

Versión  
abreviada

# Lecciones Aprendidas Sobre Intermediación Laboral

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

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



**Microsoft**<sup>®</sup>



# Introducción

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 de manera asociativa con un conjunto de organizaciones sociales de Argentina y América Latina.

En el Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral juvenil, partimos de un modelo metodológico diseñado (Modelo de Formación e Intermediación Laboral). El éxito del Programa (40% de inserción laboral) y la plataforma informática de gestión y de monitoreo y evaluación permitieron el desarrollo del presente Estudio. Lecciones Aprendidas Sobre Intermediación Laboral busca ahondar sobre las estrategias y resultados obtenidos, los costos y beneficios económicos de este tipo de programas y formular recomendaciones sobre los aspectos a tener en cuenta a la hora de pensar políticas y nuevos programas sobre la intermediación e inserción laboral juvenil en Latinoamérica; y también sobre los Costos y Beneficios Sociales en los programas de Juventud y Trabajo.

## Objetivos

- ▶ Probar que los resultados y costos económicos del Programa están relacionados con las siguientes condiciones: el contexto nacional, el nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y el desarrollo institucional de las organizaciones sociales.
- ▶ Estimar costos y beneficios a través de una metodología novedosa.
- ▶ Identificar las estrategias que contribuyeron para la obtención de resultados exitosos.

## Metodología

Este Estudio se desarrolla a partir del análisis de una muestra de proyectos de 8 de las 29 OSC que participaron y de 1732 jóvenes integrantes de sus respectivos proyectos dentro del universo de 6000 que formaron parte del Programa<sup>1</sup>.

---

1. 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). Los proyectos seleccionados fueron: de Argentina Universidad Católica de Córdoba (UCC) y Caritas San Isidro; de Brasil, Fundación Pró-Cerrado (FPC) e Instituto Aliança; de Colombia, Microempresas de Antioquía (MEDA), de Bolivia, Fundación Ser Familia, de México Servicio a la Juventud A.C (SERAJ), y de El Salvador, Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)

En el proceso de recolección de datos y análisis de la información se aplica un enfoque cuali-cuantitativo, ya que la articulación de estos enfoques potencia la comprensión de los hechos y procesos y la posibilidad de generalizar los resultados del Estudio. En el análisis de datos 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. Además, para validar los resultados del Estudio, se realizó un taller presencial con referentes de las 8 organizaciones sociales que conforman la muestra y referentes de la Fundación SES.

## Hipótesis de trabajo

El Estudio analiza 3 factores externos que se considera impactan en los resultados y en los costos de los proyectos: contexto nacional, nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes (NEVA) y desarrollo institucional de las OSC. Las hipótesis formuladas fueron:

- ▶ **A contexto más favorable, se corresponden mejores resultados y menores costos**
- ▶ **Cuanto mayor el NEVA de los jóvenes, menores resultados de mejora en la trayectoria e inserción laboral y mayores costos**
- ▶ **A mayor desarrollo institucional de la OSC, mejores resultados y menores costos.**

Se presume que los modos en que estos factores se desplieguen en cada caso analizado repercutirá en los costos y en los resultados.

## Resultados de los proyectos

El primer resultado destacable de la muestra en base a los 8 casos del Programa es el **bajo nivel de deserción de los jóvenes**. El 93% de los 1732 jóvenes concluyó el Programa, lo que se atribuye a las estrategias de convocatoria y al seguimiento personalizado en las demás etapas del Programa (PFO, Intermediación e inserción laboral). También a la incorporación de las familias como actor relevante desde el inicio y durante todas las etapas del proceso.

Para el tratamiento de las hipótesis se toman en cuenta dos variables ilustrativas: **a) Mejora en la Trayectoria laboral y b) Trabajo**. Ambas son atribuibles al Programa. También la variable **Estudios actuales**, aunque no se incorpora a las hipótesis porque no es necesariamente vinculante y los jóvenes que estudian actualmente manifiestan en un 85% que su continuidad en los estudios no se relaciona con el Programa.

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. La relación entre el trabajo y la pasantía nos muestra la fuerza de ésta frente al empleo: de 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%.

### 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

El Programa ha sido eficaz, ya que el 40% de los jóvenes salieron de la desocupación y un 22% dejó la inactividad. Un 31% se encuentra en el empleo formal (equivalente para mujeres y varones).

El 43% de los jóvenes de la muestra continúa estudiando al finalizar el Programa. De estos, 20 puntos porcentuales corresponden a jóvenes que no mejoraron su trayectoria pero continúan estudiando. Asimismo, el 24% de los jóvenes han 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.

