

# SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL EXISTENTES EN EL MARCO DEL PROGRAMA NEO

**Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO)**

UN MILLÓN DE JÓVENES

**neo**

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

## **ACERCA DE LA INICIATIVA NEO**

NEO es una iniciativa liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart. Es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos en 12 países para mejorar las oportunidades de empleo de 500,000 jóvenes, la mitad de ellos mujeres. Esta alianza junta recursos, conocimientos y capacidades para impulsar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para los problemas del desempleo juvenil y las brechas de habilidades.

El estudio “Servicios de intermediación laboral existentes en el marco del programa NEO” forma parte de una serie de cinco estudios temáticos que analizan diversos aspectos de la implementación de NEO a nivel local, para documentar sus logros, identificar los obstáculos o restricciones que enfrenta la iniciativa en su operación, y registrar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## **LOS AUTORES**

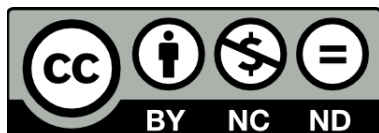
El estudio “Servicios de intermediación laboral existentes en el marco del programa NEO” fue elaborado por Hugo Ñopo Aguilar, Investigador Principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), con el apoyo de Ana Paula Franco, Jostin Kitmang Matencios y Sebastian Sardon y la asesoría del Dr. Miguel Székely del Centro de Estudios Educativos y Sociales (CEES).

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN ni de los países que representa. Igualmente, no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.



## **PRESENTACIÓN**

El Programa de “*Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes*” (NEO), actualmente en ejecución en América Latina, tiene como objetivo NEO cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes más vulnerables y la demanda de personal calificado por parte de las empresas, mejorando las oportunidades de empleo de los jóvenes.

La principal innovación en el enfoque que propone NEO es que, en lugar de pretender resolver el problema a nivel agregado mediante la aplicación de políticas públicas de manera generalizada, toma una perspectiva local que consiste en propiciar la colaboración, articulación y coordinación entre los actores relevantes en un espacio geográfico determinado, bajo el concepto de la formación de una “Alianza.” La iniciativa opera bajo un enfoque sistémico que consiste en crear un “ecosistema” de formación y uso de habilidades, en el que la Alianza es el espacio para engarzar la oferta de recursos humanos con la demanda y necesidades del sector productivo. Bajo este enfoque se busca romper con las restricciones sectoriales, y articular en un mismo espacio y población un conjunto de instrumentos generalmente desarticulados y dispersos en beneficio de los jóvenes.

Por su enfoque innovador, desde sus inicios, NEO ha sido acompañado por el desarrollo de un “*Plan de Aprendizaje NEO*,” cuyo objetivo es analizar, sistematizar, y decantar la información que se va generando a lo largo de la implementación, para ofrecer insumos para la mejora continua, y para ir generando un conjunto de evidencia sobre si NEO puede constituir una alternativa viable y efectiva para hacer frente a los retos de empleabilidad de los jóvenes de la región, pensando incluso, en su futuro escalamiento.

El Plan original consta la realización de cinco estudios temáticos que analizan (i) la conformación de las alianzas público-privadas para promover la empleabilidad juvenil; (ii) la alineación entre la formación/educación de recursos humanos y las necesidades del sector privado; (iii) el proceso de formación de habilidades socioemocionales; (iv) la internalización de los servicios de intermediación laboral; y (v) la inclusión de los servicios de orientación vocacional. Adicionalmente, NEO cuenta con dos estudios adicionales, uno sobre retorno de la inversión (ROI) y otro sobre la prestación de servicios de fortalecimiento NEO bajo la guía de estándares de calidad NEO, que, junto con estudios suplementarios sobre tendencias, herramientas metodológicas, e investigaciones locales, contribuyen a la generación de conocimiento.

Este estudio, llevado a cabo por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) bajo la coordinación de Hugo Ñopo, analiza el papel de los servicios de intermediación laboral en el marco de NEO. Estos servicios canalizan el flujo de información entre el sector productivo que manifiesta sus necesidades, y la población que se encuentra en el proceso de identificar las oportunidades laborales que se alinean de mejor manera a su perfil, capacidades, e intereses, por lo que se espera que jueguen un papel central en engarzar la oferta y la demanda de recursos humanos. El valioso trabajo del equipo de investigación permite identificar los logros, factores de éxito y buenas prácticas observados hasta ahora, así como también los retos, las limitaciones, y las recomendaciones para la mejora que se desprenden del análisis cualitativo y cuantitativo realizado. La aportación es por lo tanto fundamental para contribuir a la reflexión para consolidar la iniciativa NEO en los años por venir.

Dr. Miguel Székely Pardo, Socio de Aprendizaje NEO

## Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1. INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA JÓVENES VULNERABLES: MODELO BÁSICO .....	2
<i>Figura 1. Marco conceptual: Ecosistema de intermediación laboral</i> .....	2
<i>Tabla 1. Servicios de intermediación laboral: Principales funciones</i> .....	4
<i>Figura 2. Modelos institucionales de los servicios de intermediación laboral</i> .....	5
<i>Figura 3. Principales etapas de los servicios de intermediación laboral</i> .....	6
2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: MEJORES PRÁCTICAS Y RETOS PENDIENTES.....	6
<i>Figura 4. Nube de palabras más utilizadas en trabajo de campo (todas las ciudades)</i> .....	7
<i>Figura 5. Nube de palabras más utilizadas en trabajo de campo (por alianza)</i> .....	8
2.1. Tipos de servicios de intermediación identificados y estrategias de implementación .....	10
2.2. Condiciones que han limitado o ayudado a las estrategias de implementación.....	12
2.3. Principales innovaciones y buenas prácticas .....	13
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES .....	15
APÉNDICE 1. CRONOGRAMA DE VISITAS .....	19
APÉNDICE 2. PREGUNTAS GUÍA DEL ESTUDIO .....	20
BIBLIOGRAFÍA .....	21
ANEXO 1. FICHAS RESUMEN DE ALIANZAS NEO VISITADAS.....	23
ANEXO 2. CONCEPTOS CLAVE DEL MARCO TEÓRICO.....	26
NOTAS .....	27

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al informe final de la consultoría “Servicios de intermediación laboral existentes en el marco del programa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes” para las iniciativas localizadas en los países de: Chile, Colombia, la Republica Dominicana, Jamaica y Perú.

El estudio tuvo como objetivo generar conocimiento sobre estrategias y servicios de intermediación laboral para jóvenes vulnerables que puedan ser de utilidad para promover su inserción laboral. El conocimiento generado se espera sea de utilidad tanto para los encargados de la provisión de servicios públicos como privados, así como a los miembros de la sociedad civil que participan de los servicios de provisión de bienestar para jóvenes.

Para ello se analizan los servicios de intermediación laboral promovidos y apoyados por distintas alianzas nacionales bajo el programa NEO. Dentro de este marco se identificarán las fortalezas y áreas que deben ser reforzadas, así como los nuevos enfoques, principales innovaciones y buenas prácticas que surgen dentro de las alianzas.

En este informe documentamos la experiencia de NEO en 5 alianzas, con la finalidad de identificar casos de éxito, estrategias eficientes y resultados positivos, así como determinantes que pudieran ser factores de éxito para este tipo de proyectos. Las alianzas documentadas han sido elegidas en función a dos criterios: (i) se buscó analizar alianzas en diferentes estados de desarrollo (recién concebidas, en evolución y maduras), y (ii) se procuró diversificar las alianzas de forma tal que ninguna sea sobre visitada por múltiples estudios. Como resultado de ello han sido elegidas las alianzas de Chile, Colombia, Jamaica, Perú y República Dominicana. Estas fueron visitadas durante los meses de enero y febrero de 2018.

En este informe de consultoría presentamos un análisis crítico de los servicios de intermediación, resaltando los nuevos enfoques que surgen dentro de las alianzas. Sobre esta base brindaremos recomendaciones concretas sobre: (a) Tipos de servicios de intermediación identificados y estrategias de implementación, (b) Condiciones que han limitado o ayudado a las estrategias de implementación, y (c) Principales innovaciones y buenas prácticas.

A continuación, presentamos los elementos de un modelo básico de intermediación laboral para jóvenes vulnerables. Esto servirá de base para la presentación, en la sección siguiente, de los procesos encontrados en las visitas resaltando las mejores prácticas y retos pendientes. En los anexos presentamos material de apoyo que consideramos relevante.

## EXECUTIVE SUMMARY

This document corresponds to the final report, “Job Placement Services in the NEO Program Framework”, which studied the NEO initiatives in Chile, Colombia, the Dominican Republic, Jamaica, and Peru.

The study aimed to generate knowledge about the job placement strategies and services for opportunity youth that could help them enter the labor market. It is expected that the knowledge generated will be useful for both those in charge of providing public and private services and members of civil society who are involved in youth well-being services.

To this effect, the study analyzed the job placement services promoted and supported by various NEO alliances. Within this framework, the study identifies the strengths and areas that should be strengthened, as well as the new approaches, main innovations, and good practices with the alliances.

