

entra21 NOTAS

10 Años Promoviendo la Empleabilidad Juvenil 2001-2011



Sostenibilidad del Proyecto *entra21* en Panamá

El programa *entra21* ha dejado capacidades instaladas en temas de formación e inserción laboral juvenil en diferentes agencias ejecutoras en distintos países de América Latina y El Caribe. Una de esas agencias es el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (CoSPAЕ), entidad promotora de los intereses del sector privado, que logró sostener el modelo de formación vocacional piloteado con apoyo de IYF/*entra21* y, posteriormente, transferirlo a otras regiones del país.

Contexto y Antecedentes

En su primera fase de implementación del programa regional *entra21*, entre 2001 y 2007, IYF apoyó 35 proyectos, alcanzando una tasa promedio de inserción laboral del 54%, para los más de 19.000 jóvenes beneficiarios. La variación del éxito entre los diferentes proyectos se explica en las cualidades y el compromiso de las Agencias Ejecutoras, así como en los climas socioeconómicos de los países, que resultaron más o menos favorables para la ejecución del programa.ⁱ

El CoSPAЕ fue creado en 1984, por iniciativa de empresarios panameños, para elevar la calidad de la educación y competencia laboral de jóvenes y profesionales panameños, con el fin de defender la iniciativa de libre empresa, así como el desarrollo económico y social del país. CoSPAЕ tenía experiencia como administrador de becas de formación académica y laboral en los Estados Unidos, operador de un instituto de inglés y facilitador de un proyecto de formación dual financiado por la entidad alemana de cooperación GTZ. En 2003, IYF aprobó la propuesta sometida por CoSPAЕ para formar a 600 jóvenes bachilleres, desempleados, entre los 18 y 29 años en desarrollo humano, nuevas tecnologías e inglés. Después de la formación en aula los jóvenes harían pasantía en el call center SITEL y, posteriormente, 80% de ellos conseguirían trabajo principalmente en call centers. La estrategia de CoSPAЕ se destacó por basarse en tres alianzas estratégicas con los sectores público, privado y académico:

- Con el Ministerio del Trabajo, para alinear la oferta de jóvenes formados a la demanda de recurso humano calificado en el país, además de obtener recursos de contrapartida para el proyecto.
- Con la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), para llevar a cabo los módulos de capacitación técnica en TICS en sus instalaciones y con su cuerpo docente.
- Con SITEL, principal Call Center de Panamá, para desarrollar las pasantías y realizar la inserción laboral de algunos egresados.



Conectando Jóvenes Desfavorecidos
a Empleos de Calidad

Fundada en 1990, la International Youth Foundation (IYF), cree e invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. El programa *entra21* fue creado por la IYF en 2001, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe. Para conocer más, visite www.iyfnet.org

Entre el 2003 y 2005, **entra21 Panamá** logró la graduación de 511 jóvenes de su programa integral de formación. La baja deserción de los estudiantes (15%) se debió a tres factores: un buen filtro de selección de los jóvenes, un programa de estipendiosⁱⁱ y el seguimiento psicopedagógico. En cuanto a la inserción laboral, aunque se logró una tasa del 48%ⁱⁱⁱ, el nivel de inglés alcanzado por los jóvenes resultó inferior al requerido para desempeñarse en los call centers. Para superar esta dificultad, el CoSPAE debió diversificar su oferta de cursos y fortalecer su área de gestión laboral, logrando insertar a los jóvenes en empleos formales, en un total de 64 empresas prestadoras de servicio al cliente operando en Panamá.

Zuleika Plazaola, Directora del CoSPAE: *“Fue con IYF/entra21 que nos fortalecimos como organización de trabajo con jóvenes. IYF/entra21 nos enseñó la importancia del desarrollo humano, algo nuevo para nosotros y que resultó justamente siendo el factor que más valoraron los empresarios. Aprendimos que “ayudar” al joven significaba hacerlo de una forma integral.”*



Sostenibilidad

La percepción de éxito del proyecto **entra21 Panamá** fue bastante favorable entre las 26 principales asociaciones empresariales, cívicas, académicas y sindicales del país que lo apoyaron. Esto, sumado a la ausencia de este tipo de programas y a la preocupación del sector privado por la vulnerabilidad al crimen de la juventud de bajos recursos y su necesidad de mano de obra calificada y con buena disposición personal para el trabajo, motivó al CoSPAE a continuar formando a los jóvenes para su inserción laboral y social, después del cierre del convenio con IYF.

