



Organización
Internacional
del Trabajo

Diseño de la experiencia demostrativa para la promoción de empleo adolescente

2016

Diseño de la experiencia demostrativa para la promoción de empleo adolescente

2016

Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT-FUNDAMENTALS

Diseño de la experiencia demostrativa para la promoción de empleo adolescente / Organización Internacional del Trabajo; Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS) - Ginebra: OIT, 2016.

ISBN: 978-92-2-327311-8 (Impreso); 978-92-2-327312-5 (Web PDF)

International Labour Office; ILO Fundamental Principles and Rights at Work Branch

Datos de catalogación de la OIT

AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada en el marco del Proyecto para la construcción de políticas efectivas contra el trabajo infantil en Ecuador y Panamá.

Esta publicación de la OIT ha sido posible gracias a la financiación del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América (USDOL) (Proyecto RLA/12/07/USA).

Su contenido no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo, y la mención en la misma de marcas registradas, productos comerciales u organizaciones no implica que el Gobierno de los Estados Unidos los apruebe o respalde.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escríbanos a: ilopubs@ilo.org.

Visite nuestro sitio Web: www.ilo.org/childlabour

Fotocompuesto por FUNDAMENTALS Ginebra, Suiza

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. HACIA UN MAYOR ENTENDIMIENTO DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL	1
2. EXPERIENCIA DEMOSTRATIVA DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL	4
2.1. PROCESO DE RECEPCIÓN DE USUARIOS	6
2.1.1. <i>Propósito y alcance</i>	6
2.1.2. <i>Responsable</i>	6
2.1.3. <i>Desarrollo recepción del usuario/a</i>	6
2.1.4. <i>Flujograma – PP1</i>	7
2.2. PROCESO DE DERIVACIÓN	7
2.2.1. <i>Propósito y alcance</i>	7
2.2.2. <i>Responsable</i>	7
2.2.3. <i>Desarrollo indagación en aspectos a apoyar</i>	7
2.2.4. <i>Flujograma – PP2</i>	8
2.3. PROCESO DE DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL	8
2.3.1. <i>Propósito y alcance</i>	8
2.3.2. <i>Responsable</i>	9
2.3.3. <i>Desarrollo</i>	9
2.3.3.1. <i>Entrevista con el usuario/a</i>	9
2.3.3.2. <i>Elaboración del perfil Laboral. (Anexo 2)</i>	9
2.3.3.3. <i>Orientación y derivación</i>	9
2.3.4. <i>Flujograma – PP3</i>	10
2.4. PROCESO IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA LABORAL	10
2.4.1. <i>Propósito y alcance</i>	10
2.4.2. <i>Responsable</i>	10
2.4.3. <i>Desarrollo estudio territorial</i>	10
2.4.3.1. <i>Actualización</i>	11
2.4.4. <i>Flujograma – PP4</i>	11
2.5. SUBPROCESO DE ENCUENTRO CON EMPRESAS	12
2.5.1. <i>Propósito y alcance</i>	12
2.5.2. <i>Responsable</i>	12
2.5.3. <i>Desarrollo</i>	12
2.5.3.1. <i>Preparación</i>	12
2.5.3.2. <i>Convocatoria</i>	12
2.5.3.3. <i>Ejecución</i>	12
2.5.4. <i>Flujograma – SP1</i>	13
2.6. SUBPROCESO LEVANTAMIENTO DE VACANTES	13
2.6.1. <i>Propósito y alcance</i>	13
2.6.2. <i>Responsable</i>	13
2.6.3. <i>Desarrollo</i>	14
2.6.3.1. <i>Desarrollo Solicitud de empleo</i>	14
2.6.4. <i>Flujograma – SP2</i>	14
2.7. PROCESO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN	14
2.7.1. <i>Propósito y alcance</i>	14

2.7.2. Responsable	15
2.7.3. Desarrollo.....	15
2.7.3.1. Difusión de oportunidades	15
2.7.3.2. Recepción de interesados/as.....	15
2.7.3.3. Inscripción de interesados/as	15
2.7.4. Flujograma – PP5	16
2.8. PROCESO IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA LABORAL	16
2.8.1. Propósito y alcance	16
2.8.2. Responsable	16
2.8.3. Desarrollo.....	16
2.8.3.1. Recepción del usuario/a con perfil laboral	16
2.8.3.2. Identificación y derivación.....	16
2.8.4. Flujograma – PP6	17
2.9. PROCESO DE DERIVACIÓN A LA EMPRESA.....	17
2.9.1. Propósito y alcance	17
2.9.2. Responsable	17
2.9.3. Desarrollo.....	18
2.9.3.1. Recepción usuaria/o	18
2.9.3.2. Envío de nóminas	18
2.9.3.3. Reclutamiento en SERPE.....	18
2.9.3.4. Derivación a la empresa	18
2.9.4. Flujograma – PP7	19
2.10. PROCESO SEGUIMIENTO A LAS COLOCACIONES	19
2.10.1. Propósito y alcance	19
2.10.2. Responsable	19
2.10.3. Desarrollo.....	19
2.10.3.1. Seguimiento en el puesto de trabajo.....	19
2.10.4. Flujograma – PP8.....	20
2.11. EJEMPLO DE LA EXPERIENCIA DEMOSTRATIVA.....	20
CONCLUSIONES	21
RECOMENDACIONES	22
BIBLIOGRAFÍA	22

Gráficos

Gráfico 1: Propuesta Mecanismo de Inserción Laboral	5
---	---

Tablas

Tabla 1: Servicios de Intermediación Laboral – Funciones Principales	3
Tabla 2: Usuarios (trabajadores) y servicios requeridos	4

1. Introducción

En todos los países existen brechas y desfases entre la demanda de trabajadores por parte de los empleadores y la oferta de interesados en conseguir trabajo. La ausencia de un mercado de trabajo de eficiencia plena (*fully clearing*) es producto de numerosos factores, como la escasa y poco difundida información sobre las oportunidades laborales, los desencuentros entre la calificación que tienen los trabajadores y la que requieren los empleadores, la habilidad en general insuficiente de las personas para buscar empleo y la discriminación en el mercado laboral.

Estas brechas y desfases entre la oferta y la demanda pueden tener importantes consecuencias económicas que se manifiestan en aumento y prolongación del desempleo y el subempleo y en deterioro de la productividad. Los progresos de la integración económica han elevado el ritmo y las exigencias de adaptación a tasas más altas de rotación entre puestos de trabajo, cambios de carrera y capacitaciones más frecuentes para aumentar las destrezas laborales.

El ***“Proyecto para la construcción de políticas efectivas contra el trabajo infantil en Ecuador y Panamá.”*** ejecutado por la OIT, ha considerado dentro de sus ejes de trabajo apoyar la articulación de los servicios de atención del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral MITRADEL, para lograr el objetivo de inserción laboral de adolescentes en un mercado formal.

El MITRADEL como parte de sus acciones encaminadas a promover la generación de empleo, con énfasis en empleos para personas adolescentes y adolescentes, realiza esfuerzos por mejorar sus servicios de intermediación laboral y tiene previsto, con el apoyo de OIT, echar a andar un servicio de intermediación laboral para adolescentes en algunos de sus centros de atención para personas demandantes de empleo.

Para poder implementar este modelo es importante conocer cómo está funcionando actualmente el Servicio Público de Empleo¹. Con este documento se espera ofrecer un manual claro sobre el servicio de intermediación laboral, mismo que sirva de guía a seguir para la mejor implementación del mismo.

1.1. Hacia un mayor entendimiento de la Intermediación Laboral

Los servicios de intermediación laboral apuntan a aumentar la rapidez y la calidad del proceso de cuadrar los interesados en conseguir trabajo con las vacantes y la capacitación. Por consiguiente, estos servicios “median” entre la oferta y la demanda de trabajo. Sus principales usuarios son los desempleados, los subempleados y las empresas en busca de personal.

La coordinación más rápida, más barata y de mejor calidad entre las personas que buscan empleo y los puestos vacantes tiene numerosas ventajas. En este caso, por mejor calidad se entiende que el empleado sea idóneo para el puesto, sea más productivo y, por ende, tenga mayores probabilidades

¹ El resultado del análisis del SERPE, se presenta en el producto 1 de la consultoría, donde se recoge todos los servicios actuales del SERPE y del MITRADEL, con el objetivo de unificar criterios y generar el servicio de intermediación laboral para adolescentes.

de permanecer en él por más tiempo. La mayor rapidez y el menor costo se traducen en los siguientes beneficios: para la empresa, la contratación más rápida de una persona para llenar una vacante permite, entre otras cosas, reducir las pérdidas de producción, aumentar la productividad y disminuir las horas de trabajo dedicadas a la administración de personal; para el trabajador, la rápida obtención de un empleo se traduce en un mayor nivel de ingresos y un menor costo familiar y social por concepto de desempleo y subempleo. Este menor costo también beneficia a la comunidad en general, ya que reduce la necesidad de servicios sociales y las solicitudes de seguro de desempleo y seguridad social. En términos esquemáticos, los principales beneficios de los servicios de intermediación laboral son los siguientes:

- Reducción del desempleo de corto plazo y de la rotación laboral.
- Incremento de la productividad.
- Flexibilización de la movilidad laboral.
- Mejoramiento de la seguridad social.
- Mayor transparencia del mercado laboral y de la información y menor discriminación.