This report documents the experiences of five NEO alliances in order to identify successful cases, efficient strategies and positive results, as well as determinants that might help this type of project to succeed. The alliances examined were chosen using two criteria: (i) the study tried to analyze partnerships at different developmental stages (recently formed, developing, and established) and (ii) it ensured that the alliances selected were not the subjects of multiple other studies in this series. As a result, the alliances in Chile, Colombia, Jamaica, Peru, and the Dominican Republic were selected and visited in January and February of 2018.

This report presents a critical analysis of job placement services, emphasizing the alliances’ new approaches. On this basis, we will provide concrete recommendations on: (a) types of job placement services identified and implementation strategies, (b) conditions that have limited or supported the implementation strategies, and (c) major innovations and good practices.

The elements of a basic job placement model for opportunity youth are presented below. This will form the basis for the following section, which presents the processes encountered during the visits, with an emphasis on best practices and unresolved challenges. The annexes present supporting material that we consider relevant.

## RESUMO EXECUTIVO

Este documento corresponde ao relatório final da consultoria “Serviços de intermediação laboral existentes no âmbito do programa Novas Oportunidades de Emprego para Jovens” referente às iniciativas desenvolvidas nos seguintes países: Chile, Colômbia, República Dominicana, Jamaica e Peru.

O estudo teve como objetivo gerar conhecimentos sobre estratégias e serviços de intermediação laboral para jovens vulneráveis que possam ser úteis para promover sua inserção no mercado de trabalho. Espera-se que os conhecimentos produzidos sejam valiosos tanto para prestadores de serviços públicos e privados como para membros da sociedade civil envolvidos na prestação de serviços de bem-estar para jovens.

Para esse fim, os serviços de intermediação laboral promovidos e apoiados por diferentes parcerias nacionais no âmbito do programa NEO são analisados. Nesse contexto, serão identificados pontos fortes e áreas que devem ser reforçadas, bem como novas abordagens, principais inovações e boas práticas desenvolvidas pelas parcerias.

Neste relatório, documentamos a experiência do programa NEO em cinco parcerias com o objetivo de identificar casos de sucesso, estratégias eficientes e resultados positivos, além de fatores determinantes do sucesso de um projeto dessa natureza. As parcerias documentadas foram selecionadas com base em dois critérios: (i) buscou-se analisar parcerias em diferentes estágios de desenvolvimento (recém-criadas, em evolução e maduras); e (ii) buscou-se diversificar as parcerias de modo que nenhuma delas fosse visitada por vários estudos. Como resultado, foram escolhidas as parcerias desenvolvidas no Chile, Colômbia, Jamaica, Peru e República Dominicana, que foram visitadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2018.

Neste relatório de consultoria, apresentamos uma análise crítica dos serviços de intermediação, destacando as novas abordagens desenvolvidas no âmbito das parcerias. Com base nessa análise, ofereceremos recomendações concretas sobre: (a) tipos de serviços de intermediação identificados e estratégias de implementação; (b) condições que limitaram ou apoiaram estratégias de implementação; e (c) principais inovações e boas práticas.

Apresentamos a seguir os elementos de um modelo básico de intermediação laboral para jovens vulneráveis que servirá de base para a apresentação, na seção seguinte, dos processos identificados nas visitas, destacando as melhores práticas e desafios pendentes. Nos anexos, apresentamos materiais de apoio que consideramos relevantes.

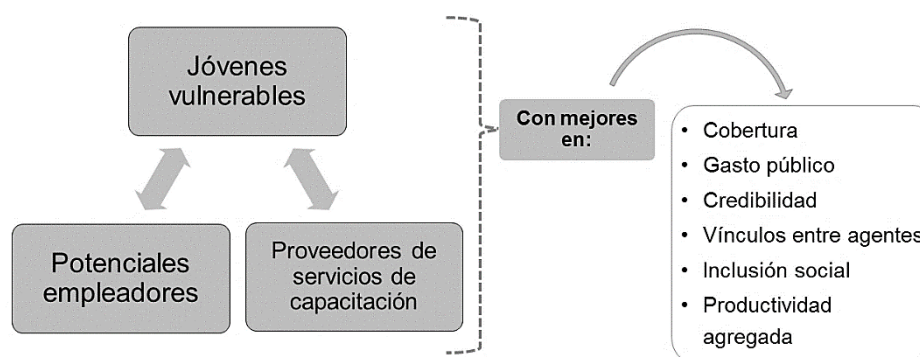
## 1. INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA JÓVENES VULNERABLES: MODELO BÁSICO<sup>1</sup>

Los servicios de intermediación laboral facilitan el acercamiento entre la oferta y la demanda en dos mercados interrelacionados: el laboral y el de capacitación. Uno de los valores más importantes de los servicios de intermediación para jóvenes vulnerables radica en su capacidad de establecer y acelerar los flujos de información. Estos servicios son una herramienta útil para su acercamiento al mundo del trabajo y la capacitación, los cuales les resultan poco familiares.

Pero este impacto de los servicios de intermediación laboral sobre los flujos de información beneficia también a todos los actores vinculados al sistema. Más allá de beneficiar a los jóvenes buscadores de empleo, estos servicios proveen beneficios a los empleadores potenciales, los proveedores de servicios de capacitación y a la sociedad en su conjunto.

La Figura 1 presenta un marco conceptual que permite identificar a los principales actores del ecosistema de intermediación laboral, así como a algunos de los resultados esperados más importantes. Una novedad a notar en este marco conceptual respecto a los enfoques vigentes es que resalta por igual a los tres clientes del sistema de intermediación: jóvenes vulnerables, potenciales empleadores y proveedores de servicios de capacitación. Además, pone a los jóvenes como los agentes que permiten que la interrelación entre los empleadores y los capacitadores suceda. Así, el sistema de intermediación laboral permite que dos mercados, el de trabajo y el de capacitación, se interrelacionen. Como resultado, se esperan mejoras en múltiples áreas como las que se enuncian en la figura.

**Figura 1. Marco conceptual: Ecosistema de intermediación laboral**



Fuente: Elaboración propia.

Tratándose de un sistema con impactos tan variados y tan importantes, cabe preguntarse ¿Por qué la demanda y la oferta laboral no se acercan naturalmente? ¿Por qué es necesario potenciar los servicios de intermediación laboral? Las razones son múltiples. Para enmarcar la discusión podemos

apelar al modelo estándar de mercados con flujos de información. Ahí es claro que la dinamización de los flujos de información permite que el encuentro de la oferta con la demanda suceda más rápidamente, a menor costo y con mayor calidad. Para el largo plazo la dinamización de los flujos de información permite reducir incertidumbres y hacer mejor planificación. Todo esto redundando en mejoras de la productividad agregada de la economía y una reducción de los riesgos sociales asociados a la falta de empleo juvenil. Esto, a su vez, permite una mejor orientación del gasto público y mayor credibilidad en las instituciones, con sus respectivos impactos en la mejora del tejido social.

En el marco de intervenciones para jóvenes vulnerables, los servicios de intermediación laboral son también herramientas poderosas de inclusión social e igualación de oportunidades. Al aumentar la transparencia con la que funcionan los mercados de trabajo sirven también como herramientas para reducir la discriminación. Ayudan a reducir los periodos de desempleo de los jóvenes, permitiéndoles además encontrar empleos en los que puedan hacer un mejor uso de sus habilidades, mejorando de esta manera su productividad (con la consiguiente posibilidad de mejores condiciones laborales). En resumidas cuentas, la contribución de los servicios de intermediación laboral a la mejora del bienestar social sucede por múltiples canales de causalidad.

Esto es importante porque los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad enfrentan un mercado de trabajo en condiciones adversas: tienen escasa o nula experiencia en el proceso de búsqueda de un empleo, tampoco tienen experiencia laboral, sufren de estigmatización por diversas condiciones (pobreza, exclusión, género son tres de las más importantes), y no cuentan con las adecuadas redes sociales que les permita un mejor acceso a los mercados de trabajo.

La gama de servicios que comprende la intermediación laboral puede ser amplia. La siguiente tabla provee una mirada panorámica de tales servicios.