En el 2007, el CoSPAE convocó al equipo humano requerido para dar funcionamiento a una nueva dependencia especializada en trabajar con juventud: el Instituto de Competitividad Juvenil Dominador Káiser Bazán^{iv}, en Ciudad de Panamá. Los fondos obtenidos en el evento anual de recaudación del CoSPAE se destinaron ese año a su creación y dotación. La financiación se completó a través de un nuevo esquema de movilización de fondos que consistió en ofrecer a las empresas diferentes categorías^v para patrocinar su funcionamiento durante los primeros 3 años, recibiendo a cambio beneficios simbólicos y publicitarios. Las empresas acudieron al llamado ya que su principal dificultad a la hora de contratar personal, radicaba en los vacíos de su formación humana. En este sentido, el proyecto con IYF/**entra21** había sido la prueba de que esta situación podía mejorarse significativamente y el CoSPAE ya comenzaba a gozar de buena reputación al respecto.

Para poder desarrollar in situ la totalidad de las actividades, se dotó al Instituto con:

- Un aula con recursos tecnológicos con 20 computadoras.
- Un aula de aprendizaje activo para 30 personas.
- Un centro de información y orientación.
- Contenidos y metodologías de aprendizaje desarrolladas de acuerdo a necesidades y características de grupos meta.
- Portal interactivo de apoyo a la gestión del centro (incluida bolsa de empleo).

Una vez financiado y dotado, el Instituto, más conocido como ICJ, entró en operación en febrero de 2008 con tres tipos de programas:

1. **RISE**: Dio continuidad a **entra21**. Su enfoque de formación logra ir más allá de los call centers, capacitando al joven para desempeñarse en el sector de los servicios y ampliando así su espectro de empleabilidad.
2. **YICO (Youth Improving Communities)**: Financiado por Citigroup Foundation, forma a jóvenes de secundaria en liderazgo comunitario, de manera que contribuyan a solucionar los conflictos y a estimular la participación social dentro de sus comunidades.
3. **Orientación Socio-Ocupacional**: Surge a partir de la experiencia IYF/**entra21**, que les llevó a reconocer la desorientación de los jóvenes y la necesidad de ofrecerles asesoría personalizada y pruebas psicotécnicas para descubrir sus vocaciones y talentos. Algunos de los jóvenes de RISE reciben igualmente este servicio.

Programa Recursos para la Integración Social y el Empleo (RISE)

Jóvenes entre 15 a 29 años de bajos ingresos y que no se encuentren estudiando ni trabajando pueden aplicar al programa. Éste brinda las herramientas básicas para posibilitar su inserción laboral en el sector de los servicios^{vi}. Al igual que en **entra21**, se hacen pruebas de selección para garantizar que el joven cumpla con el perfil requerido. Asimismo, se han conservado los estipendios a los jóvenes para facilitarles su movilidad y alimentación, lo que sigue resultando determinante a la hora de evitar la deserción.

Los cursos de capacitación laboral tienen una duración aproximada de 3 meses, en los que se imparten 4 módulos base: Habilidades para la vida y el trabajo, Liderazgo, Responsabilidad Ciudadana e Informática Básica para el empleo. En 2008, el ICJ graduó 80 jóvenes de Ciudad de Panamá y Colón del programa RISE. Los cursos tienen una intensidad de 130 a 150 horas, impartidas durante medio día, tres veces a la semana. Durante el proceso formativo, se llevan a cabo jornadas de práctica y visitas empresariales^{vii}.

Yamileth Rodríguez, Encargada de Recursos Humanos del Hotel Buenaventura: *"Donde más se nota la diferencia de los jóvenes RISE es a la hora de ejecutar el trabajo. Están mejor preparados para enfrentarse a situaciones conflictivas ya que tienen tolerancia a la frustración. Esto los destaca en trabajos de apoyo administrativo y de servicio al cliente, en los que se muestran más proactivos que otros empleados."*

El éxito de cada programa ha ido desatando un proceso referencial entre los empresarios, que recomiendan a los jóvenes de RISE por encima de otros jóvenes, incluso con mayor formación técnica, debido a sus fortalezas humanas y buena disposición para el trabajo y el aprendizaje.

Hoy en día, empresarios o gremios se acercan al CoSPAe para pedir una generación RISE "hecha a la medida", es decir, fortalecida en un área puntual del servicio al cliente. El empresariado aporta los recursos para la formación de jóvenes, garantizando la continuidad del ICJ y RISE, así como la inserción laboral de buena parte de los jóvenes.