Para brindar los beneficios enumerados en los servicios de intermediación laboral se ha establecido un conjunto de servicios “básicos”, presentes en todos estos sistemas, y que se describen a continuación:

- a. **Asistencia en la búsqueda de empleo.** Prepara a la persona que busca empleo para encontrar un nuevo puesto. Puede incluir la redacción de currículos, elaboración de una estrategia para buscar empleo, información sobre el mercado de trabajo y participación en un “club de empleo”. Los estudios realizados en otros países siguen indicando que, en función de los costos, la asistencia para buscar empleo es unas tres veces más eficaz que la capacitación para ayudar a insertarse en el mercado laboral. También han demostrado tener efectos positivos los servicios de orientación, sobre todo si se les dedican dos o más sesiones.
- b. **Servicio de colocación.** Cuenta con un registro de puestos vacantes y lleva a cabo las actividades necesarias para encontrar, entre los interesados en conseguir trabajo y que están inscritos en el servicio, las personas adecuadas para esos puestos. No es una tarea fácil de hacer bien.

Las necesidades de los empleadores cambian rápidamente y el registro deberá, para funcionar de manera adecuada, contar con un número amplio de listados, mantenerlos siempre actualizados y demostrar competencia al colocar a gente idónea en los puestos pertinentes, para que los empleadores sigan recurriendo al servicio.

Con el transcurso del tiempo, a partir de las funciones básicas de búsqueda de empleo y colocación, los servicios de intermediación laboral han desarrollado una gama de servicios secundarios diseñados para aumentar la calidad y la eficiencia de la intermediación.

Estos servicios se definen como secundarios sólo porque no todos los sistemas de intermediación laboral los ofrecen, pero pueden resultar fundamentales para que la coordinación entre trabajadores y puestos funcione de manera eficaz. Los servicios secundarios principales son los siguientes: perfiles del empleo y evaluación de las competencias del postulante; capacitación directa o envío a capacitación; información sobre el mercado de trabajo; provisión de servicios sociales y de seguro de desempleo, y prestación de servicios especializados a los empleadores (tabla 1) Algunos servicios de

intermediación también se ocupan de las normativas de salud y seguridad en el lugar de trabajo, tema controvertido que puede generar enfrentamientos con los empleadores y dificultar los vínculos indispensables para una intermediación eficaz.

El examen de los acomodos recíprocos entre la base de usuarios, los servicios y su costo en un país y un contexto institucional dados es otra vía para apreciar mejor la gran variedad de sistemas de intermediación laboral existentes. Ningún conjunto de servicios puede satisfacer las necesidades de todos los que recurren a la intermediación laboral para encontrar trabajo. Algunos sólo necesitan asistencia mínima, otros necesitan mucho más. Puesto que, como en todo sistema, los recursos son limitados, se obtendrán mejores resultados concentrando los esfuerzos en quienes necesiten más servicios.

En la tabla 2 se muestra una clasificación en tres categorías de las necesidades de los usuarios. Cuanto más alta la categoría, más servicios personalizados se requerirán para que el trabajador consiga empleo. A modo de ejemplo, la primera categoría, la más simple, es la de los usuarios “listos para conseguir trabajo” (categoría 1), que cuentan con calificaciones y antecedentes laborales recientes como para obtener un nuevo puesto con bastante facilidad. Puede tratarse de profesionales en actividades muy solicitadas o de comerciantes calificados. No se deberán desestimar los servicios destinados a esta categoría, ya que las investigaciones siguen señalando que la asistencia para buscar trabajo es uno de los servicios más eficaces que prestan los sistemas de intermediación laboral, sobre todo en función de los costos por usuario. Igual que en los programas relativos a mercados de trabajo en general, lo que es esencial es no dar estos servicios a quienes pueden encontrar trabajo con igual facilidad y rapidez sin asistencia (es decir, hay que evitar la pérdida por “peso muerto”).

Por último, es fundamental no confundir los servicios de intermediación laboral con las firmas, de naturaleza muy diferente, que actúan como empleadores intermediarios y son denominados “servicios” o “intermediarios” en algunos países latinoamericanos.

TABLA 1: SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL – FUNCIONES PRINCIPALES

Categoría de servicio	Clientes destinatarios	Tipos de servicios
Búsqueda de empleo/perfil del empleo	Los que buscan trabajo	- Evaluación de competencias o envío a evaluación - Caracterización de los usuarios para determinar los servicios que necesitan - Elaboración de currículos - Orientación laboral - Bancos telefónicos para la búsqueda de empleo - Asistencia en la búsqueda de empleo “Clubes de empleo” - Gestión de los casos individuales
Colocación /intermediación	Empleadores Los que buscan trabajo	- Base de datos de vacantes a nivel nacional - Colocación - Revisión de listas de vacantes (empresas) - Selección de candidatos (para las empresas) - Reconstratación por otra empresa (outplacement) - Selección de candidatos para puestos determinados (empresas)

Categoría de servicio	Cientes destinatarios	Tipos de servicios
Capacitación	Los que buscan trabajo Proveedores de capacitación Empleadores	- Evaluación de necesidades y requisitos de capacitación - Remisión a proveedores de capacitación públicos y privados - Capacitación directa por el sistema de intermediación laboral (limitada)
Servicios especializados para los empleadores	Empleadores	- Evaluación de recursos humanos - Asesoría legal en materia de empleo - Selección y examen de candidatos - Vinculación/enlace con promotores del sector privado - Orientación de la capacitación del personal
Información sobre el mercado laboral	Gobierno (local y nacional) Empleadores Los que buscan trabajo Instituciones de capacitación	- Provisión de información y análisis de las tendencias del mercado laboral
Seguro de desempleo/acceso a los servicios sociales	Los que buscan trabajo/ Trabajadores	- Administración de los beneficios del seguro de desempleo o remisión al seguro de desempleo - Remisión a, o coordinación con, los servicios sociales - Remisión a programas de trabajo por cuenta propia

TABLA 2: USUARIOS (TRABAJADORES) Y SERVICIOS REQUERIDOS

Nº	Descripción del usuario	Principales servicios requeridos
1	Listo para conseguir trabajo	Únicamente servicios de orientación y colocación
2	En riesgo de estar desempleado o subempleado por un plazo mediano	Evaluación de competencias y orientación laboral previas a la colocación o la inscripción en un cursillo de capacitación
3	En alto riesgo de estar desempleado o subempleado, por un plazo largo	Desarrollo de un plan de empleo y capacitación de largo plazo, seguimiento más sistemático, intervención y servicios sociales

2. Experiencia Demostrativa del Sistema de Intermediación Laboral

El enfoque de intermediación propuesto en esta experiencia no se limita a establecer una relación entre los adolescentes y los empleadores, sino que incorpora una serie de servicios preparatorios y complementarios que buscan:

- Fortalecer las capacidades de las personas para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral
- Disminuir el riesgo de la obsolescencia y permanecer activos y productivos a lo largo de su vida mediante el desarrollo de competencias claves.
- Formar para un aprendizaje permanente y complejo.
- Lo que implica: aprender a aprender, aprender a ser y aprender a hacer.
- Apoyar y acompañar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y las barreras externas o del contexto. Este acompañamiento les permitirá identificar sus limitaciones

personales, reconocer y valorar sus habilidades y sus potencialidades, y conocer las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo.

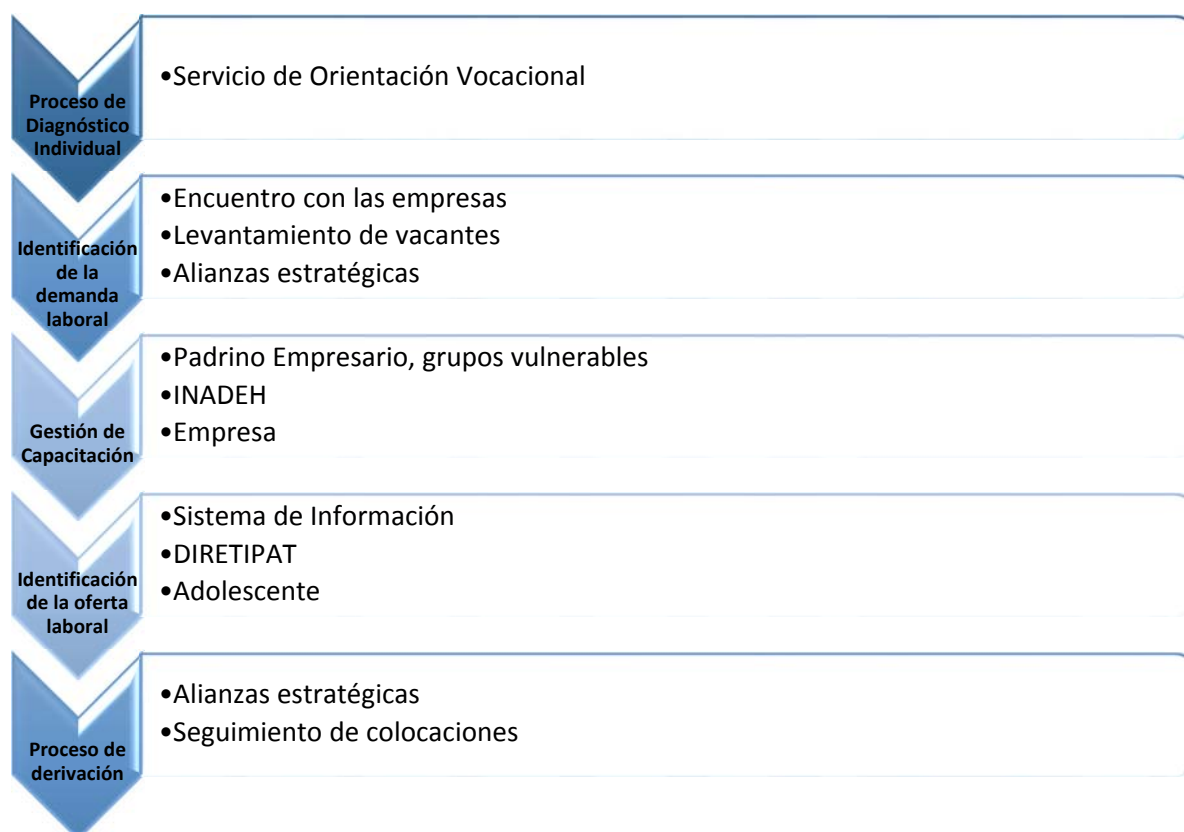
Los servicios de intermediación son importantes porque dan respuesta a muchos de los problemas que afectan a todas las personas que encuentran barreras para acceder al mercado laboral.

