



MODELO DE EMPLEABILIDAD JUVENIL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO



INTRODUCCIÓN

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

**ANTECEDENTES DEL MODELO
YOUTH:WORK MEXICO****INTRODUCCIÓN AL MODELO DE EMPLEABILIDAD JUVENIL YOUTH:WORK MEXICO**

¡BIENVENIDOS! EL MODELO QUE SE PRESENTA EN ESTE MANUAL sirve para aumentar la empleabilidad de jóvenes en condiciones de riesgo al capacitarles en habilidades para la vida y el empleo, orientarles hacia opciones válidas para una vida productiva, y ayudar a colocarles o en empleo o de regreso al estudio. Busca construir comunidades resilientes, creando espacios seguros para gente joven, a través de un enfoque de jóvenes ayudando a jóvenes. El modelo se ha implementado y validado por International Youth Foundation (IYF) en Ciudad Juárez y Tijuana, México, gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). En tres años benefició a más de 2000 jóvenes de los sectores más vulnerables de esta ciudad.

Como veremos en este manual el modelo favorece el desarrollo de competencias que orientan a cada joven en la construcción de resiliencia, acudiendo a la capacidad de los jóvenes para sobreponerse a las experiencias negativas y cambiar el paradigma de “luchar por la supervivencia” al de “desarrollar capacidades para lograr un futuro productivo”. Se comprobó que los jóvenes participantes en Ciudad Juárez y Tijuana salieron del programa con más confianza, con un plan de vida más clara y con mayores capacidades para enfrentar el mercado laboral con éxito. Quizás hasta más importante, salieron con una actitud positiva y con la esperanza de que pueden mejorar sus vidas y las de su familia.

IYF ha comprobado que es éste un modelo de intervención efectivo y replicable y nos interesa de sobremanera que llegue a beneficiar a muchos más jóvenes de México. Ofrecemos este manual para compartir las buenas prácticas y lecciones que hemos desarrollado a través de la implementación y afinación del modelo, para que lo puedan aprovechar otras organizaciones que buscan impactar a jóvenes que enfrentan desafíos similares para seguir adelante.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

¿De que se trata el modelo?

El modelo se trata de una intervención de dos fases en la cual jóvenes participan activamente para mejorar sus habilidades respecto al mundo laboral y luego poner en práctica estas competencias para vincularse a un trabajo o a un servicio educacional. Las dos fases son:

- **Formación** de los jóvenes para el mundo del trabajo, de una duración de 7 semanas, en la cual ellos fortalecen actitudes hacia el trabajo y desarrollan capacidades y habilidades para la vida y el empleo que les facilita encaminarse hacia un futuro productivo. La formación trata temas como resolución de conflictos, comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo, además de ayudarles a reconocer sus fortalezas y debilidades y mejorar la confianza en sí mismos. El joven se beneficia también por medio de talleres complementarios y mediante el desarrollo de un plan de vida y carrera, un currículum bien elaborado, y orientación práctica sobre entrevistas laborales.
- **Intermediación laboral y educativo**, durante 4 meses, que orienta a los jóvenes sobre opciones laborales acordes con sus capacidades y aspiraciones y los deriva a las oportunidades laborales o educacionales concretas según su plan de vida y carrera. Se les da seguimiento y asesoría para aumentar sus posibilidades de éxito en conseguir el trabajo y mantenerse en ello.

Una parte fundamental del programa es su metodología “de joven a joven”. Los facilitadores, mentores y consejeros que proporcionan la formación, el acompañamiento y la asesoría personalizado de intermediación son también jóvenes que comprenden el entorno en el que viven los participantes.

¿Quien puede adoptar este modelo?

Este modelo está diseñado para ser adoptado por organizaciones de la sociedad civil de distintos tamaños, experiencias y enfoques. Un programa de empleabilidad juvenil puede ser el enfoque principal de la organización o puede incorporarse a otras actividades educativas, de capacitación técnica, de salud, o de servicio social, entre otros temas. La organización implementadora puede servir solamente a jóvenes o puede servir varios públicos. Es una ventaja si la organización cuente con experiencia en trabajar con jóvenes en situación de riesgo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En cualquier caso, es importante que la organización que decida replicar el modelo cuente con, o tenga la voluntad de desarrollar y aplicar, las **capacidades generales** que el modelo promueve:

- Trabajo en equipo
- Sensibilidad hacia jóvenes en condiciones de vulnerabilidad
- Capacidad de reflexión y análisis sobre sí misma y las propias capacidades
- Conductas positivas en el ámbito laboral
- Pensamiento crítico
- Búsqueda, comprensión y sistematización de información
- Organización, planificación y evaluación del trabajo

¿Que contiene este manual?

