		FUNSALPRODESE	MEDA	UCC	CARITAS	SERAJ	ALIANZA	PROCERRADO	SER FAMILIA
Modalidad de convocatoria	Actores involucrados	Intra institucionales	Presidente, coordinadores de áreas u otros programas	0	0	0	1	0	0	1	1
			Equipo del programa	1	1	1	1	1	1	1	1
		Extra institucionales	Articulación con OSC territoriales	1	1	1	1	1	1	1	1
			articulación con escuelas	0	0	0	0	1	0	0	0
			Otras articulaciones	0	0	1	1	0	0	0	1
	Estrategias de reclutamiento de los jóvenes	1. Vinculación anterior con programas de la OSC.		1	1	1	1	1	1	1	1
		2. Articulación con otras OSC o instituciones del territorio.		1	1	1	1	1	1	1	1
		3 Por estado o ley.		0	0	1	0	0	0	1	0
		4 por búsqueda de la OSC de jóvenes sueltos.		0	0	1	0	1	1	0	0
		5 Cooperación entre pares. (jóvenes que conocen y convocan a otros jóvenes)		1	1	1	1	0	1	1	0

	Estrategia de diseño	1 conformación de un consejo asesor para el armado de la convocatoria.		0	0	1	0	0	0	0	0
		2. mapeos	mapeos de demanda empresarial para ajustar perfiles y convocar a los jóvenes	0	1	1	0	1	1	1	1
			Mapeo de OSC e instituciones donde los jóvenes participan	1	1	1	1	1	1	1	1
	Acercamiento de los jóvenes a la OSC	Los jóvenes o las familias se acercan al programa para inscribirse		1	0	0	0	0	1	1	0
		Banco de datos de jóvenes.		1	1	0	0	0	0	1	0
	Estrategias de convocatoria diferenciadas por perfil.	Previo al arranque		1	1	1	1	0	1	1	0
		Durante la convocatoria		0	0	0	0	1	0	0	1
	Compromisos realizados	1. Conformación de un consejo asesor para el diseño del proyecto: capacitaciones-vinculación.	SI/NO	0	0	1	0	0	0	0	1
		2 Acompañamiento y colaboración en la convocatoria (Of de empleo. OSC. Instituciones, etc)	SI/NO	1	1	1	1	0	1	1	1
		3 Acuerdos previos: para la derivación	SI/NO	1	1	1	0	0	1	1	1
	Ajuste realizados a la propuesta original (edad, tiempo, variables…)	1. Ajuste en el perfil.	SI/NO	1	0	0	0	1	0	0	0
		2 divisiones de cohortes de convocatorias.	SI /no	1	1	0	1	0	1	0	1
		3 ajustes en la cantidad de horas de capacitación.	SI/ no	1	1	0	1	1	0	0	1

	Involucramiento de jóvenes en la estrategia	En armado de la estrategia		0	0	0	0	0	1	1	0
		En el proceso de convocatoria		1	1	1	1	0	0	1	1
	Tipo de herramientas comunicacionales	Canales personalizados (Llamados telefónicos/ correo electrónico personalizado Boca a boca (oral)	Llamados telefónicos, correos electrónicos	0	0	1	1	1	1	1	0
			boca en boca	1	1	1	1	1	1	1	1
		Canales masivos	Redes sociales: Facebook, twiter, páginas de Internet	0	1	0	1	1	1	1	0
			en medios de comunicación gráficos (revistas, periódicos) , radiales	1	1	1	0	0	1	1	1
			Publicidad en vía pública (volantes, afiches y parlante móvil)	1	0	0	0	1	1	1	0
	Tipos de convocatoria	Directos: Charlas informativas, invitación a inscripción,		1	1	1	1	1	1	1	1
		Indirectos: eventos de promoción (festivales, campeonatos de futbol, ferias, etc)		1	0	0	0	0	0	0	0
PFO	Estrategia pedagógica	Se trabajó con parejas pedagógicas	Capacitador- tutor	1	1	1	1	1	1	1	1
			Tutor-gestor	1	1	1	1	0	1	1	0
	Espacios de coordinación de las tareas especificas de cada rol y de intercambio.	Encuentros semanales de equipo de trabajo.		0	0	1	1	1	1	1	0
		Encuentros quincenales.		1	1	0	0	1	0	0	1