Algunos de los problemas que afectan especialmente a los adolescentes en condición de vulnerabilidad son:

- Carencia de un plan de vida personal y ocupacional
- Escasa y poco difundida información sobre oportunidades laborales
- Desencuentro entre los requerimientos de los empleadores y la formación de los aspirantes
- Deficientes redes sociales
- Insuficientes habilidades para buscar empleo
- Discriminación en el mercado laboral

Por tales motivos se plantea este mecanismo de inserción laboral como propuesta; en donde el Servicio Público de Empleo (SERPE), es la parte medular del mecanismo como el que genera el proceso de recepción de usuarios y reclutamiento de personal.

GRÁFICO 1: PROPUESTA MECANISMO DE INSERCIÓN LABORAL



2.1. Proceso de recepción de usuarios

2.1.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es inscribir en la Bolsa de Empleo a los/as usuarios/as que llegan al Servicio Público de Empleo (SERPE) o a través de la DIRETIPAT en búsqueda de intermediación laboral o de capacitación. La inscripción se deberá realizar en línea y el usuario/a recibe un comprobante de su inscripción en el que aparecen sus identificadores en el sistema. La inscripción permite el levantamiento de información clave para el proceso de intermediación. La atención de usuarios, en el marco del concepto de calidad, se refuerza por la actitud de quien atiende al público, siendo fundamental como primer paso, aptitudes positivas, el respeto por el usuario/a, generar vínculos de confianza que permitan fluidez en la comunicación.

2.1.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Ejecutivo/a de atención al usuario/a.

2.1.3. Desarrollo recepción del usuario/a

Cuando un profesional del SERPE atiende a un usuario/a debe, en primer lugar, preguntar por el motivo de su consulta. Las tres posibilidades consideradas para la inscripción en la Bolsa de Empleo son las siguientes:

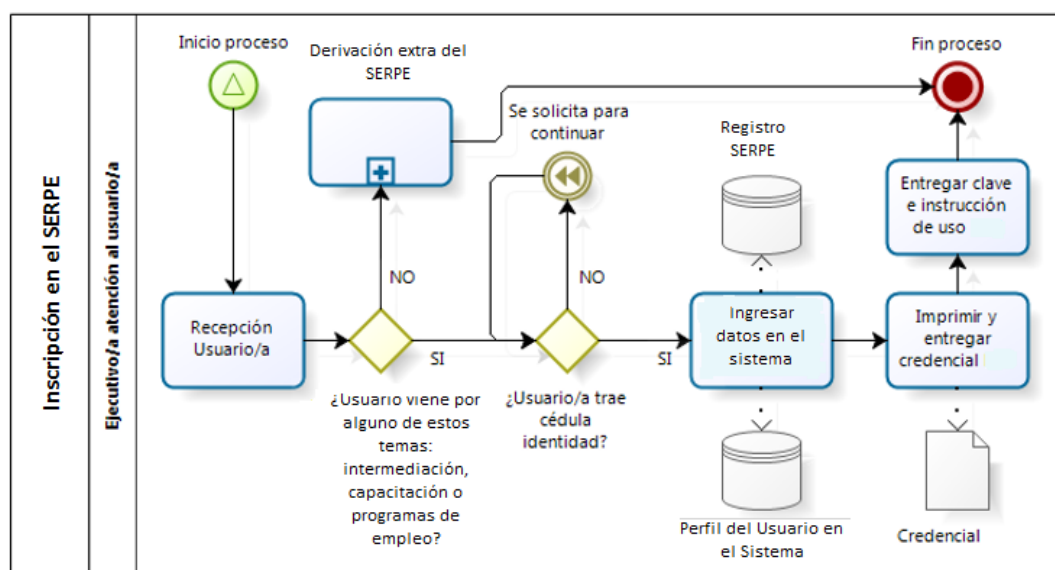
- a. Intermediación laboral: el usuario/a se encuentra cesante o trabajando y busca oportunidades de trabajo o de un trabajo mejor.
- b. Capacitación: el usuario/a está cesante y está interesado en instancias de capacitación.
- c. Programas de empleo: el usuario/a está postulando a algún programa de empleo que tiene el MITRADEL y que requiere que éste se encuentre inscrito en el SERPE.

Al usuario/a que se acercara al SERPE en función de cualquiera de estos tres casos y no tuviera una inscripción vigente en el sistema se le procede a realizar la inscripción del usuario/a en el sistema. En caso de que el usuario/a desea otro programa, el funcionario indicará y dará la explicación necesaria sobre el mismo y procederá con la derivación.

Para poder inscribirlo el usuario/a debe presentar la Cédula de Identidad y en el caso que corresponda, credencial del Registro Nacional de Discapacidad.

Si el usuario/a no cuenta con este documento, se le debe instar a conseguirlo, indicándole la importancia de registrarse y los beneficios a los cuales podría acceder.

2.1.4. Flujograma – PP1



2.2. Proceso de derivación

2.2.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es derivar a los/as usuarios/as que llegan al SERPE en busca de la solución a un problema que escapa al ámbito de competencia de la oficina y/o que busca fortalecer determinadas competencias del beneficiario. El SERPE actúa sólo como una entidad orientadora para derivar a la instancia pública o privada que mejor responde a la necesidad del usuario/a.

Puede ser también que usuarios/as inscritos en el SERPE sean derivados o referidos, como parte de los servicios que reciben en la oficina, a otras instancias para solucionar problemas distintos a los que maneja la oficina, para activar más redes de oportunidades en los mismos temas o para acceder a programas que directamente no son gestionados por la oficina.

2.2.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Ejecutivo/a atención a usuarios/as

2.2.3. Desarrollo indagación en aspectos a apoyar

Luego de identificar que el usuario/a viene por un motivo distinto a aquellos que son de competencia del SERPE, o que el usuario/a inscrito, tiene necesidades cuya solución escapa a la intermediación laboral, cursos de capacitación, emprendimiento el funcionario/a de atención pública le consulta al usuario/a por el requerimiento particular que necesita solucionar.

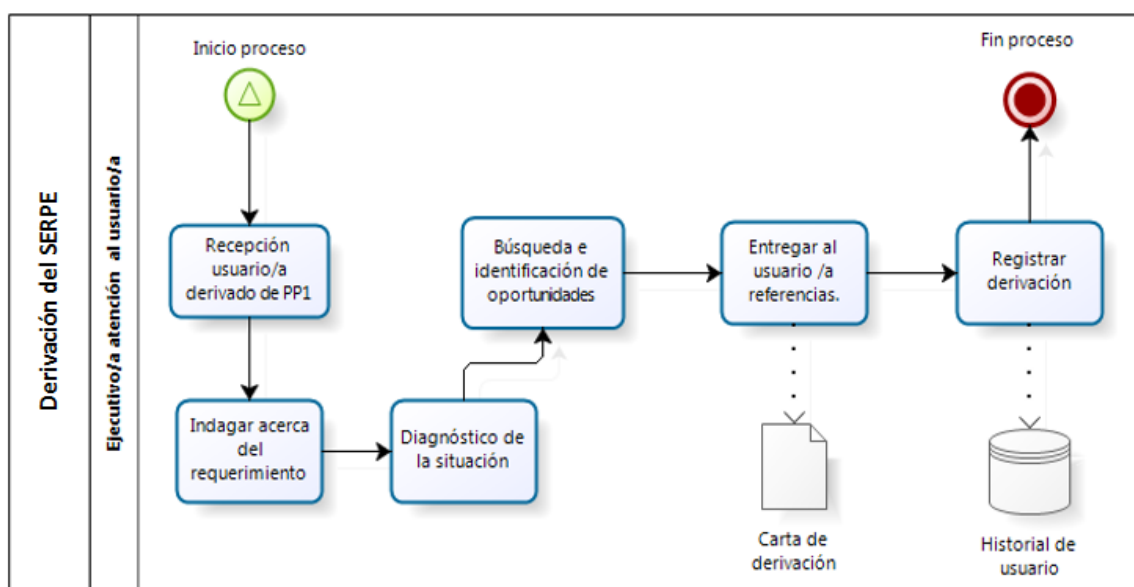
Luego de comprender el requerimiento, el funcionario/a elabora un diagnóstico que comparte con el usuario/a de manera de estar seguro de comprender correctamente la situación. Este diagnóstico de la situación ha de revisarse según lo que el usuario/a acote o agregue a su requerimiento.