Estas demandas de las empresas por jóvenes formados en ICJ no se concentran en la capital, sino que provienen de otras regiones del país, ya que actualmente Panamá atraviesa un buen periodo económico que demanda mucho personal especializado en el servicio al cliente. Para aquellas demandas que se dan en regiones cercanas a Ciudad de Panamá, el ICJ descentraliza sus servicios, es decir desplaza su equipo de trabajo. Pero ante la creciente demanda de empresarios de otras regiones del país más distantes, se han dado las condiciones para la **réplica** del ICJ. Por ejemplo, en 2008, empresas hoteleras del corregimiento playero de Río Hato decidieron desarrollar dos programas RISE en su región para cursos de saloner y bartender. El ICJ se encontró entonces con la necesidad de **replicar** sus servicios, usando para ello personal docente y psicotécnico del lugar. La capacidad instalada que dejó esta experiencia permitió que una nueva sede del ICJ, con toda su oferta de programas, se consolidara y funcionara en Río Hato, gracias al auspicio de la Fundación por un Mejor Panamá, aunque bajo administración del ICJ de Ciudad de Panamá. Desde entonces y hasta 2010, este ICJ ha graduado a 147 jóvenes del programa RISE.



Otra interesante modalidad de expansión ha sido la **transferencia** del modelo. A raíz de la solicitud que la Asociación para el Desarrollo Sostenible del Valle de Antón (ADESVA), unos 128 kilómetros de la Ciudad de Panamá, hizo al CoSPAЕ para conocer mejor el ICJ, y especialmente RISE, con el fin de poder desarrollar esta experiencia por su cuenta en esta región.

Fabio Carranza, Director del ICJ: *“Comenzamos el proceso de transferencia elaborando un diagnóstico de los jóvenes del Valle de Antón, de acuerdo a su formación para la vida y preparación para el trabajo. Así mismo, investigamos las necesidades y demandas de los empresarios y residentes locales, y contrastamos ambos resultados. Una vez definidas las áreas de formación puntuales requeridas por el mercado laboral de la región, se asesoró a ADESVA en el proceso de constitución de su propio ICJ.”*

En este caso, si bien los primeros cursos de capacitación, durante el 2010, se impartieron bajo la coordinación en el ICJ de Ciudad de Panamá para garantizar el buen funcionamiento del modelo, desde 2011 el ICJ del Valle de Antón es totalmente independiente en sus actividades y administración, aunque los institutos mantienen permanente contacto.

Cabe destacar que en ambos casos (Río Hato y El Valle de Antón) el ICJ ha establecido como condición, para llevar su marca, el empleo de estándares mínimos tanto en infraestructura como en contenidos, para asegurar la calidad de los programas que se imparten.

Conclusiones

Gracias a IYF/**entra21**, el CoSPAЕ aprendió las claves para trabajar la formación e inserción laboral juvenil y pasó de ser una organización facilitadora de iniciativas, a una ejecutora de sus propios proyectos. A hoy, 451 jóvenes se han graduado de RISE en los tres ICJ existentes con una tasa promedio del 56% de inserción laboral según datos CoSPAЕ. Más de 8.000 jóvenes se han visto beneficiado con los servicios que se ofrecen desde los diferentes ICJs

(orientación socio ocupacional, promoción de la cultura emprendedora, acceso a herramientas tecnológicas, entre otros).

Este programa ha tenido eco principalmente en el sector privado, ya que le proporciona a las empresas personal calificado humanamente para brindar muy buen servicio al cliente y desempeñarse exitosamente, lo que no suele ser el caso de otros jóvenes con mayor conocimiento técnico pero con carencias de formación personal. Además, el contexto nacional de crecimiento es propicio a la inversión en este tipo de iniciativas, con la conciencia de que apoyarlas significa también aportar al desarrollo social de la juventud de Panamá. En este sentido, RISE y, en general el ICJ, han permitido al CoSPAЕ cumplir a cabalidad con su misión institucional.

Otro aspecto muy favorable es que el reconocimiento por su trabajo con juventud comienza a extenderse más allá del sector privado. Actualmente, el CoSPAЕ asesora al gobierno nacional en un programa de formación dual para jóvenes^{viii}. Además ha sido seleccionado para elaborar las guías de orientación y destrezas para una vida de paz, que serán empleadas próximamente por el Ministerio de Educación a nivel de educación premedia y media.