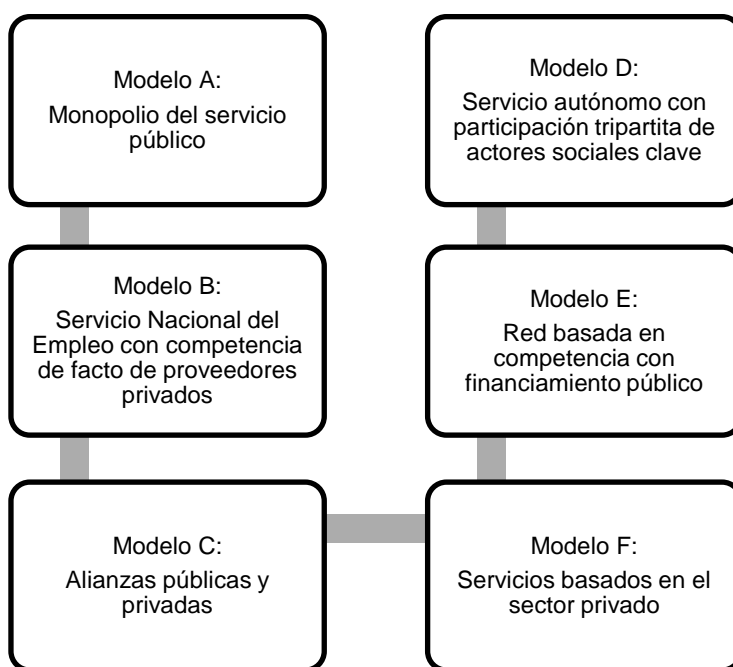
**Tabla 1. Servicios de intermediación laboral: Principales funciones**

Categoría del servicio	Clientes-Objetivo	Tipos de servicios
<b>Búsqueda de trabajo/perfil del empleo</b>	→ Personas que buscan empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pruebas de aptitudes o referencia para aplicar a las pruebas de aptitudes.</li> <li>▪ Revisión del perfil del cliente para determinar los servicios requeridos.</li> <li>▪ Elaboración del currículum vitae</li> <li>▪ Asesoramiento laboral.</li> <li>▪ Base de datos de teléfonos para búsqueda de empleo.</li> <li>▪ Clubes de empleo.</li> <li>▪ Administración de casos.</li> </ul>
<b>Colocación en el puesto/Intermediación</b>	→ Empleadores → Personas que buscan empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base nacional de datos sobre vacantes.</li> <li>▪ Colocación en el puesto.</li> <li>▪ Revisión de listas de vacantes (empresas).</li> <li>▪ Selección de candidatos (para empresas).</li> <li>▪ <i>Outplacement</i> (recolocación en otra firma).</li> <li>▪ Reclutamiento para puestos seleccionados (empresas).</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	→ Personas que buscan empleo → Proveedores de capacitación → Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de las necesidades/requisitos de capacitación.</li> <li>▪ Referencia a proveedores públicos y privados de servicios de capacitación.</li> <li>▪ Capacitación directa a cargo del sistema de intermediación laboral (limitado).</li> </ul>
<b>Servicios especializados para empleadores</b>	→ Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de recursos humanos.</li> <li>▪ Asesoramiento legal sobre la búsqueda de empleo.</li> <li>▪ Selección y examen a los solicitantes de empleo.</li> <li>▪ Promotores y puntos de enlace del sector.</li> <li>▪ Guía para la capacitación de personal.</li> </ul>
<b>Información sobre el mercado laboral</b>	→ Gobierno (local y nacional) → Firmas → Personas que buscan empleo → Proveedores de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suministro de datos y análisis de las tendencias del mercado laboral.</li> </ul>
<b>Seguro de desempleo/Portal de prestación de servicios sociales</b>	→ Personas que buscan empleo → Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de los beneficios del seguro de desempleo o referencia hacia un seguro de desempleo.</li> <li>▪ Referencia hacia/o coordinación con los servicios sociales.</li> <li>▪ Referencia hacia programas de autoempleo.</li> </ul>

Fuente: Tabla 1 adaptada de Mazza, Jacqueline. "Servicios de intermediación laboral: Enseñanzas para América Latina y el Caribe." *CEPAL Review*, no. 80, LC/G.2204-p, agosto de 2003, p. 168.

Estos servicios pueden proveerse bajo diversos arreglos institucionales que van desde una opción completamente pública hasta otra completamente privada. Mazza distingue hasta seis tipos de arreglos dentro de este espectro. Ahora bien, no todos los procesos descritos líneas arriba son implementados de la misma manera en todos los servicios de intermediación laboral. El ecosistema en que se desenvuelve cada uno de los servicios determina hasta cierto punto los elementos priorizados dentro de cada portafolio de actividades.

**Figura 2. Modelos institucionales de los servicios de intermediación laboral**

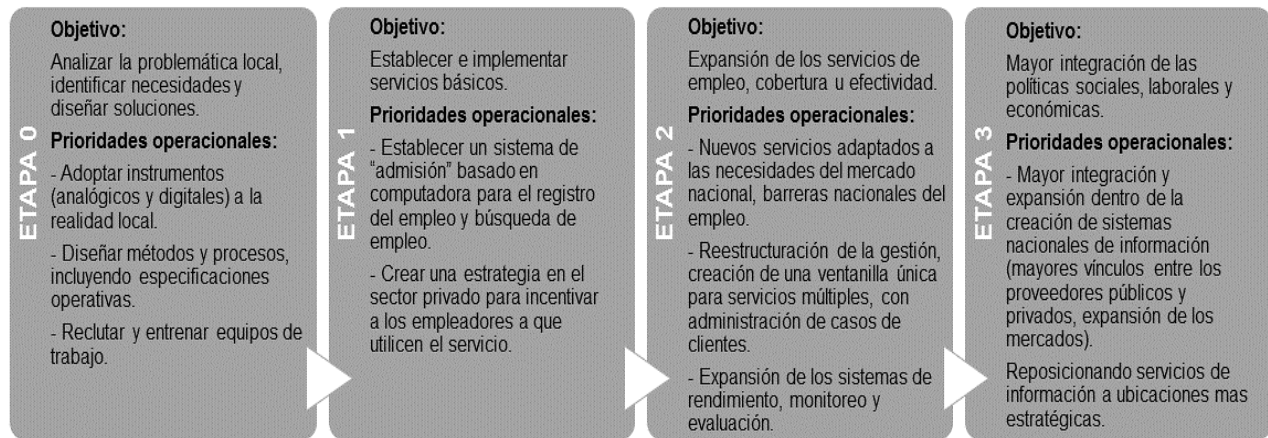


Fuente: Figura 2 adaptada de Mazza, Jacqueline. Servicios de intermediación laboral: Un análisis para los países de América Latina y el Caribe. BID, 2002. [services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/354972.pdf](https://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/354972.pdf).

Los modelos en los que encajarían las experiencias de NEO, dependiendo del ecosistema particular de cada territorio, estarían entre el C (alianzas público-privado) y el E (redes privadas basadas en competencia con financiamiento público). Sin embargo, vale la pena acotar que en varios segmentos de los mercados de trabajo existe provisión estrictamente privada de los servicios de intermediación laboral, como en el modelo F. De hecho, este es un negocio que ha estado en expansión en las últimas décadas en América Latina y en el mundo. Esto da cuenta de que el valor que puede generar un sistema de intermediación laboral es tangible.

Por otro lado, los niveles de maduración de los servicios marcan una diferencia también. Al respecto, cabe anotar tres etapas para el análisis, según propuesta de la Evidence and Lessons from Latin America (ELLA). A ello vale la pena añadir una “etapa 0” de diseño e implementación, tal como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3. Principales etapas de los servicios de intermediación laboral**



Fuente: Figura 3 adaptada de Evidence and Lessons from Latin America (ELLA) Network. *Active Labour Market Policies in Latin America*. ELLA Network, 2012. <http://tinyurl.com/n4dgta5>.

Este breve marco teórico sirve para organizar la documentación que se reporta en la siguiente sección. Ahí mostraremos los resultados de las visitas a cinco alianzas NEO en la región.

## **2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: MEJORES PRÁCTICAS Y RETOS PENDIENTES**

Para este estudio hemos hecho una revisión de la literatura vigente, así como de la información documentada de las alianzas del programa NEO.

Esta se ha conseguido haciendo búsquedas en internet y complementándola con entrevistas, electrónicas y telefónicas, a los actores involucrados en los servicios de intermediación actualmente en marcha. Las visitas a las alianzas están detalladas en los apéndices 1 y 2.

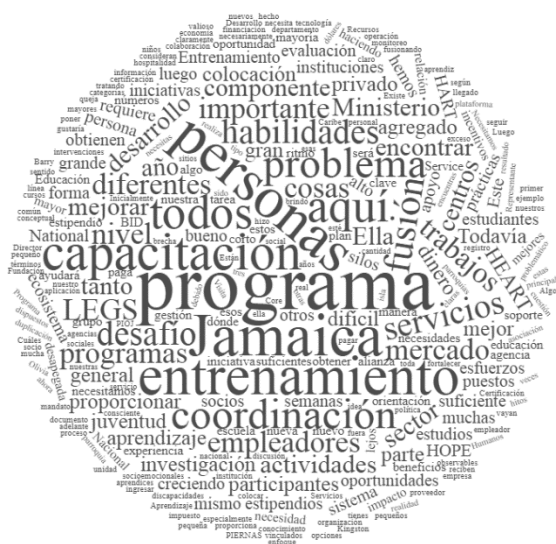
Para las entrevistas nos planteamos llegar con una mirada que involucre a la mayor cantidad posible de actores relevantes: jóvenes, empleadores, empleados de los servicios de intermediación, proveedores de servicios de capacitación, y autoridades (nacionales o locales) vinculadas al tema laboral; así como a los representantes de IYF, de FOMIN y de las alianzas NEO. Con cada uno de ellos se tuvo entrevistas semiestructuradas, explorando algunas de las preguntas guía enunciadas en el documento metodológico y replicadas en el apéndice 2 de este informe.