Tras escuchar al usuario/a en el problema o necesidad relatado, el funcionario/a del SERPE identifica, dentro de su ámbito de conocimiento y de las redes que han sido establecidas para tal efecto, las instancias que mejor oportunidad brinden para canalizar el requerimiento del usuario/a.

El funcionario/a ofrece al usuario/a posibilidades de derivación de acuerdo al diagnóstico co-construido. La entrega de referencias e indicaciones se debe realizar de manera clara, asegurando que el usuario/a sepa dónde dirigirse. Si el usuario/a así lo requiriese, el funcionario/a entregará por escrito los datos de contacto que la persona necesite para solucionar su problema (Carta de Derivación²).

Así, por ejemplo, si el usuario/a necesita ayuda en cuidado de niños para poder trabajar, el funcionario/a podrá derivarle al encargado/a correspondiente al Ministerio de Bienestar Social. En el caso que el usuario/a requiera información respecto de temas relacionados a su discapacidad, podrá derivarlo a la oficina, departamento y/o encargado de discapacidad, o si desea una beca de estudios lo derivara al departamento correspondiente del IFARHU.

2.2.4. Flujograma – PP2



2.3. Proceso de diagnóstico individual

2.3.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es orientar al usuario/a, a tomar decisiones respecto de las posibles líneas que éste tiene para mejorar su situación laboral. Comprende el seguimiento del manual de orientación vocacional³, confección de un perfil laboral a partir de una entrevista con el usuario/a y la identificación de acciones pertinentes al perfil construido. El resultado del proceso es la derivación hacia las instancias que resulten más efectivas para el usuario/a. El proceso permite al usuario/a una toma de conciencia respecto de sí mismo para orientar su búsqueda de trabajo y de desarrollo profesional, y al

² Se presenta el formato en el Anexo 1.

³ El manual es una guía que deberá implementar el Orientador o Responsable de este proceso, para generar la toma de decisiones con respecto a su vida educativa y/o laboral, esta guía se presenta en el Producto 4a Manual de Servicios de Orientación Vocacional.

equipo del SERPE encontrar vacantes que se adecúen al perfil del usuario/a para aumentar las posibilidades de contratación y además lograr que esta sea exitosa.

2.3.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Profesional Psico-Social del SERPE, debe tener un perfil de psicólogo educativo u orientador.

2.3.3. Desarrollo

2.3.3.1. Entrevista con el usuario/a

El proceso se inicia con la recepción del usuario/a inscrito en el SERPE y la entrevista del usuario/a por parte del Profesional Psico-Social. Esta instancia se desarrolla:

- a. En un horario previamente establecido a través del funcionario/a de atención al público durante la inscripción, o
- b. según disponibilidad del Profesional Psico-Social en el momento de la inscripción del usuario/a.

Durante el desarrollo del diagnóstico, el Profesional Psico-Social indaga en los cinco componentes de orientación vocacional⁴, experiencia laboral, niveles educacionales, las motivaciones del usuario/a para la búsqueda de trabajo, las preferencias laborales, habilidades e intereses del usuario/a. También evalúa las áreas cognitiva, motora, psicológica y/o una evaluación funcional del usuario/a para detectar, entre otras cosas, por ejemplo, los ajustes que podría requerir una persona en situación de discapacidad en el puesto de trabajo.

En caso que el usuario/a esté considerando postular a una vacante disponible o si el Profesional Psico-social lo estima conveniente para mejorar la precisión en la selección de postulantes, éste ofrece al usuario/a la aplicación de uno o más test psico-laborales.

2.3.3.2. Elaboración del perfil Laboral. (Anexo 2)

A partir de la información recabada, el Profesional Psico-Social elabora un documento en el que da cuenta de las dimensiones relevantes para el desempeño laboral de la persona. Este documento, normalmente de 2 o 3 páginas de extensión da una visión general de las habilidades físicas, cognitivas y psicológicas del usuario/a, y orienta el tipo de puestos en los que éste se desempeñaría de manera adecuada. Es importante señalar que el Profesional Psico-Social sólo indica en el documento lo recabado y de lo que tenga respaldo. Por ello durante la elaboración del perfil, el profesional irá adjuntando al historial del usuario/a (archivo interno del SERPE), la información que respalde el perfil redactado.

2.3.3.3. Orientación y derivación

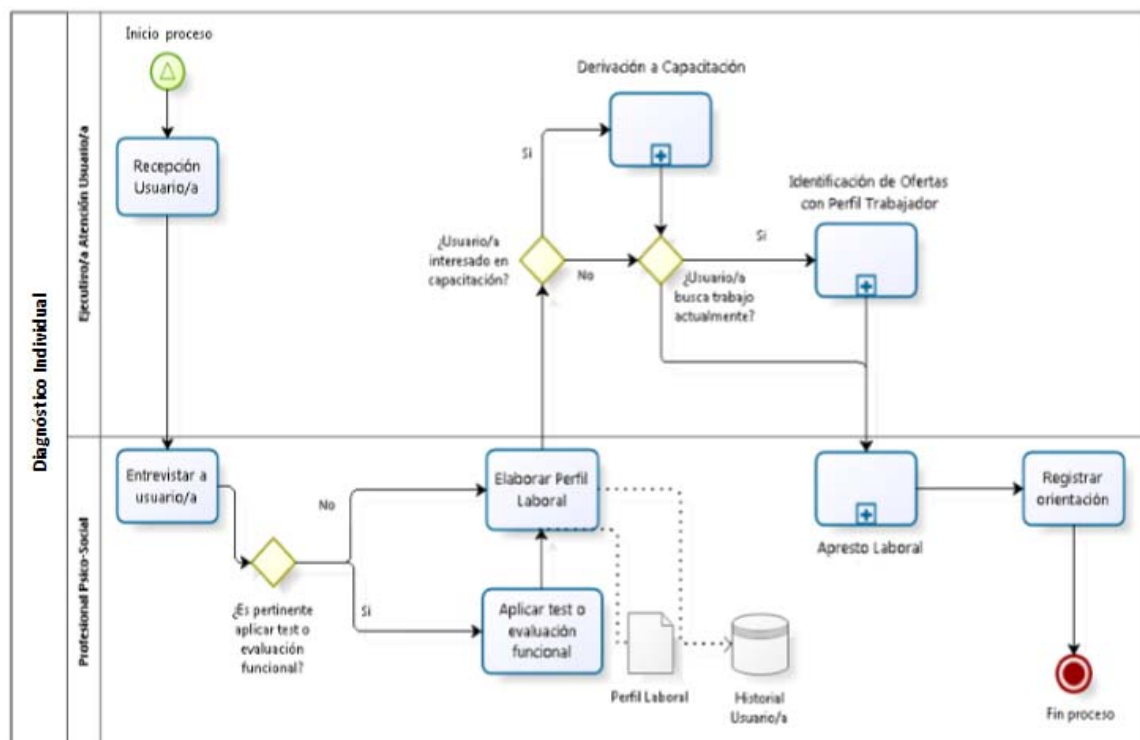
Con el perfil laboral ya confeccionado, el Profesional Psico-Social orienta al usuario/a acerca de las posibilidades existentes en los ámbitos de capacitación e intermediación laboral.

⁴ Se presenta en el Producto 4a Manual de Servicios de Orientación Vocacional.

El usuario/a es referido hacia el proceso que mejor responda a sus fortalezas y/o necesidades, según se defina en el perfil laboral.

Independiente de la referencia, se debe proponer al usuario/a participar en un taller de apresto laboral.

2.3.4. Flujoograma – PP3



2.4. Proceso Identificación de la Demanda Laboral

2.4.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es identificar, describir y contactar a las entidades (empresas) presentes en el territorio que generan o pudiesen generar puestos de trabajo, a través de encuentros con empresas o generando alianzas estratégicas. Ello con la finalidad de promocionar los servicios del SERPE, los programas del MITRADEL y MIDES, colaborar con la provisión de mano de obra y aumentar la cantidad de vacantes disponibles para la intermediación laboral que realiza el SERPE.

2.4.2. Responsable

El responsable de este proceso deberá ser el Gestor/a Territorial.

2.4.3. Desarrollo estudio territorial

El punto de inicio de este proceso es la realización de un catastro de las empresas, organizaciones u otras entidades que proporcionan, fomentan el empleo o podrían ser aliados estratégicos que funcionan en el territorio. Para ello, el gestor/a territorial consultará con el Consejo Nacional de Empresas Privadas (CONEP), el catastro de empresas por territorio.