Debido a su dependencia de la consecución de fondos privados, el ICJ ha trasegado un proceso de exploración y ajustes en busca de un modelo de financiación que permita la sostenibilidad de sus programas. De esta manera, ha pasado de un esquema de movilización de fondos basada en el padrinazgo, a un enfoque doble cliente, que le ha abierto las puertas a replicar y/o transferir su experiencia a otras regiones de Panamá, creando otros ICJ bajo su administración y financiamiento, o más recientemente condicionando las replicas al compromiso por parte del empresariado de la zona para asumir los costos de gestión instalación y funcionamiento por mínimo 3 años. Para las réplicas el CoSPAЕ presenta una propuesta para tres años que incluye los siguientes costos base: a) infraestructura (alquiler y adecuación); b) mobiliario; c) equipo; y d) gastos operativos por 1 año (renta, energía, teléfono, comunicación, papelería, artículos de oficina y personal de administración). En cuanto a los cursos, los costos se plantean en razón de la población que se desea atender. A cambio, el CoSPAЕ, sobre todo el primer año, brinda la metodología, al igual que el seguimiento a las acciones. Además, prestan una asesoría para que afiancen su modelo de autogestión, ya que el CoSPAЕ no tiene capacidad para responsabilizarse administrativamente de los nuevos ICJs.

También ha logrado financiamiento mediante la inclusión de componentes de su metodología en el trabajo con juventud, en el marco de proyectos más amplios con gobiernos locales, ONGs o fundaciones.

Se podría concluir que por “ensayo-error”, el CoSPAЕ ha ido reaccionando a la demanda y en esa medida ha venido jugando varios papeles que han incluido desde ser el operador de sus propios ICJs – que ha replicado; al de ser asesor para la transferencia – liberando el control y administración a terceros.

Sería importante que el CoSPAЕ lograra definir y consolidar un plan estratégico de expansión y de financiación que tome ventaja del contexto económico muy favorable, del reconocimiento y experiencia ganados, que le permita no solo mantener sus servicios sino llevarlos a muchos más jóvenes y empresas panameños. Con estas fortalezas, tendría la capacidad de liderar el tema a nivel nacional y más allá del sector privado tendría grandes posibilidades para incidir en la agenda del gobierno nacional, que hasta ahora se muestra

esquivo a la adopción de prácticas de formación e inserción laboral bajo los principios, prácticas y metodologías que ha promovido **entra21** en la región.

-
- i Informe Final del Programa **entra21** Fase I: <http://www.iyfnet.org/document/1141>.
 - ii Los estipendios consistían en un subsidio para transporte y alimentación.
 - iii Aunque la meta del COSPAE era del 80%, la tasa del 48% alcanzada fue considerada exitosa a la luz del 40% esperado y el 54% en promedio obtenido en toda la región, en la primera fase de **entra21**.
 - iv Dominador Káiser Bazán fue un destacado empresario panameño, Presidente de la Cámara de Agricultura y Comercio de Panamá. Promovió y lideró la creación del COSPAE en 1984. Murió en 2006, siendo Vicepresidente de la República de Panamá. El ICJ adoptó su nombre para honrar su memoria.
 - v Estas categorías eran: socios fundadores, patronos, benefactores, colaboradores, padrinos y auspiciadores, según la jerarquía establecida.
 - vi Tal y como se hizo en **entra21**, el proceso de reclutamiento de los jóvenes se hace a través de una red de centros y organismos comunitarios de base como gobiernos locales, iglesias, etc.
 - vii El programa RISE, a diferencia de **entra21 Panamá** (enfocado únicamente a empleos dependientes), identifica también a jóvenes emprendedores. El ICJ desarrolla, además de los tres ya mencionados, programas de emprendimiento juvenil (cuándo encuentra fondos para financiarlos) a los que invita, entre otros, a los jóvenes emprendedores de RISE.
 - viii El Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano de Panamá (INADEH), busca actualmente revivir el programa de formación dual para jóvenes entre 14 y 20 años, muy enfocado al desarrollo técnico del joven, pero no así humano. El COSPAE asesora la construcción del proyecto a raíz de su experiencia en formación dual previa a **entra21**. Se planea una alianza entre ambas entidades para que jóvenes egresados de RISE, ya formados humanamente, puedan ingresar luego a este programa para profundizar en sus conocimientos técnicos.