	Estrategias de sostenimiento de los jóvenes	involucramien-to de actores significativos	Adulto signi-ficativo en el acompañamiento (tutor)	1	1	1	1	0	1	1	1
			Grupo de pares	1	1	1	1	0	1	1	1
			familia	1	1	0	0	0	1	1	1
		Incentivos	Becas	1	1	1	1	1	0	0	1
			Prestamos	0	1	0	0	0	0	0	0
		Estrategias pedagógicas	Seguimiento personalizado	1	1	1	1	1	0	1	1
			Flexibilización de los tiempos de participación	1	1	0	1	1	0	0	1
			Grupalidad	1	1	1	1	0	1	1	0
		otros		1	0	0	0	0	0	0	0
	Estrategias de planificación o distribución de los cursos en tiempo y forma.	adaptaciones temporales	1. condensación de carga horaria.	1	0	0	1	0	0	0	1
			2 Adaptación del Equipo a los horarios de los jóvenes.	1	0	0	0	1	0	0	0
			3 flexibilidad horaria	1	1	0	1	1	0	0	1
		Adaptaciones de forma	1 Elección de gru-pos según perfil	1	1	0	0	1	1	1	0
			2 Dictado de los cursos en el territorio de los jóvenes.	1	0	0	0	1	0	0	1
	Pertinencia del PFO	Duración	1 mes	0	0	0	0	0	0	0	1
			2 meses	0	0	1	0	0	0	0	0
			3 meses	0	1	0	0	1	0	0	0
			mas de 3 meses	1	0	0	1	0	1	1	0
		carga horaria	menos de 100	0	0	0	1	0	0	0	0
			100hs	1	1	0	0	1	0	0	1
			150hs	0	0	1	0	0	0	0	0
			200 o mas	0	0	0	0	0	1	1	0
		Valoración de los destinatarios	Positiva	1	1	1	1	1	1	1	1
			Negativa	0	0	0	0	0	0	0	0
		valoración de las OSC	Positiva	1	1	1	1	1	1	1	1
			Negativa	0	0	0	0	0	0	0	0

		Valoración de los empleadores	Positiva	1	1	1	1	1	1	1	1
			Negativa	0	0	0	0	0	0	0	0
		Mejora el nivel de empleabilidad de los jóvenes	SI/NO	1	1	1	1	1	1	1	1
	TICS	Utilizaron Tics en el desarrollo del PFO	SI/NO	1	1	1	0	1	1	1	1
		Realizaron capacitación en Tics en el desarrollo del PFO	SI/NO	1	1	1	1	1	1	1	1
		Tipos de capacitaciones en TICS	Herramientas de busqueda por internet	0	0	0	1	1	1	1	0
			Manejo de herramientas de Office	0	1	1	1	1	1	1	1
			Alfabetización digital	1	1	1	1	0	1	1	1
			Otros?	0	0	0	1	0	0	1	0
	PFO	Se logro certificación?		1	1	1	0	0	1	1	1
Interme-diacion	Actores involucrados	Intra institucionales	Presidente de la OSC, coordinadores de áreas u de otros programas	0	0	0	1	0	1	0	1
			Equipo del programa (coordinador, tutores, capacitadores)	1	1	1	1	1	1	1	1
			Gestor	1	1	1	1	1	1	1	1
			Joven que realizó su búsqueda	1	0	0	1	1	0	0	0
		Extra institucionales	OTRAS OSC o instituciones aliadas	1	1	0	0	1	1	0	0
			Empresarios	1	1	1	1	0	1	0	0
			RRHH	0	1	0	1	0	1	0	0