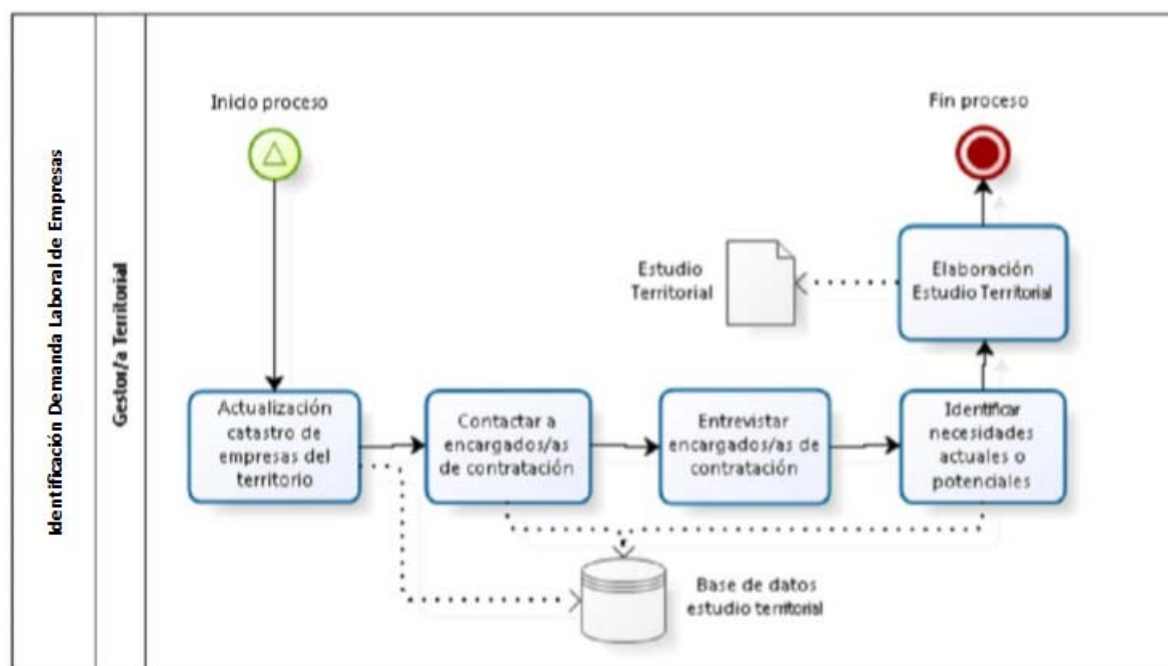
Junto con obtener la información de la entidad, el gestor/a territorial inicia la etapa de gestión y se contacta con el/la representante de la empresa (de preferencia con el encargado de reclutamiento de personal y/o Talento Humano) y agenda una reunión. En esta oportunidad, además de presentar los servicios del SERPE, los programas que del MITRADEL el gestor/a territorial indaga acerca de la realidad de la institución, el levantamiento de demanda de las empresas y sus necesidades en cuanto a mano de obra. Además, aprovecha la instancia para generar conciencia sobre la importancia de la igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo de adolescentes y explica la pertinencia legal de la contratación de este grupo etareo.

La información levantada en este catastro se registra en una base de datos y grafica la información según ubicación geográfica territorial (georreferenciación). Cuando se ha concluido el levantamiento se sistematiza la información registrada en la base de datos en un documento, llamado “Estudio Mercado del Trabajo”, que describe las instituciones encontradas en el territorio y las características de su mano de obra: cantidad de gente que trabaja en ellas, tipo de puestos de trabajo que tiene, estacionalidad de su fuerza de trabajo, etc. Al realizar estas visitas se puede generar la encuesta de demanda laboral (Anexo 3).

2.4.3.1 Actualización

Una vez obtenido el documento del Estudio Territorial, el gestor/a territorial actualiza periódicamente (por lo menos 1 veces al año), la información acerca de nuevas instituciones u organizaciones que surgiesen o se instalasen en el territorio para incluirlas dentro de la base de datos y así hacerlas parte de un próximo estudio territorial, así también es pertinente levantar la encuesta de demanda laboral en la misma periodicidad.

2.4.4. Flujoograma – PP4



2.5. Subproceso de encuentro con empresas

2.5.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es preparar, convocar y realizar los encuentros empresariales con las empresas que utilizan o pudiesen utilizar los servicios del SERPE. El desarrollo de esta actividad permite: dar a conocer el compromiso que tiene el Ministerio del Trabajo de Desarrollo Laboral con la disminución del desempleo, el funcionamiento del SERPE y de los programas de empleo del MITRADEL, promocionar los servicios que ésta entrega, difundir la oferta pública para los empresarios, generar procesos de reflexión y compartir buenas prácticas y fortalecer la relación con las empresas.

2.5.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Gestor/a Territorial.

2.5.3. Desarrollo

2.5.3.1. Preparación

El proceso se inicia con la coordinación entre el Gestor/a Territorial y el Encargado/a del SERPE para llevar a cabo un encuentro empresarial. Conjuntamente definen:

- a. Temática del encuentro.
- b. Tipo de evento a realizar (reunión, seminario, feria laboral)
- c. Perfil de empresas invitadas
- d. Servicios públicos y organizaciones privadas invitados
- e. Autoridades invitadas
- f. Lugar de realización
- g. Fecha del encuentro
- h. Plan comunicacional

2.5.3.2. Convocatoria

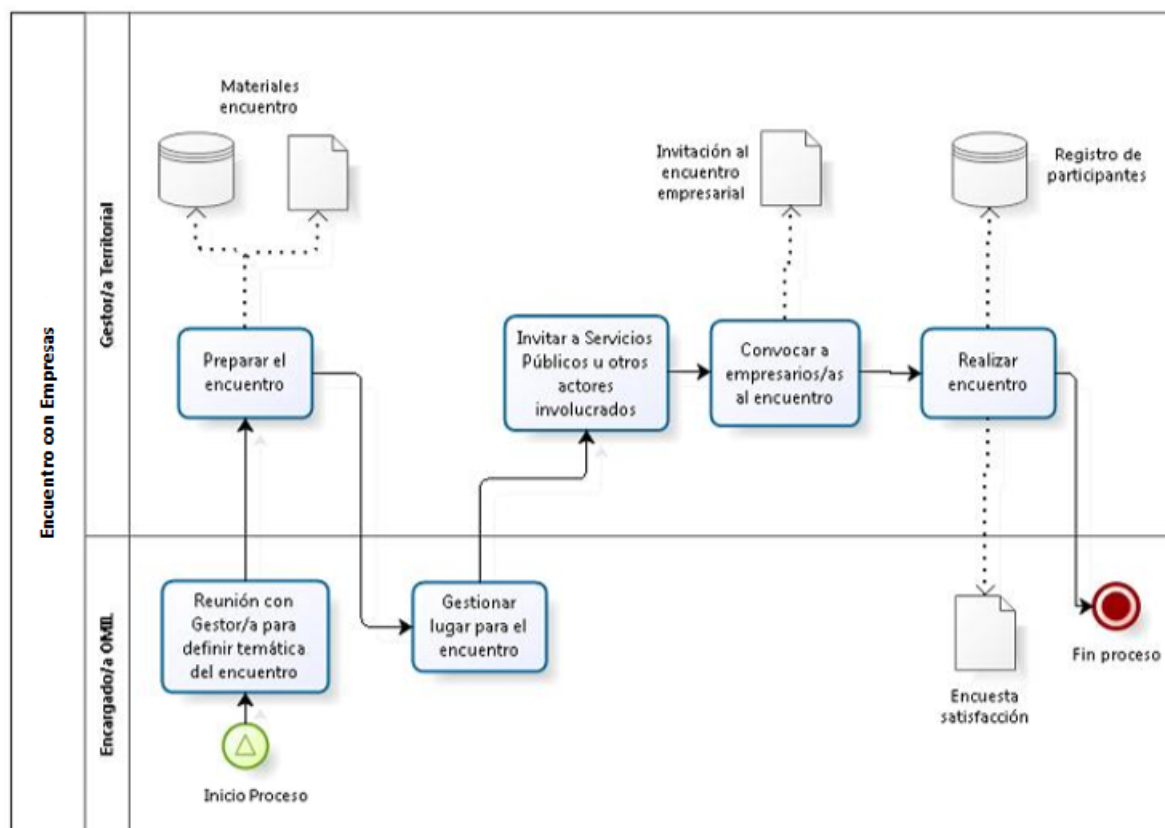
Luego de haber definido la temática del encuentro, el tipo de evento y junto con eso el perfil de empresas invitadas, el encargado/a del SERPE gestiona el espacio para realizar la actividad e invita a las autoridades pertinentes. El Gestor/a Territorial convoca a los representantes de los distintos servicios o instancias públicas y privadas que han sido definidas como partes del encuentro. Luego envía una invitación al área de comunicaciones de las empresas del territorio que cumplan con el perfil definido. Esta comunicación ha de ser precisa y efectiva, procurando recibir retroalimentación del empresariado respecto a su participación en la instancia.

2.5.3.3. Ejecución

Habiendo realizado la planificación y convocatoria, el Gestor/a Territorial y el Encargado/a del SERPE realizan el encuentro de acuerdo a las definiciones que en conjunto como equipo acordaron (en todas las etapas se incluye al Ejecutivo/a de atención al usuario/a y al Profesional Psico-social).

Durante la realización del encuentro, se registra a los participantes mediante una lista y un registro fotográfico para su posterior difusión y respaldo. Además, se aplica una encuesta de satisfacción a los participantes de la actividad.

2.5.4. Flujoograma – SP1



2.6. Subproceso Levantamiento de Vacantes

2.6.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es identificar, describir, validar y publicar la/s vacante/s o necesidades de empresas usuarias del SERPE. De este modo generar instancias de intermediación a las que serán convocados los/as usuarios/as que se interesen en dichas vacantes.

2.6.2. Responsable

El responsable de este proceso es el encargado del SERPE o quien cumpla las funciones de atención y relación con empresas, como el Gestor/a Territorial.