El 21% del total no mejoró su trayectoria y al final del Programa no estudia y no trabaja. Estos jóvenes alegan razones combinadas: dificultades económicas para financiar los viajes (77%); falta de apoyo familiar (17%); razones de personalidad como inseguridad, timidez, falta de constancia, impaciencia, desánimo (28%); urgencia por obtener empleo frecuentemente relacionada a la voluntad de continuar estudios (10%); otros (5% o menos).

## La influencia del Contexto en los resultados y costos de los proyectos

La variable **contexto** fue construida por la interrelación entre: tasa de crecimiento del PBI, producto bruto per cápita, % de desocupación juvenil, % de jóvenes que no estudian ni trabajan.

Se demostró que a medida que se **mejoran los indicadores de contexto aumentan los resultados en la mejora en la trayectoria laboral y en trabajo**, mientras que en

la pasantía la influencia del contexto no se muestra como relevante. Además que 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.

Cuánto más adverso es el contexto nacional en el que se desarrolla el Programa, mayor el costo medio por joven que mejoró su trayectoria. Sin embargo, el contexto no afecta los costos medios por joven capacitado o inserto laboralmente.

## La importancia de las políticas públicas

Se verificó una influencia positiva entre la existencia de **políticas públicas** y los resultados en mejora de la trayectoria y trabajo: se afirma la importancia de legislar al respecto y de las políticas activas que fomenten el empleo.

## El nivel de exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes y su impacto en costos y resultados de los proyectos (NEVA)

La variable NEVA se construyó apelando a la combinación de: a) máximo nivel educativo alcanzado, b) asistencia a un establecimiento educativo, c) condición laboral al inicio del Programa. Estas tres categorías permitieron medir la exposición a la vulnerabilidad de los jóvenes destinatarios.

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.

**A medida que sube el nivel de vulnerabilidad, también suben las probabilidades de que el joven trabaje; es decir, lo contrario de la hipótesis planteada en el Estudio.**

Si bien la tendencia a **continuar estudios entre los jóvenes que mejoraron su trayectoria** se da en todos los niveles de vulnerabilidad, 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.**

Los jóvenes más vulnerables que mejoraron su trayectoria **continúan estudiando en mayor proporción que los no vulnerables** debido a que se encuentran finalizando la educación básica.

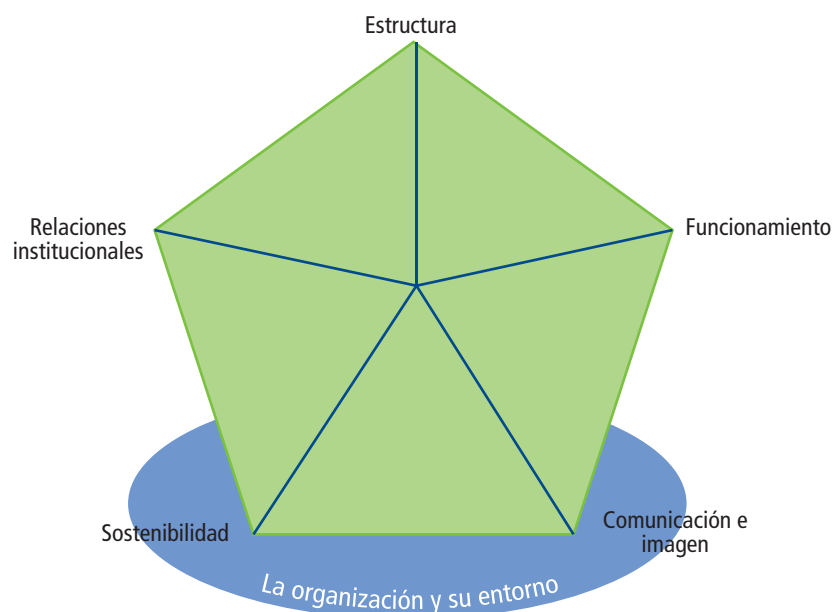
En relación al trabajo, **los resultados del Programa también han sido buenos en todos los niveles de vulnerabilidad. Aunque puede observarse que a medida que disminuye la vulnerabilidad las proporciones de los jóvenes que trabajan van creciendo.**

Entre los que **no trabajan ni estudian**, las mujeres superan a los varones en todos los niveles de vulnerabilidad. **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.

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

## La importancia del Desarrollo Institucional



Esta variable se basó en la teoría del cambio (desarrollada por Fundación SES) que sostiene que una institución se encuentra con un nivel adecuado de desarrollo cuando cuenta con una forma organizativa y de gestión efectivas, 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. Si la organización se fortalece, mejora la implementación de los Proyectos de Juventud y Trabajo.

Fundación SES elaboró estándares de calidad organizacional utilizando como metáfora la figura de un pentágono que representa la calidad organizacional máxima. Cada eje del Pentágono comprende aspectos y variables considerados indispensables para la existencia y desarrollo de una organización social que ejecuta, entre otras acciones, el PJyT. Cada lado del Pentágono refiere a un eje constitutivo del desarrollo: estructura, funcionamiento, comunicación, relaciones y sostenibilidad. El examen de cada eje facilita el análisis institucional y permite planificar un proceso de fortalecimiento sistemático.