	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CAPTACION DE EMPLEADORES	Modalidad de presentación del programa	Eventos de sensibilización: foros/ mesas/desayunos	1	0	1	1	1	1	1	1
			Difusión del programa	1	1	1	1	1	1	1	1
		Modalidad de acercamiento al empleador	A través de actores claves "influyentes"	0	0	1	1	0	0	0	0
			Licitaciones o concursos	0	0	0	0	0	0	1	0
			Seguimiento personalizado	0	1	1	0	0	0	0	0
	TIPO ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO DE LOS JÓVENES	Vinculación con los empleadores		1	1	1	0	1	0	0	0
		involucramiento de actores significativos	Familia	1	1	0	0	0	1	1	1
			Grupo de pares	0	0	0	1	0	1	1	0
		Beneficios económicos: becas, viáticos,		1	1	1	0	1	0	0	1
		Seguimiento personalizado		1	1	1	1	1	1	1	1
	Se articulo el perfil de los jóvenes con la demanda	SI/NO		1	1	1	1	0	1	1	1
	Se trabajó la autonomía para la futura derivación	SI/NO		0	1	0	1	0	1	1	0
Insercion	TIPOS DE VINCULACION	OSC - JOVEN		1	1	1	1	1	1	1	1
		JOVEN - EMPLEADOR		1	1	0	1	0	1	1	0
		OSC - EMPLEADOR		1	1	1	1	0	1	1	1
	TIPO ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO en el período de inserción DE LOS JÓVENES	Seguimiento personalizado		1	1	1	1	1	1	1	1
		grupo de pares		1	0	0	1	0	1	1	0
		actores empleadores (al interior de la empresa, OSC, sector público)		1	1	1	0	0	1	1	0
		familia		0	1	0	0	0	0	0	1
		otros		0	0	0	0	1	0	0	0

Anexo VIII
Agenda del taller y consignas de trabajo

Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral.
Estudio del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil

Buenos Aires, 19 y 20 de Mayo de 2015

Durante los días 19 y 20 de mayo de 2015, en la Ciudad de Buenos Aires se realizó el "Taller de reflexión sobre estrategias para la intermediación laboral" del Estudio del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil, ejecutado por Fundación SES de Argentina y financiado por FOMIN y Microsoft.

Los objetivos del Taller:

Compartir resultados preliminares y reflexionar sobre las estrategias efectivas para la intermediación laboral y líneas de acción posibles.
Factores que inciden en los resultados y recursos invertidos. Estrategias.
Renovar la **metodología** de abordaje.
Diseñar estrategias de comunicación (audiencias relevantes).
Planificar líneas de continuidad posibles.

Participantes

Desde México: María Eugenia Robles de SERAJ y Alma Nava Bello de EDUCIAC;
Desde Brasil: Estevao Daltro de Procerrado;
Desde Colombia: Adriana Montoya de Microempresa de Antioquía,
Desde El Salvador: Cesar Chicas de FUNSALPRODESE;
Desde Bolivia: Rodrigo Aguilar de Ser Familia;
Desde Argentina: Matilde Scarincio y Juan Vera de Cáritas San Isidro y Esteban Cocorda y Luis Silbestein de la Universidad Católica de Argentina,
Organizaciones financiadoras: Mariel Sabra FOMIN, y Ana Carolina Lustosa y Jennifer Brook de Microsoft.
Equipo de Fundación SES: Cecilia López Chapato, Cristina Cogliati, María Eugenia Castelao Caruana, Susana Boneo, Gisela Vernet, Daniela Devoto López y Nancy Fior.
Invitados: Alberto Croce y Sonia Vidal de Fundación SES
Este documento comparte los contenidos trabajados en el Taller que permitieron retroalimentar los resultados preliminares del Estudio cuanti y cualitivo, así también como al estudio de costos realizado.

Día 1	Día 2

• Bienvenida y presentación
• **Bloque 1-** Presentación de resultados preliminares
  • Presentación de resultados de los proyectos de la muestra.
  • Presentación de costos: definición, presentación de variables, tipos de costo
• Almuerzo
• **Bloque 2** - Factores incidentes en la intermediación laboral:
  • Variables y costos
  • Estrategias
• Cierre
	• **Factores claves de intermediación laboral**
	• Presentación de buenas prácticas.
	• Primeros pasos hacia metodología renovada
	• **Factores claves para la intermediación laboral en la región.**
	• Conversación con **Jennifer Brooks** de la empresa Microsoft
	• Almuerzo
	• Mesa de reflexión sobre líneas de continuidad de acciones de intermediación laboral
	• Cierre

DIA 1

Retroalimentación de la presentación de los resultados preliminares

JOVEN: Fortalecimiento de habilidades surge como fundamental en este mundo cambiante.