2.6.3. Desarrollo

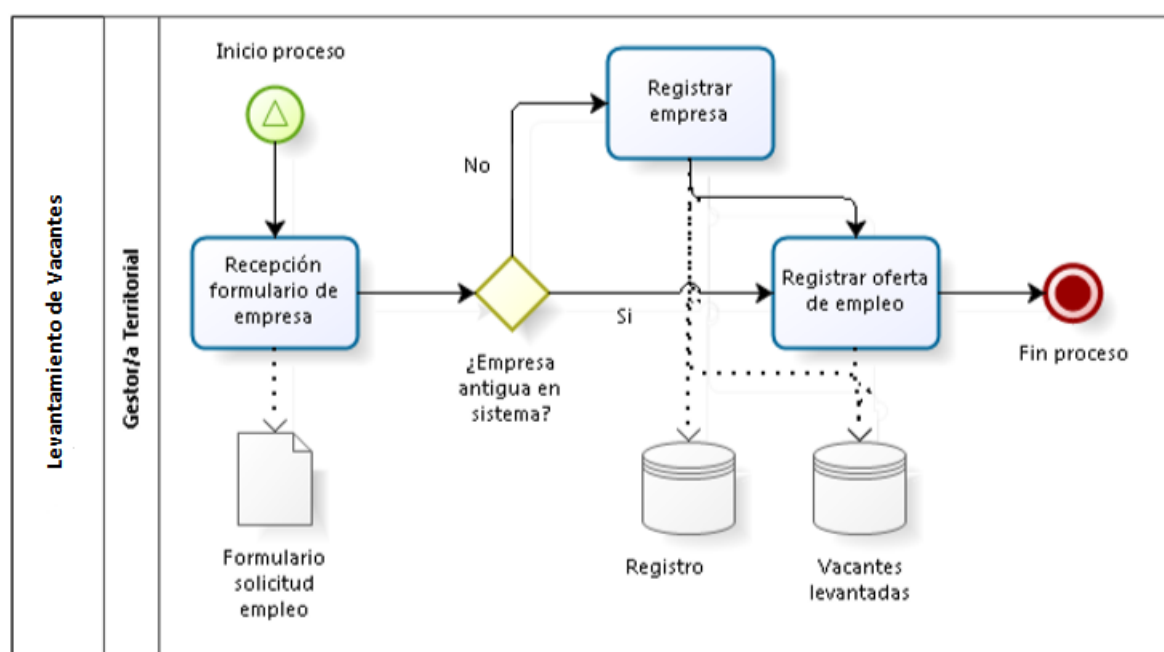
2.6.3.1 Desarrollo Solicitud de empleo.

El punto de inicio de este proceso ocurre con la recepción de una solicitud de empleo por parte de las empresas en el SERPE. Los dos canales son:

- Demanda espontánea: la empresa se acerca al SERPE (presencialmente o por algún medio de comunicación) con la inquietud o requerimiento de la necesidad de reclutar personas.
- Seguimiento a empresas: en el marco de una visita a empresa (para dar a conocer los servicios del SERPE y del MITRADEL o para realizar el seguimiento de alguna colocación anterior) el gestor/a territorial, en vista de la necesidad de la empresa, ofrece el servicio de reclutamiento.

Para ello la empresa podrá ingresar directamente el aviso en sistema del SERPE o completar un formulario de solicitud de empleo y remitirlo a la persona responsable. Este formulario deberá contener información básica que permita establecer requerimientos para establecer el perfil del trabajador/a buscado, condiciones de trabajo y algunas especificaciones referentes al requerimiento funcional del cargo.

2.6.4. Flujoograma – SP2



2.7. Proceso de gestión de capacitación

2.7.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es articular el proceso de intermediación laboral, la evaluación inicial del usuario/a, con los planes de capacitación del Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano INADEH u otras capacitaciones disponibles como las que realiza el Programa Padrino Empresario y la propia empresa. El acceso a dichos programas permite desarrollar las competencias blandas y técnicas y otras habilidades que determinan mejores posibilidades laborales para los usuarios/as del SERPE.

2.7.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Ejecutivo/a de atención al usuario/a.

2.7.3. Desarrollo

2.7.3.1. Difusión de oportunidades

El ejecutivo/a de atención al usuario/a se informa con el Encargado/a del SERPE de los programas de capacitación vigentes y difunde la información a través de la plataforma web de la Institución, y de los programas existentes.

Paralelamente, el funcionario/a contacta a aquellos usuarios/as que durante su inscripción en el SERPE o durante la realización del perfil laboral hayan manifestado su interés en capacitarse en el área en que se dicta el curso y/o en nivelar estudios. Para la identificación de potenciales beneficiarios/as es recomendable apoyarse en la DIRETIPAT.

2.7.3.2. Recepción de interesados/as

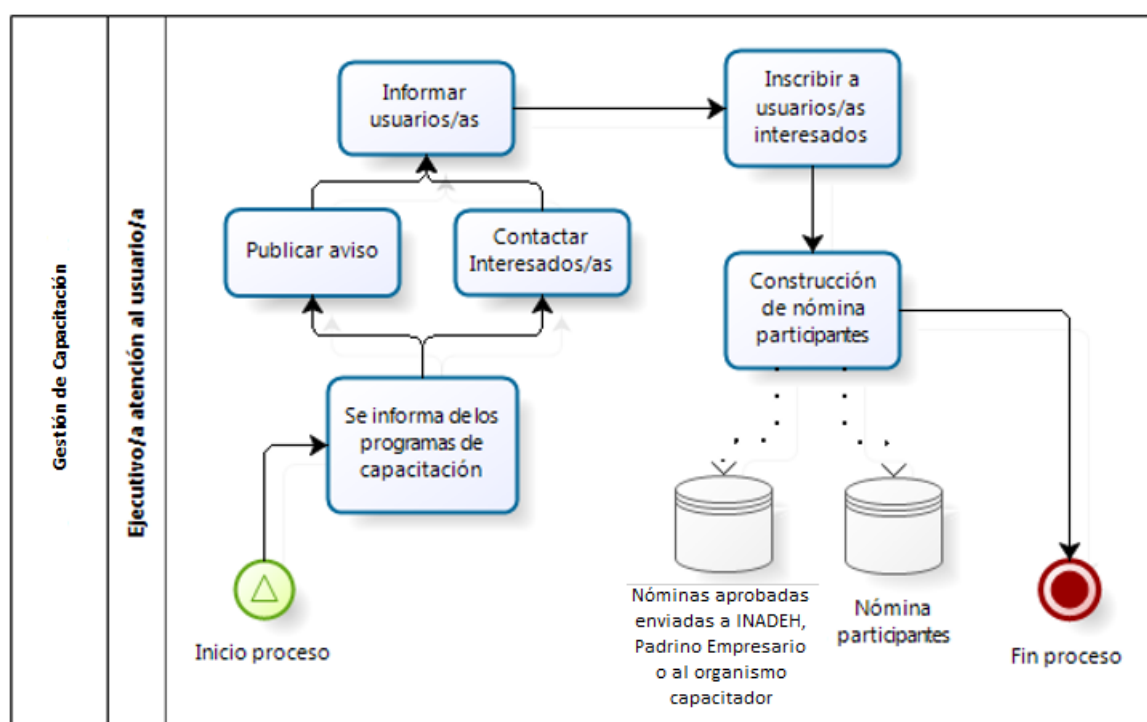
Cuando un usuario/a se interesa en algún programa de capacitación, el ejecutivo/a de la oficina le informa sobre los requisitos y plazos del programa, así como del modo de inscripción para el mismo.

2.7.3.3. Inscripción de interesados/as

El funcionario/a señala al usuario/a el modo de la inscripción dependiendo de lo que establezca cada institución, si se requiere que el registro sea en la oficina, el funcionario/a inscribe al usuario/a, preguntándole si está dispuesto a que lo contacten de parte de la entidad capacitadora para la realización de la actividad de capacitación.

Si el programa requiere el envío de la nómina a una entidad capacitadora, el ejecutivo/a envía la nómina de aquellos interesados/as que hayan accedido a ser inscritos/as y contactados/as por el capacitador.

2.7.4. Flujograma – PP5



2.8. Proceso Identificación de la Oferta Laboral

2.8.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es asegurar el mejor ajuste posible entre las ofertas de empleo que la oficina tiene disponible y el perfil laboral del usuario/a. Una correcta identificación de ofertas de empleo y análisis del puesto de trabajo para el usuario/a se traduce en una mejora del empleo, mejora para las condiciones de las familias involucradas y mejores resultados para la gestión del SERPE.

2.8.2. Responsable

El/ la responsable de este proceso es el Ejecutivo/a de atención al usuario/a o el Profesional Psico-Social en aquellos casos que se requiera por la complejidad del perfil requerido o del perfil identificado en el usuario.

2.8.3. Desarrollo

2.8.3.1. Recepción del usuario/a con perfil laboral

El proceso se inicia con la entrevista al usuario/a con el Perfil Laboral establecido en el proceso PP3.