Un primer resultado a presentar del conjunto de entrevistas son las siguientes nubes de palabras. Estas permiten, de primera mano, darnos una idea de los temas discutidos con mayor frecuencia con los entrevistados.



### Servicios de intermediación laboral existentes en el marco del programa NEO

Fuente: Elaboración propia.



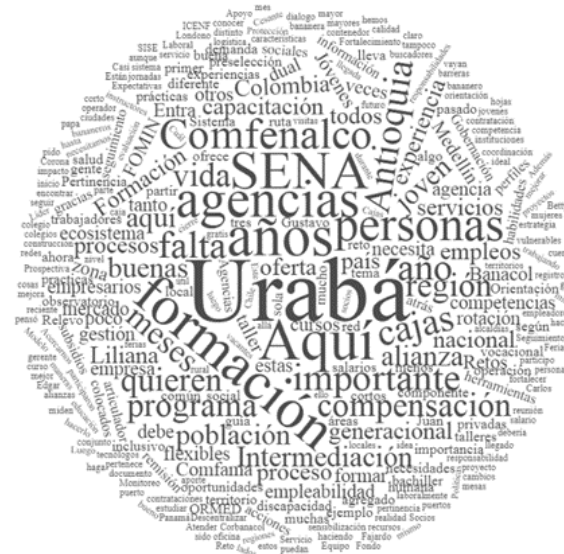
## NEO Colombia



Fuente: Elaboración propia.



## NEO Colombia



[illegible]

Estas nubes de palabra por alianza dan cuenta de algunas diferencias en prioridades o énfasis. En gran medida estas diferencias corresponden a diferencias en los ecosistemas en los que se desarrolla cada una de las alianzas en los territorios.

En contraste la nube de palabras para la alianza NEO Chile en Valparaíso enfatiza al SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) y las OMIL (Oficinas Municipales de Intermediación Laboral). Es decir, hace referencia la entidad del gobierno nacional y a la del gobierno municipal con quienes la alianza interactúa frecuentemente. Otras palabras que aparecen en la nube de palabras con cierta importancia son “joven”, “personas” y “formación”. Esto da cuenta del énfasis en la formación de jóvenes que tiene la alianza.

En Urabá, Colombia las palabras clave de NEO Colombia son “formación” y “SENA” (Servicio Nacional de Aprendizaje), además de “Urabá” mismo. Tratándose de un territorio pequeño, aislado, y con una economía diferente a la del resto del país, es comprensible que uno de los términos más comunes utilizados en las entrevistas haya sido el territorial. La presencia del SENA en el marco de

la alianza es muy fuerte pues es la entidad más importante que ofrece formación a los jóvenes de la zona.

Para NEO República Dominicana, los conceptos clave también están vinculados a las entidades gubernamentales. “Ministerio” y “OILP” (Oficina de Intermediación Laboral y Pasantías, del Ministerio de Educación) son las más utilizadas. Después vienen “politécnicos” y “pasantías”. Esto se explica porque la alianza trabaja fuertemente con los politécnicos para llegar a los jóvenes y el trabajo en esos politécnicos se ha centrado en potenciar las pasantías.

Esta mirada estadística a las palabras utilizadas por los entrevistados en las visitas permite ver que el foco de las alianzas NEO está en los actores relevantes del ecosistema. Este es un resultado esperado, pues tratándose de una intervención cuyo principal objetivo es articular, no es sorprendente que los énfasis estén marcados en los agentes y las instituciones.

Pero más allá de las estadísticas de las frecuencias de aparición de las palabras, a continuación, se presenta un análisis estructurado de los hallazgos del trabajo de campo según tres grandes grupos:

### **2.1. Tipos de servicios de intermediación identificados y estrategias de implementación**

La alianza NEO Colombia tiene su centro de operaciones en una caja de compensaciones (una entidad privada que recauda impuestos a las nóminas y redistribuye ese dinero entre la población). Desde ahí se articula con los diversos actores. Una característica particular de esta alianza es su territorio. Ella se desarrolla en una zona bananera, que hasta hace poco sufría de problemas de violencia. Esto impone retos adicionales de estigmatización de los jóvenes vulnerables.

Pese a que la unidad ejecutora de la alianza NEO Colombia es competidora de otras cajas de compensación, se ha logrado establecer un sistema de gana-gana en el que todos colaboran en las mesas de coordinación. También se organizan periódicamente unas ferias de empleo que permiten a todos obtener mayor información sobre las posibilidades de empleo y capacitación en la región.

La Alianza NEO Chile es dirigida por una fundación cuya función central es coordinar con los diversos agentes. Entre los agentes destacan el gremio empresarial (ASIVA), las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Esta alianza es una de las más jóvenes dentro de la muestra de alianzas que visitamos.

El éxito de intermediación en las alianzas en Valparaíso depende en mayor medida de un agente: las OMIL. Ellas hacen la mayor parte de la intermediación. Esto puede tener sus ventajas y desventajas. En el lado positivo de la balanza se encuentra la posibilidad de trabajar con una entidad que ya conoce muy bien la operatividad de la intermediación. La experiencia es valiosa. En el otro lado de la balanza, sin embargo, se encuentra que estas OMIL dependen de los gobiernos municipales que pueden cambiar en el tiempo según los ciclos políticos.

La configuración de la alianza NEO Jamaica se parece a la de Chile en el sentido que es una fundación la que la lleva adelante. Pero ésta es mucho más cercana al gremio empresarial. De ahí que las coordinaciones con el sector público (ministerio) sean menos fuertes que las que se han visto en otros territorios. En Jamaica, la mayor parte del entrenamiento no ha iniciado aún.

La alianza NEO República Dominicana guarda similitudes con la de Jamaica en un doble sentido: está liderada por una fundación que tiene cercanía al sector empresarial y opera en un ecosistema con bastante presencia del sector público, que viene evolucionando. Una diferencia con NEO Jamaica sin embargo está en este último punto: la evolución del sistema público de provisión de servicios de intermediación. Si bien en Kingston las fusiones de programas están por venir, en NEO República Dominicana la creación y desaparición de programas de intermediación sucedió hace pocos años.

En ambos casos la estrategia de implementación ha descansado en mayor medida en lo que haya podido hacer el sector privado. En el caso de NEO República Dominicana esto se ha podido basar también fuertemente en el trabajo con los politécnicos. Estos son entidades de capacitación laboral con altos estándares. La alianza NEO ha contribuido en el fortalecimiento de sus oficinas de colocaciones (intermediación laboral).

El modelo de alianza en NEO Perú descansa también en las bases de un ecosistema público sólido. Tanto la red del Ministerio de Trabajo como las de los municipios contribuyen al objetivo de mejorar la inserción laboral de los jóvenes. A esto se suma también una red de intermediación privada: la de la Cámara de Comercio de Lima.

En este ecosistema, la alianza NEO Perú ha traído un aporte importante: la capacitación para el desarrollo de habilidades socioemocionales (*Passport to Success®* o PTS). Sin embargo, hay un indicador que aun da cuenta de los límites que tienen intervenciones como esta: dos terceras partes de la inserción laboral suceden por redes de contactos personales/familiares/amicales y solo un tercio sucede gracias a los programas de intermediación laboral.

En todas las alianzas NEO visitadas se encuentra que hay un reto en la manera de vincularse con la política pública. Este es un típico problema de las alianzas público-privadas. La naturaleza de las entidades públicas difiere en gran medida de las privadas en múltiples aspectos. Uno de ellos, probablemente uno de los más importantes, es la velocidad con que se toman las decisiones.

Típicamente la toma de decisiones en el sector privado no requiere muchos filtros ni aprobaciones, en el sector público sí. Esto hace difícil la coordinación. Las alianzas NEO han enfrentado este problema con la adecuada selección de coordinadores nacionales y equipos de trabajo. Estos equipos pasan la mayor parte de su tiempo coordinando con diversos agentes, persistiendo para la consecución de resultados.

Otra característica importante de servicios públicos como este es la alta rotación de personal. Esto hace difícil sostener, en el mediano y largo plazo, los acuerdos. Es difícil mantener una memoria institucional de los acuerdos y avances. La estrategia de NEO frente a ello ha sido mantener los

convenios (y por lo tanto los equipos de trabajo) por algunos años. Esto mitiga en cierta medida el problema de la rotación, pero no lo resuelve. El problema de fondo de la falta de memoria institucional requiere atención.

A modo de cierre en esta subsección vale la pena subrayar que, en problemas multidimensionales y complejos como el de la intermediación laboral de jóvenes vulnerables, no existen soluciones únicas. Las soluciones dependerán mucho de la manera en que opera el ecosistema, de los agentes y las instituciones.