### Desarrollo institucional según OSC

El Estudio demuestra que a **mayor nivel de desarrollo institucional, mejores resultados** en la mejora de la trayectoria (86%), y es más evidente aún si consideramos

las probabilidades de inserción laboral (en las OSC que tienen mayor desarrollo institucional la inserción alcanza el 97% de los jóvenes mientras que en las de bajo desarrollo apenas llegan a un tercio de los jóvenes beneficiarios del Programa). Cuanto **menor el desarrollo institucional de las organizaciones sociales, mayor es el costo medio por beneficiario** que mejoró su trayectoria laboral para los casos analizados.

## Resultados de la regresión logística

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 organizaciones sociales 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:

- ▶ 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 las OSC **articulan 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**, su probabilidad media de **mejorar su trayectoria laboral** disminuye 40 pp en relación a aquellos con un mayor nivel de educación.

## Los costos económicos del Programa

En el análisis se diferencian **los costos explícitos** (pagos monetarios realizados por los recursos necesarios para la implementación del Programa) y los costos implícitos (valor de los recursos utilizados en el proceso de implementación del Programa por los que no se realizó un pago efectivo). Estos recursos poseen un valor denominado **coste de oportunidad**, que refleja el valor que podría haber generado cada recurso en su mejor empleo alternativo.

Para la gran mayoría de las organizaciones el **costo explícito es mayor al costo implícito** y, en promedio, el primero representa el **77% de los costos económicos** del Programa.

Los costos también pueden desagregarse en **costos variables** (varían ante cambios en la cuantía de los objetivos, aunque no siempre en forma proporcional) y **costos fijos** (vinculados, primordialmente aunque no únicamente, a los bienes de larga duración). 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

La **remuneración del equipo de trabajo** seguido por la variable **incentivos para los beneficiarios**, más las tres variables asociadas a la remuneración de las personas que trabajaron en la implementación del Programa representan, en promedio, el 43% de los costos económicos.

Por otra parte, la variable **incentivos para los beneficiarios** abarca en partes casi iguales, en promedio, los montos percibidos por los beneficiarios en la etapa de capacitación (12%) y en la etapa de pasantía (11%). Las **redes propias** representan, en algunos casos, 0,2%, pero en otros casos alcanzan al 30% de los costos económicos del Programa.

En promedio, las actividades que más recursos demandaron son **práctica laboral y seguimiento y capacitación PFO y acompañamiento**, que en conjunto representan el 66% de los costos económicos promedio del Programa. La actividad **evaluación y monitoreo** tuvo 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 las organizaciones que desempeñaron la coordinación general del Programa.

### Distribución de los costos económicos por fuente de financiamiento. En porcentaje

Por fuente de financiamiento	Promedio
Organizaciones sociales	26%
Fondo de Juventud	22%
Sector público	17%
Empresas	21%
Hogares	15%

Fuente: Elaboración propia



El principal aporte de recursos al Programa lo realizan las organizaciones sociales a cargo de su implementación seguido, en algunos casos, por el Fondo de Juventud, y en otros casos por el sector privado.

El Estudio demuestra que 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.

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).

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.

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.

## Estrategias de las OSC: etapas de la intermediación laboral y lecciones aprendidas.

### Aprendizajes de la Primera etapa: la convocatoria

Es necesario tener claridad sobre el perfil de los jóvenes a convocar; realizar un mapeo de actores territorial para anticipar la construcción de redes y adecuar los perfiles de empresas con jóvenes a convocar; diseñar una estrategia de reclutamiento de los jóvenes; diseñar una estrategia de comunicación en vistas a realizar la convocatoria.

El **comunicador** es un nuevo rol estratégico para pensar los discursos circulantes y los públicos/actores a los que queremos sensibilizar. También resulta central la **utilización de Facebook**, como herramienta de comunicación estratégica durante las 4 etapas. El desafío para las OSC será incluir 4 actores claves desde el inicio: empresarios, referentes de políticas públicas, familias y jóvenes como actores estratégicos para convocar a otros jóvenes.

### Aprendizajes de la Segunda etapa: el taller de construcción del proyecto formativo ocupacional (PFO)

Son actores indispensables el tutor (en tanto adulto significativo que guía el acompañamiento y conoce en profundidad el perfil de los jóvenes), el grupo de pares (como motor de la capacitación) y la familia (como sostén económico y emocional de la práctica).