2.8.3.2. Identificación y derivación

A partir de la información señalada en el perfil laboral, el Ejecutivo/a de atención al usuario/a en conjunto con el usuario/a proceden a buscar aquellas vacantes que sean de interés y coherentes con el perfil de la persona. Cuando encuentra alguna oferta laboral, el funcionario/a relaciona los requisitos señalados en la vacante a través del Informe de Análisis de Puesto de Trabajo o del formulario de

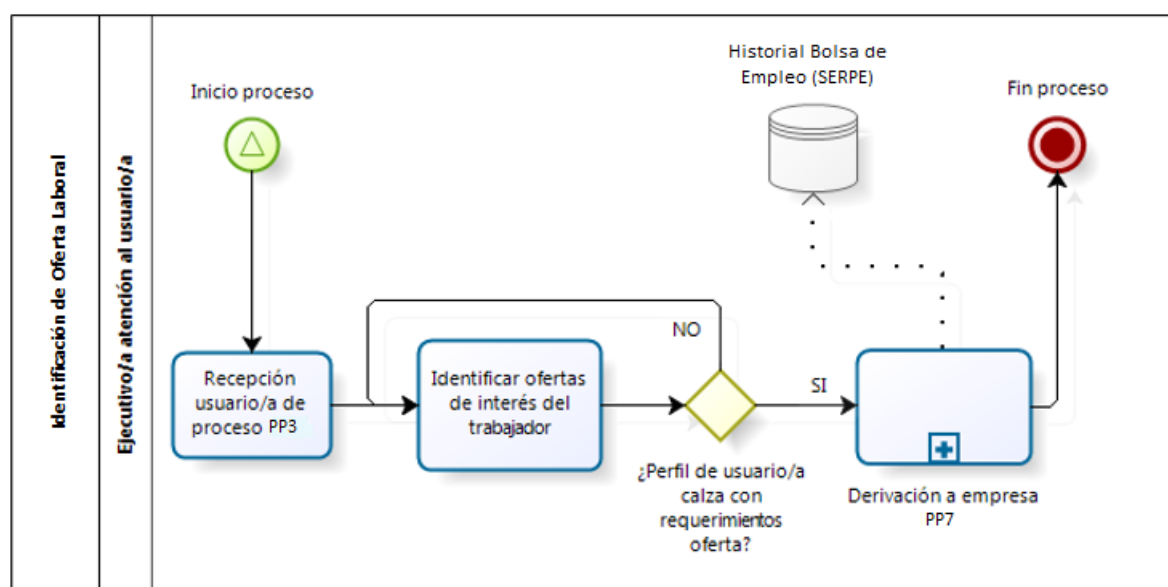
solicitud de empleo con el perfil laboral del usuario/a y se definen los ajustes que requiere el puesto laboral o el usuario/a para desempeñarse en el cargo.

En caso de que no se pueda ajustar los criterios persona/cargo se continúa revisando la lista hasta encontrar nuevas ofertas laborales.

Luego de encontrar la/s vacantes/s que interesa/n al usuario/a, el Ejecutivo/a de atención al usuario/a informa al Gestor/a Laboral sobre los resultados obtenidos. El Gestor/a contacta a las empresas de acuerdo a lo señalado en el proceso PP7.

En caso de no encontrar vacantes que cumplan con el ajuste entre el Perfil Laboral del usuario/a y requisitos de la empresa, el funcionario/a informa al usuario/a que el levantamiento de puestos laborales es una tarea constante del SERPE y que continuara haciendo búsqueda de empleo. Se le convocará si se presenta otra oportunidad y se le indica que debe estar atento a la Bolsa de Empleo por nuevas vacantes que pudiesen ser publicadas en los espacios destinados a ello.

2.8.4. Flujoograma – PP6



2.9. Proceso de derivación a la empresa

2.9.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es poner en contacto de manera efectiva al usuario/a con la empresa que tiene una vacante de empleo disponible, con el fin de que ésta considere al usuario/a como candidato para llenar la vacante, considerando que el candidato presenta un perfil laboral congruente con las funciones y tareas del cargo.

2.9.2. Responsable

El responsable de este proceso es el Gestor Territorial.

2.9.3. Desarrollo

2.9.3.1. Recepción usuaria/o

El proceso se inicia con el envío de la información del postulante a la contraparte definida por la empresa.

2.9.3.2. Envío de nóminas

Si la empresa usuaria ha solicitado el envío de nóminas como método de contacto con el/a postulante, el SERPE procede a confeccionar una lista con los interesados/as en la vacante que cumplan con el perfil requerido por la empresa. Para la confección de la nómina se actualiza la información de cada usuario/a, cerciorándose que el usuario/a esté disponible para el trabajo.

2.9.3.3. Reclutamiento en SERPE

En caso que la vacante identificada se refiera a algún proceso de reclutamiento masivo solicitado por la empresa al SERPE, y para el cual se vaya a realizar una actividad de reclutamiento y selección por parte de la empresa, en dependencias provistas por el SERPE.

2.9.3.4. Derivación a la empresa

Si la empresa no ha solicitado un proceso de reclutamiento masivo ni tampoco el envío de nóminas, el usuario/a interesado/a en la propuesta es derivado directamente a la empresa. Para ello el Gestor(a) Laboral deberá enviar el Perfil Laboral y Currículo de la persona y, en los casos que amerite, un informe de necesidades de apoyo o adaptaciones.

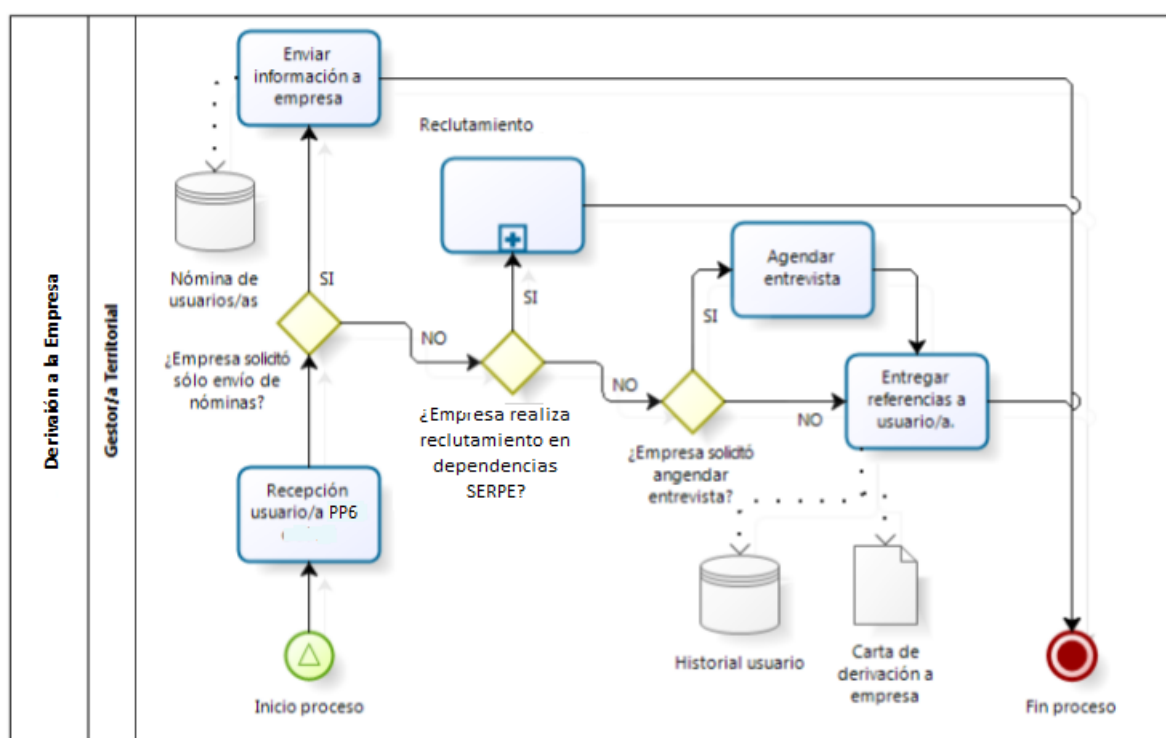
Independiente de cuál sea el mecanismo de derivación del usuario/a (a través del envío de nóminas, reclutamiento en SERPE o derivación directa a la empresa), el Profesional Psico-social, coordinado con el Gestor territorial, puede realizar una asesoría individual o grupal para preparar a los usuarios/as para un puesto de trabajo en particular, de esta manera se pueden repasar algunos contenidos del apresto laboral enfocándose en una entrevista en particular. Esto puede traer buenos resultados especialmente si se trata de la primera entrevista a la que asiste el usuario/a. En los casos de reclutamiento en el SERPE, se podría citar a los interesados un tiempo antes de que comience el proceso para hacer la asesoría.

Si la empresa así lo solicitase, el funcionario/a del SERPE puede agendar directamente, según el régimen horario definido por la empresa, las horas de las entrevistas de los/as usuarios/as derivados.

La Carta de Derivación del SERPE deberá contener: (Anexo 4)

- Identificación de la oficina del SERPE que deriva.
- Identificación de la persona que deriva y datos de contacto.
- Identificación de la persona derivada.

2.9.4. Flujoograma – PP7



2.10. Proceso seguimiento a las colocaciones

2.10.1. Propósito y alcance

El propósito de este proceso es generar una retroalimentación para la gestión del SERPE respecto de las derivaciones a empresas realizadas mensualmente. El seguimiento de colocaciones permite apoyar en el proceso de colocación laboral a la empresa y también acompañar el proceso de inserción de aquellos usuarios/as que lo requieren (empleo con apoyo)⁵.

Permite a su vez, conocer en cifras concretas el resultado de la gestión de la oficina en el empleo de los usuarios/as, así como también contrastar el impacto de la aplicación de mejoras en dicha gestión.

2.10.2. Responsable

El responsable de seguimiento en la empresa es el Gestor/a Territorial. El responsable del seguimiento del usuario/a es el Profesional Psico-social en coordinación con el Gestor/a Territorial.