Dicho esto, siendo NEO un programa esencialmente articulador, los retos a los que debe prestar atención son los que se encuentran en la bisagra entre lo público y lo privado. Los tiempos de coordinación y la posibilidad de sostener los acuerdos en el mediano plazo son dos de los retos más importantes.

## **2.2. Condiciones que han limitado o ayudado a las estrategias de implementación**

En Urabá, el programa nacional de cuarenta mil nuevos empleos sirve de apoyo al marco de la alianza NEO Colombia. Esta zona se caracteriza por tener bajo desempleo, pero alto subempleo. Esto es síntoma de la precariedad de los empleos disponibles. Además, hay una brecha de género importante: las mujeres son 60% de los buscadores de empleo, pero solo 46% de los colocados.

Un reto identificado es la necesidad de interactuar con las empresas para hacerlas más incluyentes. Se ha conseguido en el territorio urabeño, pese a que este es un territorio en el que las empresas no están necesariamente acostumbradas a trabajar con jóvenes. De hecho, el trabajo en las bananeras (una de las principales fuentes de empleo en la zona junto con su cadena de valor y exportación) está sufriendo de un problema de poco recambio generacional. Los jóvenes no quieren ir a trabajar a las plantaciones porque se trata de jornadas muy largas y sin conexión a Internet.

La informalidad es siempre un problema en los entornos en los que se desenvuelven estos jóvenes y sus oportunidades laborales. Esto algunas veces desmotiva a los jóvenes. Las empresas, por su parte, manifiestan que los jóvenes tienen problemas de habilidades socioemocionales. Les falta perseverancia y motivación. Por eso, la rotación laboral es alta.

La zona de Urabá presenta un panorama económico interesante hacia el mediano plazo pues están llegando inversiones importantes. La más importante de ellas es la construcción de tres puertos.

La alianza NEO Chile existe dentro de uno de los ecosistemas más avanzados de la región. Este es un factor que contribuirá al éxito, pero requiere de una inversión de tiempo y esfuerzo para consolidar las relaciones de colaboración entre los agentes. Pese a su juventud, la alianza muestra ya frutos tempranos en tal sentido.

Sin embargo, otro elemento del ecosistema que resulta menos optimista es la percepción de los diferentes entrevistados acerca de las condiciones de los jóvenes. Recurrentemente salió a luz el tema de las familias disfuncionales y su impacto en las habilidades socioemocionales de los jóvenes. Si bien esta parece ser una característica generalizada en la región, la evidencia anecdótica dice que probablemente sea más serio en este territorio.

La alianza NEO Jamaica, cuya dirección está más cercana al sector privado, existe dentro de un ecosistema en el que ya existen varios programas gubernamentales de inserción laboral para jóvenes. El problema, sin embargo, es que algunos de estos programas públicos se superponen y se está planeando la fusión de algunos de ellos. Esto genera incertidumbres para el accionar de la alianza.

En NEO República Dominicana se hacen palpables unas limitaciones que, en mayor o menor medida, se han puesto en evidencia también en las otras alianzas visitadas: las expectativas de los empresarios son altas pero las condiciones en que se encuentra el capital humano joven (y especialmente el vulnerable) están muy por debajo de las necesidades del sector. Esto, más allá del problema principal de la limitada empleabilidad de los jóvenes, genera también problemas de estigmatización. Los empresarios piden una combinación de características que resulta imposible: nuevos, pero con experiencia.

Por otro lado, las aspiraciones de los padres de familia también juegan un rol aquí. Pese a sus restricciones presupuestarias, ellos quisieran que sus hijos no se queden solo con una formación para el trabajo. A ellos les gustaría que sus hijos vayan a la universidad. Esto tiene impacto en los indicadores de empleabilidad del programa, pues son varios los jóvenes que en lugar de insertarse al mundo del trabajo saltan a seguir estudios universitarios.

En resumidas cuentas, la política pública, las empresas y los hogares (es decir, tanto los jóvenes como sus padres) resaltan como agentes o factores clave para el éxito de las estrategias implementadas. Se constató que, tanto para los empresarios como para los hogares, existe una brecha entre las expectativas y la realidad. La manera optimista de mirar este reto es que las brechas se pueden ir cerrando en la medida que la información en los mercados fluya apropiadamente. Esto, en el marco de estrategias de inclusión social para jóvenes vulnerables, puede rendir buenos frutos.

Decimos que la política pública resalta también como factor clave para el éxito de las estrategias porque allí descansa la posibilidad de escalamiento. Los volúmenes que consiguen intermediar las alianzas son aún muy pequeños en comparación a la magnitud del reto de la empleabilidad juvenil. Un NEO 2.0 debería plantearse dentro de sus objetivos el aseguramiento de la escalabilidad.

### **2.3. Principales innovaciones y buenas prácticas**

En Urabá, NEO Colombia posibilita mesas de coordinación que vienen probando ser catalizadores en el acercamiento de la oferta con la demanda. Se tenía programado/planeado que NEO sea un operador directo de los servicios para jóvenes, pero más bien se convirtió en un operador de segundo piso, un articulador.

En esta alianza pudimos constatar una visión interesante y de avanzada sobre la intermediación. La intermediación no es vista como un proceso “que sigue” a la capacitación. Ella está más bien integrada a todos los demás procesos. Es vista como un proceso que se hace antes, durante y después de la capacitación. Así, la intermediación es mucho más que colocación.

Esto se ha implementado en varias estrategias. Un ejemplo de ello es que frente al problema del recambio generacional en el sector bananero (los jóvenes no quieren ir a trabajar a las plantaciones), la alianza NEO ha recorrido unas millas extra. Para esto la alianza ha coordinado con SENA en el diseño de capacitaciones atractivas para los jóvenes en convenio con el gremio bananero. Por otro lado, la alianza ha sido proactiva en una estrategia de “ir hacia atrás” y buscar jóvenes en los colegios, para motivarlos desde temprano a tomar las capacitaciones y conseguir empleos en las bananeras. Esto ha ido de la mano de una estrategia con los empresarios bananeros para que mejoren la remuneración que frecen y revisen los horarios de trabajo que son muy severos.

Frente al panorama de crecimiento económico y la llegada de los nuevos puertos, la alianza ha sido proactiva. En alianza con el SENA han conseguido la donación de un contenedor en el que se brindarán cursos de capacitación para los jóvenes.

Los jóvenes no solo tienen limitaciones en sus habilidades socioemocionales, también es posible notar carencias en habilidades de lecto-escritura y matemáticas. Por esto, los centros de intermediación laboral deben proveer talleres de apoyo a la confección de las hojas de vida.

La alianza NEO Chile es aún muy joven como para mostrar innovaciones a las prácticas habituales. Aun vienen consolidando sus relaciones de trabajo entre los diversos agentes. Pero a la luz de lo visto, es muy probable que las sinergias de la alianza comiencen a ser evidentes pronto.

Un activo valioso de la alianza NEO Jamaica es el enfoque pragmático de la unidad coordinadora, MultiCare Youth Foundation. Esto puede probar ser útil en un contexto en el que las iniciativas del sector público están en transformación. El sector público, que se encuentra en transformación, es por el momento una limitación importante para el desarrollo de la alianza. Las decisiones de fusiones que se están tomando en las semanas alrededor de la visita hacen que varias decisiones respecto al desarrollo de la alianza estén en espera.

La unidad coordinadora de la alianza NEO Perú (Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo, CAPLAB) tiene como gran ventaja el mantener relaciones de trabajo con los diversos agentes del ecosistema por un buen tiempo. La relación no es nueva y esto se traduce en un mejor funcionamiento desde las primeras etapas de la red. Esto sucede tanto con la red del Ministerio de Trabajo como con la de la Municipalidad de Ventanilla. Los aprendizajes que ya se tienen con estas experiencias sirven para que la relación con la bolsa de trabajo de la Cámara de Comercio de Lima sea más ágil y fluida. Esto debería ser una buena base para permitirse innovar en un mediano plazo.

La definición misma de NEO como operación de segundo piso, articuladora, hace de ella una experiencia innovadora. Esta articulación opera de diversas maneras según las condiciones en que

se encuentre el ecosistema local. Así, identificar con claridad estrategias innovadoras no es tarea sencilla.

El problema que trata de resolver NEO es un típico caso en el que la comunidad académica y de políticas públicas tiene claridad sobre lo que hay que hacer (intermediación, articulación, hacer fluir la información) pero tiene menos claridad sobre la forma en que esto se debe hacer. Sabemos bastante sobre el “qué” pero no mucho sobre el “cómo”.

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES**

A diferencia de las subsecciones previas, en estas conclusiones no se hace alusión particular a ninguna de las cinco alianzas NEO que visitamos. Las recomendaciones que aquí se plantean podrían ser útiles, en mayor o menor medida, para todas las alianzas.