Es necesario que los incentivos (becas y préstamos) se transformen en metodologías formativas que anticipen y preparen al joven para la instancia de inserción. En ese sentido, la inclusión de la alfabetización digital es indispensable porque resulta significativa a la hora de conseguir trabajo (20%). Es necesario explorar la formación en nuevos empleos con las TIC's como generadoras de oportunidades y a los jóvenes como agentes de innovación e incorporación tecnológica en sus puestos de trabajo.

## Aprendizajes de la Tercera etapa: la intermediación laboral

El entramado de roles es un capital fundamental para la intermediación. Se recomienda adherir a sus iniciativas y fortalecer vínculos con el Estado; incorporar a sindicatos y universidades para validar las capacitaciones; y rediseñar así la forma en que se presenten a las empresas.

En torno a las estrategias de "captación" de empleadores, se revaloriza la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación que facilite la intermediación y que permita sensibilizar a empresarios, convocarlos, y que a la vez promueva los beneficios del Programa.

Se requiere hacer coincidir oferta y demanda y que el gestor conozca el perfil de los jóvenes para que la búsqueda de los puestos de trabajo resulte más eficiente.

## Aprendizajes de la Cuarta Etapa: la inserción laboral

En torno a las estrategias de acompañamiento, se observa la importancia metodológica de que tutor, gestor y empleador trabajen conjuntamente para el acompañamiento de los jóvenes durante el primer mes.

En torno al involucramiento de los actores, el Estudio evidencia la necesidad de que los empleadores participen activamente las primeras experiencias de empleabilidad con jóvenes. Se recuperan, además, las prácticas innovadoras efectuadas por las OSC participantes para proponer nuevas herramientas que mejoren la metodología implementada.

# Conclusiones

El uso de metodologías e instrumentos permitieron, especialmente a las OSC que no tenían experiencias previas, generar resultados y desarrollar un modelo de abordaje con alto impacto en el fortalecimiento de las OSC noveles en la temática. Los resultados del Estudio muestran la relevancia que los costos tienen en la toma de decisiones a la hora de diseñar futuros proyectos de intermediación e inserción juvenil, debido a la heterogeneidad de situaciones producto, principalmente, de las variables seleccionadas "clave" (porque afectan también a los resultados).

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.

Se ha demostrado una alta participación de las organizaciones sociales en el

aporte de los recursos necesarios para implementar el Programa que, en promedio, se reflejan mayormente en remuneración del equipo de trabajo, redes propias, viáticos y gastos de comunicación e infraestructura.

El cofinanciamiento fue aportado por las familias, otras organizaciones y diversos estamentos del sector público que en conjunto representa 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. Bajo escenarios optimistas, estos costos se recuperan en un período de 5 a 8 meses.

Los beneficios sociales del Programa muestran que pueden ser relativamente altos. Será 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 en el que 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.

En relación al contexto, también resulta significativo el rol que las políticas públicas. Las leyes de promoción del empleo juvenil influyen en las posibilidades que tienen los jóvenes vulnerables para 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. El Programa ha tenido buenos resultados en todos los niveles de vulnerabilidad, dado que supera la mitad de los jóvenes participantes.

En la mejora de la trayectoria como en la obtención de empleo se observa que 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<sup>2</sup> 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 el costo medio por beneficiario que mejoró su trayectoria laboral para los casos analizados.

Se destaca también 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.

## Recomendaciones

### Respecto de los costos

- ▶ Es sumamente importante que las organizaciones sociales tengan un sistema de reporte periódico de los recursos utilizados en la implementación del Programa que abarque los recursos con costos explícitos e implícitos, y brinde información detallada y precisa sobre el tipo y cantidad de recursos utilizados y sus fuentes de financiamiento.

### Respecto de políticas públicas

- ▶ 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).
- ▶ Es importante, especialmente para los Programas Nacionales, la

---

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

articulación con OSC ya que garantizan mejores resultados a partir del acompañamiento a cada joven y de la implementación de estrategias novedosas y adecuadas al territorio. Es recomendable que los empresarios orienten su demanda laboral a este tipo de Programas que, mediante la articulación con 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 incluir desde el inicio tres actores claves: al sector privado, al sector público y a los jóvenes como actores estratégicos
- ▶ 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 incentivar 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 destacar 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 organizaciones sociales participantes señalan que entre los recursos y actividades a tener en cuenta en los próximos estudios de costos se encuentran: remuneración del tiempo de trabajo destinado al desarrollo y diseño de plataformas de capacitación en línea, formación de los miembros de las organizaciones y costo de formalización de los jóvenes beneficiarios como trabajadores (como las libretas 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 ser considerada la incorporación de un componente de fortalecimiento institucional de las OSC en el diseño de los programas.
- ▶ Las OSC adquirieron capacidades para multiplicar la experiencia, aunque algunas de ellas deberían ser aún 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, y para optimizar los resultados, es importante tener en cuenta las diferencias entre los contextos y el nivel de desarrollo de las organizaciones.