2.10.3. Desarrollo

2.10.3.1. Seguimiento en el puesto de trabajo

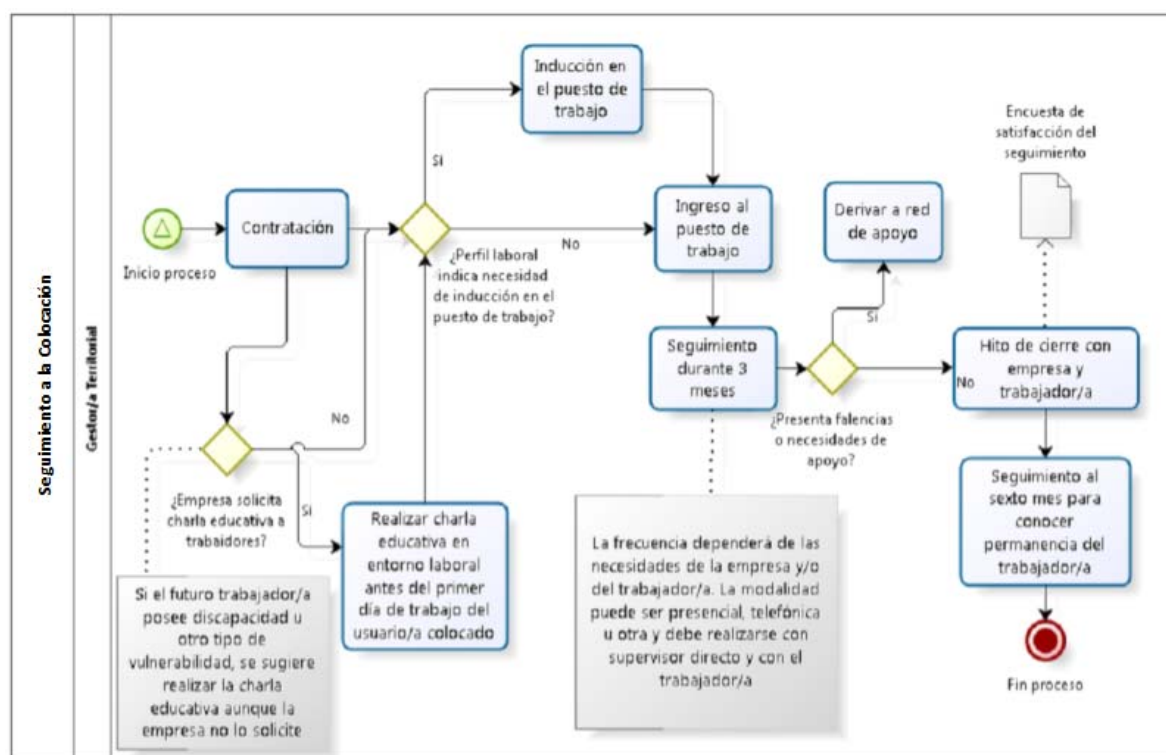
El profesional Psico-social realizará visitas a la empresa como parte del apoyo que se da al comenzar un nuevo trabajo con el objetivo de mantenerlo en el tiempo.

⁵ El Empleo con Apoyo consiste en un conjunto de servicios y acciones centradas en la persona, fundamentalmente individualizadas, para que la persona con vulnerabilidad y con especiales dificultades pueda acceder, mantenerse y promocionarse en una empresa ordinaria en el mercado de trabajo abierto, con el apoyo de profesionales y otros tipos de apoyos. Asociación Española de Empleo con Apoyo.

La frecuencia de este apoyo dependerá de las necesidades individuales que tenga el empleado. El contacto con el supervisor del trabajador debe ser directo y el Gestor/a Territorial debe proveer la asesoría técnica necesaria para afrontar complejidades que se puedan presentar durante el proceso de adaptación al trabajo. Se recomienda realizar un seguimiento de tres meses, este tiempo puede ser mayor o menor dependiendo de los requerimientos del trabajador/a y/o de la empresa.

En los casos en que el SERPE logre la colocación de un adolescente con discapacidad u otra condición, por ejemplo, antecedentes penales, se sugiere que previo al primer día de trabajo, se realice una charla educativa con el entorno de trabajo directo y la jefatura directa, con el fin de aclarar conceptos, derribar mitos y favorecer una inclusión laboral exitosa.

2.10.4. Flujograma – PP8



2.11. Ejemplo de la experiencia demostrativa

Con los procesos planteados en cada una de las fases, se generará el proceso macro a seguir en la experiencia demostrativa:

PROCESO	FLUJOGRAMA	OBSERVACIÓN	APLICACIÓN
Recepción del usuario	PP1	Ingreso de datos en el sistema	50 adolescentes
Derivación	PP2	Posterior a la recepción y si se determina que requiere otro servicio se procede a la derivación	
Diagnóstico Individual	PP3	Se aplica el proceso de orientación vocacional y laboral para determinar el plan de vida del adolescente	50 adolescentes

PROCESO	FLUJOGRAMA	OBSERVACIÓN	APLICACIÓN
Identificación de Demanda Laboral	PP4	A través de los subprocesos de encuentro con empresas y levantamiento de vacantes y a través de visitas se generarán alianzas estratégicas.	20 empresas
Proceso de Capacitación	PP5	Luego del proceso de diagnóstico individual se procederá a determinar el proceso de capacitación que necesita el adolescente y se realizará la derivación correspondiente	
Identificación de la Oferta Laboral	PP6	Asegurar el mejor ajuste posible entre las ofertas de empleo que la oficina tiene disponible y el perfil laboral del adolescente, tiene relación con el proceso de levantamiento de vacantes de acuerdo a las necesidades de la empresa.	
Derivación a la Empresa	PP7	Posterior a todo el proceso se logrará el objetivo final del servicio de intermediación laboral que será la derivación del adolescente a la empresa, para que comience con su relación laboral	
Seguimiento a la Colocación	PP8	Es muy importante generar y ejecutar este proceso, el cual se lo deberá realizar cada tres meses en su etapa inicial para determinar la situación laboral del adolescente.	

Conclusiones

La intermediación laboral es exitosa si:

- Aumenta la motivación de los adolescentes para trabajar y aspirar a empleos decentes
- Incrementa los conocimientos de los adolescentes sobre cómo opera el mercado laboral y como pueden acceder a él.
- Propicia que los adolescentes conozcan mejor sus intereses y competencias, y establezcan sus perspectivas laborales para el corto y mediano plazo. Esto reduce los constantes cambios de empleo (ya sea por insatisfacción o por despido) y las decepciones y fracasos en el mundo laboral.
- Equipa a los adolescentes con las competencias para resistir los obstáculos que enfrentan por su condición de pobreza y para afrontar la presión familiar que les empuja a ingresar a empleos poco satisfactorios y sin oportunidades de progreso.

- e. Permite que los adolescentes se asuman como los principales responsables de la gestión y navegación en el mundo del trabajo, y tengan un punto de partida dignificante para construir una trayectoria laboral exitosa.
- f. Contribuye a disminuir las tasas de desempleo de los adolescentes vulnerables y a mejorar su calidad de vida.
- g. Contribuye a disminuir la rotación en el empleo, a bajar el costo de las nuevas contrataciones y a mejorar la productividad y el crecimiento de las empresas.

Recomendaciones

- a. Hacer seguimiento de cada uno de los adolescentes en los diferentes procesos de la ruta de intermediación: diagnóstico, orientación vocacional/ocupacional, realización de pasantías, formación y apoyo para la inserción laboral. Este seguimiento permite que en cada momento se tenga información precisa del proceso y del lugar en el que se encuentra el adolescente.
- b. Hacer seguimiento a la gestión con los empleadores: perfiles, solicitudes, invitaciones, vacantes y remisiones. Esto permite saber los perfiles que se requieren y si las vacantes que informaron continúan activas, por ejemplo.
- c. Apoyar todos los procesos administrativos relacionados con los servicios de intermediación e inserción laboral prestados: contratos del personal y programación de actividades, entre otros.
- d. Realizar cruces de datos e información de los diferentes usuarios.
- e. Generar reportes agregados, periódicos y finales, sobre todas de las gestiones relacionadas con los adolescentes y con los empleadores.
- f. Apoyar el seguimiento y la evaluación de los servicios.

Bibliografía

- Alcaraz, L. 2011. Informe de Sistematización del proyecto entra21: “Apoyo al empleo de adolescentes con discapacidad.” Fundación CIRD.
- Bobadilla Díaz, P. 2010. Sistematización de la experiencia entra21: “Adolescentes emprendedores rurales entrando y triunfando en cadenas productivas de San Martín y Cajamarca – Estamos Listos”
- CINTERFOR – OIT. “Formación y desarrollo de personal para apoyar la prestación de servicios de orientación.” Documento interno.
- Jacinto, C., y Solla, A. 2005. “La inclusión laboral de los adolescentes: entre la desesperanza y la construcción colectiva.” Montevideo.CINTERFOR – OIT.
- CINTERFOR – OIT. “Las 40 preguntas más frecuentes sobre las competencias laborales.” Documento interno. www.cinterfor.org.uy/competencias/inicio

COMFENALCO Antioquia. “Plan de calidad servicio de intermediación laboral Adolescentes con Futuro.” Documento interno.

IYF. Lasida, J., y Rodríguez E. 2006. Serie de Aprendizaje N° 2. Entrando al mundo del trabajo: Resultados de 6 proyectos entra21.

IYF. Lasida, J., y Sandoya J. 2008. Serie de Aprendizaje N° 5. Guía de evaluación de calidad para procesos de formación e inserción laboral de adolescentes del Programa entra21.

IYF. Lasida, J., y Pérez, R. 2011. Serie de aprendizaje N° 7. Uso de las TIC en procesos de formación e inserción laboral de adolescentes.

FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo. Pezzullo, S. 2008. Informe final del Programa entra21. Fase I: 2001-2007.