- a) En la región hay un reto muy importante sobre la equidad de género. Las alianzas NEO no son ajenas a ello. En algunos de los centros de intermediación en los que se disponía de estadísticas a la mano pudimos constatar la magnitud del problema. La mayoría de las postulantes son mujeres, pero la mayoría de contratados son hombres. Aquí hay una tarea pendiente. Algunas veces tan solo con pequeños empujoncitos (*nudges*) con la información adecuada (“las mujeres son tan productivas como los hombres”) es posible generar cambios en los comportamientos y las decisiones de los empleadores.
- b) Existe una concepción sólida acerca del concepto del doble cliente en la intermediación laboral (empresas y jóvenes). Podría ser recomendable pasar a una concepción de triple cliente en donde los proveedores de los servicios de capacitación adquieran mayor protagonismo. Esto es algo que de facto ya sucede en varias alianzas, pero podría consolidarse en otras. De esta manera, los servicios de intermediación laboral podrían servir de vasos comunicantes entre los mercados de trabajo y de capacitación.
- c) Dicho esto, también es importante tener claridad sobre el potencial de las alianzas. La articulación es capaz de mucho en contextos como los de la región, pero también hay límites. Para esto una metáfora puede ser útil. Pensemos en el sector privado que genera empleo para jóvenes capacitados como un enjambre de abejas. Pensemos ahora en las entidades de capacitación como una colonia de hormigas. Ahora bien, ambos deben colaborar con un sector público que en esta mirada metafórica bien podría parecerse a una jirafa o elefante. El reto aquí consiste en encontrar la simbiosis adecuada entre estos tres tipos de agentes. No es sencillo, pero tiene potencial. La tarea es encontrar la mejor manera de colaborar.

Dentro de los objetivos de las alianzas debería estar el de transmitir saberes y experiencias al sector público de forma tal que, en el futuro las actividades de articulación y coordinación se sigan realizando en todos los territorios.

Ahora bien, para encontrar las mejores maneras de colaborar, para identificar prácticas exitosas el concepto clave es el de la innovación. Hay que innovar. Pero el concepto de innovación debe llegar con una “licencia para equivocarse.” Vivimos en una sociedad en la que el error es señalado y penalizado. Eso debería cambiar. Valdría la pena una actitud más abierta hacia la equivocación. El error puede ser una poderosa herramienta pedagógica. Es valioso documentar las innovaciones, pero no solamente las exitosas. Tanto o más aprendizaje hay con las otras.

Hay un reto en la definición de la medición de objetivos y estándares. Cuando estos indicadores son muy puntuales, los trabajadores de los servicios para jóvenes se ciñen única y exclusivamente a los indicadores, descuidando el fin último de la intervención. Hay que buscar un balance entre la definición clara y concreta de lo que se espera de cada uno, pero sin que esto limite a los trabajadores para dar lo mejor de sí, más allá de cualquier indicador.

Lo enunciado en el párrafo previo tiene implicancias directas en la definición de las tareas de monitoreo, evaluación y seguimiento. La manera en que estas se hayan definido marca la pauta para la manera como se generan incentivos para todos los agentes participantes de las alianzas. Un reto adicional en este marco de evaluación es que los impactos de NEO van más allá de la empleabilidad de los jóvenes. NEO es un articulador, un catalizador, una intervención de segundo piso, un *market maker*. Como tal, sus impactos se verán no solo en el presente con los millones de jóvenes capacitados y empleados. Un impacto quizás mayor se dará en el futuro cuando los mercados de trabajo y de capacitación estén mejor coordinados y generen mayores sinergias entre sí.

Dentro de estas conclusiones y recomendaciones hay un elemento presentado previamente que merece mayor discusión y análisis. Hemos señalado que un factor importante de éxito es concebir a la intermediación no solamente como un proceso “que sigue” a la capacitación, sino más bien tenerlo integrado a los demás procesos. Algo que comúnmente sucede es que la intermediación, al ser puerta de salida, fácilmente se convierte en indicador del éxito del programa. La recomendación es vencer esta tentación. Según esta concepción, la intermediación es vista como un proceso que se hace antes, durante y después de la capacitación; y provee insumos a esta última para orientar mejor sus contenidos.

Más aún, aquí vale la pena tomar en cuenta que los mercados de trabajo se hacen cada vez más dinámicos. La duración de los periodos de empleo y de desempleo se hace cada vez más cortos. Por otro lado, cada vez se hace más común la participación laboral a tiempo parcial y combinando más de un empleo a la vez. En este contexto, los sistemas de intermediación también deberían ver a los jóvenes como agentes que utilizan los servicios de manera recurrente en lugar de solo una vez, en el momento de la graduación. Esto refuerza la idea de conceptualizar a intermediación de manera integrada al resto de procesos y particularmente al de la capacitación.

La intermediación es mucho más que colocación y sirve para captar información relevante que nutra a la capacitación. Enunciado de esta manera, puede notarse que esta definición integral de intermediación está vinculada al concepto del triple cliente presentado líneas arriba. Esta gestión

agregada e integrada de la intermediación puede ser más efectiva que el enfoque actual. Dicho esto, también es importante reconocer los posibles límites de este concepto. Por lo general, la capacitación que reciben los jóvenes vulnerables es incapaz de remediar las carencias de un sistema escolar deficiente.

La verdadera solución a los problemas de empleabilidad de los jóvenes vulnerables comprende la mejora del sistema educativo desde sus primeros grados. Pero esto tomará varios años en madurar. Mientras tanto, los jóvenes actuales que reclaman soluciones a sus problemas de empleabilidad actuales no pueden esperar. En este caso, el reto del trabajo con jóvenes vulnerables pasa también por preguntarse: ¿Hasta qué punto es posible resolver en semanas o meses algunos problemas que se arrastran por años?

También es cierto que parte de los problemas de los jóvenes no dependen de ellos mismos ni de su entorno. Alrededor de ellos se han generado ciertos estereotipos, son estigmatizados como holgazanes, irresponsables, poco comprometidos, cortoplacistas, impuntuales, no confiables, etc. Como siempre sucede con los estereotipos, algunos están contruidos sobre la base de verdades, pero otros no. O, al menos, resulta injusto endilgarles ciertas características a todos los jóvenes sobre la base de lo observado en los comportamientos de alguno de ellos. Los mercados de trabajo, o en este caso particular los empresarios, hacen que algunas veces los justos paguen por pecadores.

Pero esta es una manera en que operan los mercados, y va a ser difícil que esto cambie en el mediano plazo. La estrategia entonces tiene que pasar por cambiar estas actitudes en los jóvenes. La buena noticia es que aquí los efectos de pares funcionan. Los cambios actitudinales o socioemocionales de algunos jóvenes pueden irradiarse en el resto de la comunidad de jóvenes. Los efectos de pares pueden hacer que los impactos sean sinérgicos entre todos los jóvenes.

Herramientas como el *Passport to Success®* son parte de la solución al problema previamente descrito. El trabajo en habilidades socioemocionales: las cinco grandes, el *grit* (la combinación de pasión y perseverancia), la mentalidad del crecimiento, etc. Han demostrado tener impactos importantes en el éxito de los jóvenes, no solo en su empleabilidad sino también en el éxito en diversas esferas de la vida.

La transición del mundo de la escuela al mundo del trabajo se hace cada vez menos de manera monótona o unidireccional. Los jóvenes cada vez más combinan su tiempo participando en ambos mundos, el de la escuela y el del trabajo. El reto aquí consiste en ofrecer a los jóvenes las posibilidades de desarrollarse combinando adecuadamente el estudio con el trabajo de la manera que sea más conducente hacia una mejor acumulación de capital humano. Es importante tomar en cuenta esto también en la perspectiva hacia futuro: el inicio de la vida laboral de las personas es un buen predictor del éxito laboral de los años siguientes. Es importante guiar a los jóvenes para que den bien sus primeros pasos laborales para que los siguientes tengan mayor probabilidad de ser buenos también.

No existe informe de consultoría de innovación social que no se refiera a las tecnologías, más aún si la innovación social que se está trabajando es enfocada en jóvenes. Vivimos en un momento de desarrollo de la sociedad en el que se puede aprovechar muy bien a las tecnologías de la información, que ofrecen múltiples posibilidades: *dashboards*, *big data*, *apps*, redes sociales, etc.

Un riesgo en la discusión del rol de las tecnologías en un entorno como el que nos convoca es el de olvidar el foco. Las tecnologías son muy bienvenidas, pero siempre en la medida que facilitan o aceleran la apropiabilidad de la información por parte de los jóvenes. El reto siempre ha sido y sigue siendo: ¿Cómo conversar con el joven? ¿Cómo comunicarse de manera efectiva con él? Estas preguntas, en el contexto actual de la hiperinformación, en el de la “infoxicación” resultan centrales. Las tecnologías llegan con la gran promesa de dinamizar los flujos de información. Es nuestra tarea hacer que esa información que fluye sea siempre relevante para el joven.

Más allá de los flujos de información desde y hacia los jóvenes, las tecnologías pueden ayudar también a mejorar los flujos de información entre los diversos agentes del ecosistema de intermediación laboral. La promesa de las tecnologías aquí es que compartiendo información entre los agentes se puede agilizar y fortalecer el ecosistema.