Trabajar con habilidades metacognitivas y en relación a las TIC´s.

Capacitar para el empleo requiere ver y profundizar los conocimientos sobre la oferta y demanda del mercado laboral

OSC: Pensar en la estrategia de la OSC si queremos hacer intermediación laboral. Cuál es la misión- visión institucional, teniendo en cuenta el saber especializado - la capacidad técnica- que requiere la intermediación.

Preguntas que debemos hacernos: ¿Con qué tipo de jóvenes queremos trabajar, en relación al nivel de vulnerabilidad?

Presentacion del estudio de costos

Puesta en comun: sobre las variables claves sobre costos y beneficios faltantes.

Se identificaron las siguientes variables que inciden en la inversión:

Gastos de materiales didácticos

Identificación y AP útiles del proyecto

Sensibilización empresas

Refrigerios

Plataforma: capacitaciones en línea

Costos de capacitación y prácticas

Salario/bolsa financiamiento jóvenes

Costos formalizados, aportes patronales

Proyecto de vida laboral de la familia

Experiencia institucional de relevamiento de empresas

Experiencia institucional laboral

Formación de agentes de las OSC
Gasto social dirigido a la familia
Valorizar red de empresas, posibilidad de escalar
Definir costos por etapas: capacitación/inserción
Costo de beneficios fiscales empresas
Reducción de rotación de personal joven en las empresas

Se identificaron los usos posibles que puede tener para las OSC contar con este tipo de información

Construcción y sustento para los nuevos proyectos
Análisis comparativo con otras experiencias a nivel local. Técnico/económico
Visibilidad
Mejorar prácticas de intervención social a nivel familiar
Fortalecimiento institucional
Equipo de talleristas orientados hacia la intermediación laboral
Construir estrategias de sostenibilidad
Información para escalar el Programa
Para medición de resultados
Usos de la información: para favorecer sinergias y alianzas con empleadores
Mejora de las estrategias de trabajo
Apoyar procesos de mejora continua
Identificar necesidades de capacitación de las instituciones
Gestión de recursos económicos, materiales y técnicos
Establecer cuál es la mejor estrategia para costos beneficios:
Hacer diagnostico financiero y social de nuestra acción.
Base financiera para la implementación de políticas publicas
Emplearla para trabajar con las empresas empleadoras
Tener más conocimientos de lo que es trabajar con intermediación laboral
Para informar costos y movilizar recursos de las contrapartes
Mayor apropiación de instrumentos para avalar los resultados e impactos (costo beneficio-costos inversión.
Revisar estrategias de aproximación con el sector público.

DIA 2

Reflexión sobre resultados del estudio cualitativo.

Puesta en comun

Convocatoria:

Alianzas con empresarios y con el sector público. Definir los tiempo de los proyectos debido a que los jóvenes cambian su realidad y cómo acomodar el tiempo que requiere la convocatoria.

PFO:

El modelo ayuda a nivel institucional a consolidar acciones formativas incorporando la educación financiera y proyecto de vida y otros elementos que tienen que ver con familia.

Actores: tutor y gestor. En principio las tareas de ambos eran aisladas. En la medida que se ha logrado una integración se enriqueció el proceso y es más efectiva la intermediación.
La tutoría empieza desde el primer día y el gestor participa de la formación. El gestor se ocupa del vínculo con la empresa y el tutor tiene que tener trayectoria en la institución. Rol de cada uno y complementariedad.
Saber hacer de las OSC.
Los jóvenes gozan de la tecnología, tienden a tener un perfil tecnológico. Interacción en plataforma para capacitación y para intercambio con empresa. Las TIC´s tienen que estar asociadas al emprendedurismo para facilitar la entrada al mercado formal y al autoempleo.
Que los jóvenes reciban una formación sectorial o profesional que los empresarios hayan planteado. Es necesario ahondar en los requerimientos de la demanda.
Mapeo de las empresas para el cruce de intereses. Valor de recuperar la información.
Valor de un contrato de trabajo que da un marco de trabajo.
Valor de acercamiento entre la empresa y la OSC. Que a veces el joven no se puede acomodar a las demandas de la empresa y sus peculiaridades, por lo que es importante tener la información de las particularidades de las empresas.