La tecnología ofrece una gran oportunidad, pero para que ésta se materialice hay que pasar de una tradición de trabajo en “compartimentos estancos” hacia una colaborativa entre los diversos agentes del ecosistema. Hay que cambiar tradiciones de trabajo. Pero hay que avanzar también en la solución de ciertas tensiones conceptuales. Una de ella es la distinción entre orientación vocacional y orientación laboral.

Esto es, hay que trabajar de manera colaborativa con todos los agentes. En la coordinación esta parte importante del éxito. Esa es la definición de la tarea de NEO. Tal coordinación requiere tener claro el presente, pero mirar también al mediano y largo plazo. Hay que hacer que el Estado y los empresarios salgan de una mirada cortoplacista y busquen el horizonte mayor.

En general, un reto para todas las alianzas es identificar la forma de escalar y convertirse en política pública. Convertir las innovaciones y buenas prácticas en política pública. Una mirada optimista o complaciente de las alianzas NEO dice que este es el programa de alianza público-privado más importante de la región. Pero el programa aún no es política pública, es todavía muy pequeño en comparación al tamaño del reto de empleabilidad de jóvenes vulnerables. Escalabilidad debería ser una de las preocupaciones centrales de un NEO 2.0.

## APÉNDICE 1. CRONOGRAMA DE VISITAS

Ciudad/ País	Organización Ejecutora	Personas de Contacto		Fechas de Visita
		Coordinador	Equipo	
Valparaíso, Chile	Fundación Univ. de Playa Ancha (Chacabuco 2148, Valparaíso, Santiago de Chile, Tel: 569-78790882, <a href="http://www.fundacionupla.cl">www.fundacionupla.cl</a> )	Jorge Quezada Olivares ( <a href="mailto:coordinacion.neo@upla.cl">coordinacion.neo@upla.cl</a> )	<a href="mailto:monitoreo.evaluacion.neo@upla.cl">monitoreo.evaluacion.neo@upla.cl</a> , <a href="mailto:formacion.laboral.neo@upla.cl">formacion.laboral.neo@upla.cl</a> , <a href="mailto:orientacion.vocacional.neo@upla.cl">orientacion.vocacional.neo@upla.cl</a>	10 – 12 Ene 2018
Apartadó, Urabá, Colombia	Comfenalco, Antioquia (Tel: 444-7110, <a href="http://www.comfenalcoantioquia.com">www.comfenalcoantioquia.com</a> )	Gustavo Londoño Rengifo ( <a href="mailto:gustavo.londono@comfenalcoantioquia.com">gustavo.londono@comfenalcoantioquia.com</a> )	<a href="mailto:fidel.nieto@comfenalcoantioquia.com">fidel.nieto@comfenalcoantioquia.com</a>	15 – 17 Ene 2018
Kingston, Jamaica	New Employment Opportunities for Youth in Jamaica (7 Harbour Street, Kingston, Tel: 1-876-922-6670, <a href="http://www.youthneo.org">www.youthneo.org</a> )	Barry Bryce ( <a href="mailto:barringtonb@icdgroup.net">barringtonb@icdgroup.net</a> )		29 – 31 Ene 2018
Lima, Perú	CAPLAB. Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el desarrollo (Calle Carlos Vivar 256 Urb. Las Magnolias, Santiago de Surco, Lima <a href="http://www.caplab.org.pe/">http://www.caplab.org.pe/</a> )	Gladys Farje ( <a href="mailto:gfarje@caplab.org.pe">gfarje@caplab.org.pe</a> )	Desiree Alvarez ( <a href="mailto:dalvarez@caplab.org.pe">dalvarez@caplab.org.pe</a> )	8-9 Feb 2018
Santo Domingo, Rep. Dominicana	Acción por la Educación	Sarah Pimentel ( <a href="mailto:sarahp@educa.org.do">sarahp@educa.org.do</a> )		22 – 26 Ene 2018

## APÉNDICE 2. PREGUNTAS GUÍA DEL ESTUDIO

Las siguientes preguntas guía sirvieron como base para las entrevistas semiestructuradas con cada uno de los actores entrevistados en las cinco alianzas NEO:

¿Cuáles son los distintos tipos de servicios de intermediación laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad que se han implementado en el marco de las alianzas NEO? ¿Qué ajustes se hicieron a los procesos existentes de los servicios para atender las necesidades de distintos segmentos de jóvenes (mujeres, educación incompleta, etc.)?

¿Cómo se han articulado los servicios de intermediación con la formación de habilidades cognitivas y socioemocionales? ¿Cuáles han sido los factores clave de éxito en tal articulación?

¿Cuáles servicios de intermediación laboral han sido más efectivos para los jóvenes vulnerables? Desglosar esta pregunta según diversos perfiles de jóvenes: por género, edad, educación y condición de vulnerabilidad. Medir esta efectividad según diversos resultados: inserción laboral, rotación, formalidad laboral.

¿Cuál es la estrategia de implantación de los servicios que ha sido más exitosa en cuanto a empresas atendidas? Desglosar esta pregunta según diversos perfiles de empresas: pequeñas, medianas y grandes, formales e informales, según sector económico. Prestar atención a los diferentes arreglos institucionales asociados a las experiencias exitosas.

¿Qué tipos de acompañamiento post-inserción se ofrecieron? ¿Cuál demostró ser más costo-efectivo: desde el punto de vista de los jóvenes y desde el punto de vista de las empresas?

¿Qué prácticas innovadoras (frente al statu quo local) se identifican en los modelos de NEO? ¿Cuán replicables en otros contextos son tales prácticas?

¿Cuáles fueron los principales obstáculos encontrados en la implementación del marco de NEO? En el caso de obstáculos que fueron superados, ¿qué estrategias resultaron efectivas para tal fin? En el caso de obstáculos que no se pudieron superar, ¿qué limitaciones trajo ello para la consecución de las metas?

¿Cuáles son las principales áreas de mejora de los procesos que se recomienda para asegurar la calidad de los servicios a futuro?

¿Qué lecciones pueden derivar de las alianzas NEO en cuanto a la sostenibilidad de los servicios de intermediación laboral apoyados por NEO?

¿Qué retos enfrentaría una expansión (a escala nacional o subnacional) de los servicios de intermediación de las alianzas NEO?

## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Neo Chile (MINEDUC, SENCE, INJUV, Chile Valora, Fundación UPLA, ASIVA, Arcos Dorados, Microsoft). "Presentación sobre Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Chile." 2017. Presentación PowerPoint.
- Autor, David H. "The Economics of Labor Market Intermediation: An Analytic Framework." *Studies of Labor Market Intermediation*, Working Paper 14348, National Bureau of Economic Research, 2008. <http://www.nber.org/papers/w14348>.
- AVSI Foundation. "Presentación sobre el Piloto de Acompañamiento a la inserción laboral-Estrategia de Intervención AVSI en el marco de NEO PERÚ." 2016. Presentación PowerPoint.
- Centro de Estudios Educativos y Sociales. "Guía metodológica para la adaptación de los subsistemas de Educación Media Superior Técnica ante los retos de la empleabilidad en jóvenes escolarizados." *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, México: 2017, [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/4d97d974-6396-41a6-a667-da7df83532de\\_GUIA%20METODLOGICA%202017\\_PREVIEW%208.pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/4d97d974-6396-41a6-a667-da7df83532de_GUIA%20METODLOGICA%202017_PREVIEW%208.pdf).
- Consultoría en Comunicación Política, S.C. (CPM). "Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey." *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, México: 2017, [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/bad5eb27-1b78-4111-9c0a6089ec69749f\\_PUBLICABLE%20Estudio%20sobre%20la%20demanda%20laboral%202017.pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/bad5eb27-1b78-4111-9c0a6089ec69749f_PUBLICABLE%20Estudio%20sobre%20la%20demanda%20laboral%202017.pdf).
- Doñé Corporán, Susana. "Manual de gestión para las Oficinas de Intermediación Laboral y Pasantías en República Dominicana." *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, República Dominicana: 2017, [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/9a7b768d-8200-496e-badc0beadc4d169\\_NEO%20RD%20Manual%20de%20gesti%C3%B3n%20OILPs.pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/9a7b768d-8200-496e-badc0beadc4d169_NEO%20RD%20Manual%20de%20gesti%C3%B3n%20OILPs.pdf).
- Equipo de Proyecto. "Nuevas Oportunidades De Empleo Para Jóvenes En Perú, NEO-Perú (PE-M1110): Memorando De Donantes." *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, 2015, [www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/45160b6a-97d8-4194-812a9a25e316bead\\_Per%C3%BA\\_Cooperaci%C3%B3n.pdf](http://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/45160b6a-97d8-4194-812a9a25e316bead_Per%C3%BA_Cooperaci%C3%B3n.pdf).
- Evidence and Lessons from Latin America (ELLA) Network. *Active Labour Market Policies in Latin America*. ELLA Network, 2012. <http://tinyurl.com/n4dgta5>.
- Gonzáles-Velosa, Clara et al. "¿Cómo mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes en América Latina? (IDB-TN-305)." *BID (SCL/LMK)*, 2012, [publications.iadb.org/handle/11319/5539](http://publications.iadb.org/handle/11319/5539).
- Jamaica. Ministry of Labour and Social Security. *Annual Performance Report 2016/17*. April 2017, [www.lmis.gov.jm/common/ViewDocument/8e093a85-3d13-4fba-bcd0-90f699f7cea9](http://www.lmis.gov.jm/common/ViewDocument/8e093a85-3d13-4fba-bcd0-90f699f7cea9).
- Mazza, Jacqueline. "Fast Tracking Jobs: Advances and Next Steps for Labor Intermediation Services in Latin America and the Caribbean (IDB-TN-344)." *IDB (SCL/LMK)*, 2011, [publications.iadb.org/handle/11319/5821](http://publications.iadb.org/handle/11319/5821).

- Mazza, Jacqueline. “Servicios de intermediación laboral: Enseñanzas para América Latina y el Caribe.” *CEPAL Review*, no. 80, LC/G.2204-p, agosto de 2003, pp. 165-183.
- Mazza, Jacqueline. *Servicios de intermediación laboral: Un análisis para los países de América Latina y el Caribe*. BID, 2002. [services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/354972.pdf](http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/354972.pdf).
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. “Programas de Capacitación.” *Gobierno de Chile*, 2017, [www.mintrab.gob.cl/capacitacion-2/programas-de-capacitacion](http://www.mintrab.gob.cl/capacitacion-2/programas-de-capacitacion).
- Pérez, Clara Lucia, y Clara Inés Restrepo. “Guía para el diseño de servicios de Intermediación Laboral de Jóvenes en Contextos de Vulnerabilidad”, *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, 2013, [www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/c7fe8c4d-eb80-41af-883a-4f9ae92c2160\\_JP\\_Guide\\_2014-%20final%20web.pdf](http://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/c7fe8c4d-eb80-41af-883a-4f9ae92c2160_JP_Guide_2014-%20final%20web.pdf).
- Project Team. “New Employment Opportunities for Youth in Jamaica (NEO-Jamaica): (JA-M1036) Donor Memorandum.” *NEO Youth*, IDB and MIF, 2015, [www.youthneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/a536344e-be5a-49c3-bfcc-c31e9892ce70\\_JA-M1036%20DM%20NEO%20Jamaica%20QRR%206.10.2015.pdf](http://www.youthneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/a536344e-be5a-49c3-bfcc-c31e9892ce70_JA-M1036%20DM%20NEO%20Jamaica%20QRR%206.10.2015.pdf).
- República de Colombia. Ley 1636 de 2013. *Congreso de Colombia*, 18 de junio de 2013, [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53493](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53493).
- Republica del Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. Resolución Ministerial N° 028-2012-TR. *Dirección General del Servicio Nacional del Empleo*, 25 de enero de 2012.
- Republica del Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Resolución Viceministerial N° 009-2016-MTPE/3. *Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral del Perú*, 7 sept. 2016.
- Republica del Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Directiva General N° 002-2013-MTPE/3/18. *Dirección General del Servicio Nacional del Empleo*, 2 de julio de 2013.
- Republica del Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Resolución Viceministerial N° 016-2013-MTPE. *Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral del Perú*, 12 de julio de 2013.
- República Dominicana. Ley No. 1-12, Que Establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. *Congreso Nacional*, 25 de enero de 2012.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). “Acerca del SENCE.” *SENCE*, Ministerio del Trabajo y Previsión Social de la República de Chile, 2017, <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). “Programa Capacitación en Oficios.” *SENCE*, Ministerio del Trabajo y Previsión Social de la República de Chile, 2017, [www.sence.cl/601/w3-printer-3494.html](http://www.sence.cl/601/w3-printer-3494.html).
- Unidad del Servicio Público de Empleo (UAESPE). “Programa 40 Mil Primeros Empleos, ‘Es Talento, No Palanca’.” *Ministerio del Trabajo de la Republica de Colombia*, abril de 2015, [unidad.serviciodeempleo.gov.co/programa-40-mil-primeros-empleos-es-talento-no-palanca/](http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/programa-40-mil-primeros-empleos-es-talento-no-palanca/).

## ANEXO 1. FICHAS RESUMEN DE ALIANZAS NEO VISITADAS

FICHA TÉCNICA		PAIS: COLOMBIA	
Información demográfica			
	Indicador	Año	
Población total (en millones)	48.65	2016	
Población de 15 a 24 años (% total)	16.90%	2016	
Información sobre empleo y educación de jóvenes entre 15 y 24 años			
Tasa de participación en la fuerza laboral (% total)	49.80%	2016	
Jóvenes desempleados (% jóvenes en la fuerza laboral)	17.53%	2016	
Jóvenes sin educación, empleo ni capacitación (% jóvenes)	21.22%	2016	
Tasa de alfabetización (% jóvenes)	98.53%	2015	

FICHA TÉCNICA		PAIS: CHILE	
Información demográfica			
	Indicador	Año	
Población total (en millones)	17.91	2016	
Población de 15 a 24 años (% total)	15.19%	2016	
Información sobre empleo y educación de jóvenes entre 15 y 24 años			
Tasa de participación en la fuerza laboral (% total)	54.13%	2016	
Jóvenes desempleados (% jóvenes en la fuerza laboral)	17.19%	2017	
Jóvenes sin educación, empleo ni capacitación (% jóvenes)	12.25%	2014	
Tasa de alfabetización (% jóvenes)	99.04%	2013	

FICHA TÉCNICA	PAIS:	JAMAICA
---------------	-------	---------

Información demográfica		
	Indicador	Año
Población total (en millones)	2.88	2016
Población de 15 a 24 años (% total)	18.69%	2016
Información sobre empleo y educación de jóvenes entre 15 y 24 años		
Tasa de participación en la fuerza laboral (% total)	43.89%	2016
Jóvenes desempleados (% jóvenes en la fuerza laboral)	28.25%	2017
Jóvenes sin educación, empleo ni capacitación (% jóvenes)	-	-
Tasa de alfabetización (% jóvenes)	-	-

FICHA TÉCNICA	PAIS:	PERU
---------------	-------	------

Información demográfica		
	Indicador	Año
Población total (en millones)	31.77	2016
Población de 15 a 24 años (% total)	17.53%	2016
Información sobre empleo y educación de jóvenes entre 15 y 24 años		
Tasa de participación en la fuerza laboral (% total)	60.88%	2016
Jóvenes desempleados (% jóvenes en la fuerza laboral)	15.18%	2017
Jóvenes sin educación, empleo ni capacitación (% jóvenes)	16.87%	2016
Tasa de alfabetización (% jóvenes)	98.88%	2016

FICHA TÉCNICA		PAIS: REP. DOMINICANA
<b>Información demográfica</b>		
	<b>Indicador</b>	<b>Año</b>
Población total (en millones)	10.65	2016
Población de 15 a 24 años (% total)	18.06%	2016
<b>Información sobre empleo y educación de jóvenes entre 15 y 24 años</b>		
Tasa de participación en la fuerza laboral (% total)	35.16%	2016
Jóvenes desempleados (% jóvenes en la fuerza laboral)	13.43%	2016
Jóvenes sin educación, empleo ni capacitación (% jóvenes)	19.50%	2016
Tasa de alfabetización (% jóvenes)	97.61%	2015

## **ANEXO 2. CONCEPTOS CLAVE DEL MARCO TEÓRICO**

*Intermediación laboral:* Proceso de vinculación de la oferta con la demanda de trabajo. Esa puede ser presencial o virtual.

*Jóvenes vulnerables:* Personas entre los 16 y 25 años de edad que viven en hogares en condición de pobreza o en riesgo de caer dentro de ella.

*Empleabilidad:* Potencial de una persona para conseguir empleo.

*Inserción laboral:* Proceso de cambio del desempleo al empleo, sea este formal o no.

*Inserción laboral formal:* Proceso de cambio del desempleo al empleo formal.

*Rotación laboral:* Secuencia de cambios en los que se puede encontrar una persona entre el empleo (formal o informal) y desempleo.

*Informalidad laboral:* Incumplimiento de la legislación laboral en una relación empleado-empendedor.

*Capital humano:* Conjunto acumulado de conocimientos, características y habilidades vinculadas a la productividad laboral de los individuos.

*Habilidades:* Aptitudes, talento, destrezas o capacidades de los individuos para llevar adelante tareas.

*Habilidades cognitivas:* Habilidades vinculadas a la capacidad de analizar y comprender información.

*Habilidades socioemocionales:* Conocimiento, actitudes y conductas que permiten un efectivo desarrollo individual y en interacción con otros individuos.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Esta sección está basada en: Mazza, (2008), Mazza (2011), y Autor.



[www.jovenesNEO.org](http://www.jovenesNEO.org)