Intermediación laboral.

Posibilitó que las instituciones tengan mayor incidencia con las empresas. Permitió un vínculo y capacidades para generar oficinas de intermediación laboral.
Fortalecimiento hacia la OSC y generación de nuevos espacios de intermediación.
Para las Estrategias de seguimiento.
Pasos posteriores, creación de eje social, trabajar en 4 ejes:

- Personal: que determine la autonomía y los derechos económicos
- Económico: responsabilidad
- Social: beneficios que adquiere
- Metodológico

Por otro lado, la riqueza está en cómo usar la información y cómo sirve para retroalimentar.
En estrategia de acompañamiento surge la familia como actor clave.

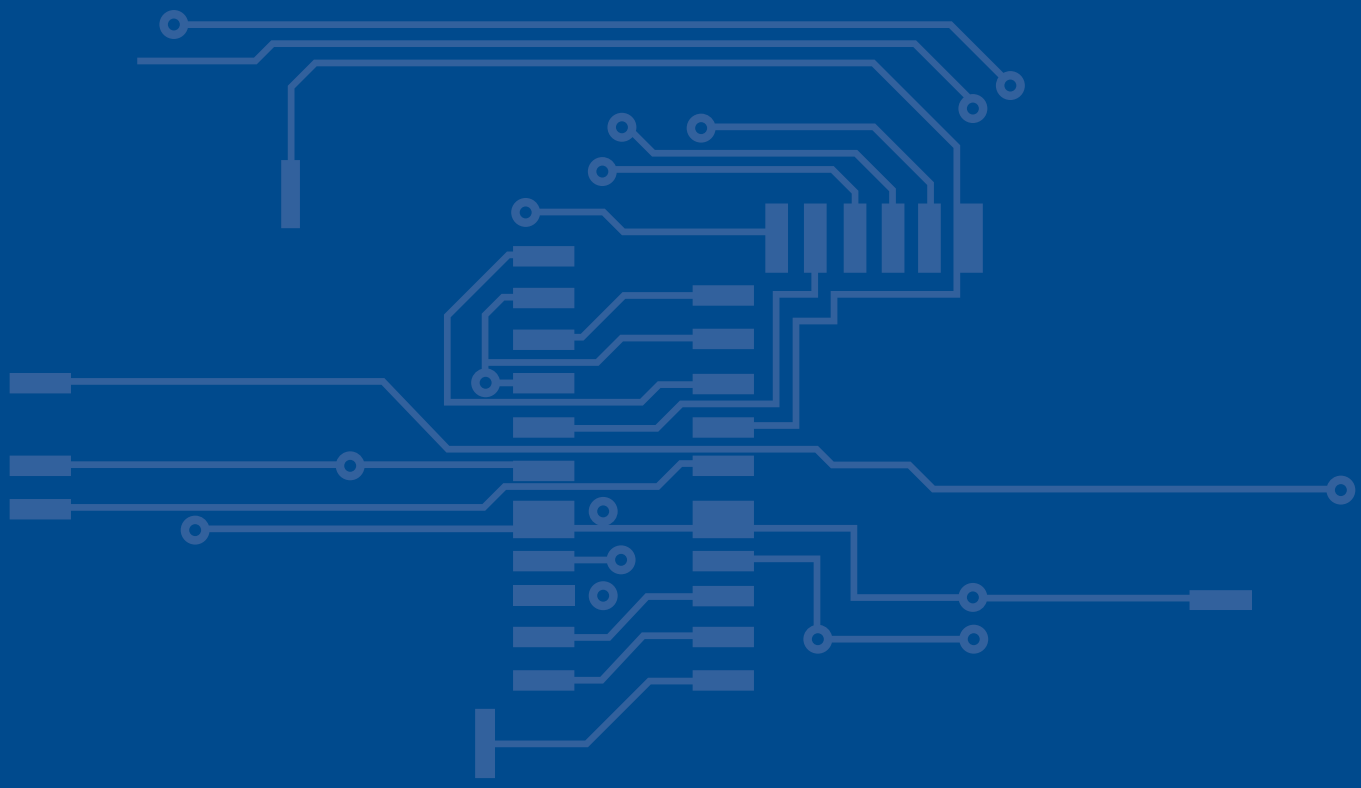
Inserción: Articulación de la política pública para promover la obligatoriedad de las empresas de recibir a los jóvenes. Perfil del gestor que sea de confianza de la empresa.
Vínculo del empresario con el gestor facilitó que los jóvenes ingresen. El vínculo de confianza es clave. Hay que hablar de derechos y de obligaciones. Trabajar en las obligaciones de los trabajadores. Profundizar en qué discurso nos paramos frente al empresario. Cuál es nuestro discurso ante los jóvenes y ante la empresa.

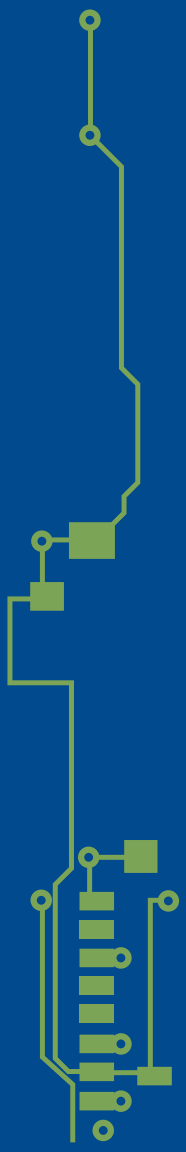
Mesa de reflexion sobre lineas de continuidad

Puesta en común de los trabajos de los grupos enfocando en tres líneas:

- Fortalecimiento institucional.
- Comunicabilidad de los proyectos
- Sostenibilidad

Fortalecimiento institucional	Comunicación	Sostenibilidad
Manual de capacitación/ guías para los distintos actores: para los equipos. De cómo manejarnos con los distintos actores: jóvenes, empresarios, familias. Manual o guía para seguir desarrollando el rol del gestor	Utilizar medios virtuales/alternativos. Integrar contenidos a la currícula para que el equipo pueda transmitir. Contenidos: difundir las capacidades de los jóvenes	
Analizar los roles/funciones y confirmación del equipo en cada etapa.	Aportar materiales de comunicación. Videos materiales impresos, trípticos, cartas, pero utilizando a los actores que deben conocer. Empresarios, jóvenes, actores que involucren a los mismos actores para sensibilizar. Empresarios satisfechos, jóvenes satisfechos, familias, empresarios.	Gestionar como necesidad común el financiamiento
Rol activo del estado	Diferentes audiencias en las que queremos incidir. Pensar en la producción del contenido. Actores: OTRAS OSC Estados Otros jóvenes Posibles financiadores Empresarios. Familias	Instalar en las OSC que la intermediación laboral pase a formar parte de las OSC ejemplo insertar un área.
Articulación de diferentes niveles. Con organizaciones de jóvenes Gobiernos locales. Sindicatos. Universidades. (con los dos últimos para pensar la certificación del proceso de capacitación. Extensión universitaria)	Como nos presentamos: Pensarnos como bloque. (Utilizar los logos BID-MS para darle mayor fuerza ante posibles audiencias, ej: empresarios, gobierno) Posibilidad de gestionar: una pág. web en conjunto Tener un observatorio regional. (publicaciones y revistas)	Diversificar las fuentes de financiamiento.
Incorporar como ROL al comunicador en los equipos de trabajo. Para pensar los discursos circulantes y los públicos/actores a los que queremos sensibilizar.	Crear herramientas comunicacionales diferentes para replicar con otras OSC.	Utilizar el estudio como soporte: Tendremos para comunicar un documento con resultados. Una metodología renovada Para apoyar nuestra practica.
	Convertirnos en promotores de la temática en diferentes espacios (bloques regionales, foros, intervenir en otros espacios) Crear boletín que pueda recoger las experiencias.	





Fundación SES
www.fundses.org.ar
info@fundses.org.ar