El objetivo de este manual es proveer de una guía práctica que facilite la réplica del modelo, en diferentes poblaciones que reconocen la necesidad de apoyar a jóvenes que viven en condiciones de vulnerabilidad. En él encontrarás una carta de navegación del programa que señala en cada fase los materiales de apoyo que puedes consultar, testimonios y experiencias de su implementación en Ciudad Juárez y Tijuana.

Se conocerá como a lo largo del programa se desarrollan con los jóvenes procesos de formación, autoconocimiento, el desarrollo de habilidades para la vida, y la vinculación laboral, construyendo un puente entre el joven y las oportunidades de empleo o educación, respetando sus características individuales, aprovechando y potenciando sus recursos personales, pero sobre todo reconociéndolo como un individuo creativo y capaz. Es importante señalar que el programa puede y debe ser susceptible de ajustes y mejoras según el contexto en el que se aplique. Reconocemos que las comunidades al igual que los individuos son únicas en su composición y necesidades.

"Aprendí varias habilidades que no conocía y reforcé las que ya tenía. El consejero me dijo que yo tenía liderazgo y es lo que estuve reforzando porque no lo conocía de mi mismo. También aprendí sobre la empatía, el trabajo en equipo, y la comunicación. Antes, a mí no me podían hablar sin que yo me enojara. Siempre estaba molesto no sé porque, a través del programa aprendí el manejo de emociones."

– Gerardo Soto Nájera, 18 años.
Joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Para una lectura amigable y secuencial de la implementación de la iniciativa, hemos dividido el contenido en 6 capítulos principales, que corresponden a los componentes claves del modelo, los cuales a su vez agrupan procesos y actividades específicas para alcanzar sus objetivos. Los 6 componentes para un programa exitoso son:

Planeación

Comienza prácticamente desde el momento en el que una organización decide replicar el modelo. Describe los componentes principales del modelo, los pasos para su ejecución, las características necesarias del equipo operativo, así como las necesidades de capacitación en relación con el modelo y los aspectos generales de logística y proveeduría.

Difusión y Reclutamiento

Es la primera etapa que se desarrolla en campo. Es cuando el equipo operativo difunde el modelo en la comunidad invitando a participar a los jóvenes que luego pasarán por un sencillo proceso de selección para asegurar que se está reclutando a la población objetivo del proyecto.

Formación

Es el componente en el cual el joven, a través de una metodología interactiva y lúdica, comienza a recibir insumos que lo empoderarán y disminuirán su grado de vulnerabilidad. Durante esta etapa el joven desarrolla capacidades, aumenta el conocimiento sobre sí mismo y su entorno, crea su plan formativo ocupacional y desarrolla herramientas que le permitirán llevar a cabo una efectiva búsqueda de empleo y/o educación en la etapa posterior.

Intermediación laboral

Este componente tiene la característica de la transversalidad a lo largo del programa. En él, se comienzan a generar y/o detectar las oportunidades de empleo, al mismo tiempo que se relacionan con perfiles de jóvenes que, o bien se encuentran recibiendo los servicios de formación o han terminado su periodo formativo y se encuentran activos en la búsqueda de una derivación laboral o educativa. Es el momento crucial del programa en el cual se evidencia la efectividad de los componentes anteriores según el resultado de la derivación de los jóvenes.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO



PLANEACIÓN

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****PLANEACIÓN****Marco orientador para la implementación**

Para orientar la planeación efectiva del modelo, se debe entender los elementos básicos que lo componen. El modelo se trata de una intervención con un grupo de jóvenes a través de una serie de actividades por un período definido. Un ciclo completo de la intervención con cada grupo de jóvenes consiste en un total de aproximadamente 7 meses, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Preparación para la intervención: 3–4 semanas
- Difusión y Reclutamiento de jóvenes: 3 semanas
- Formación de jóvenes en habilidades para la vida y el empleo: 7 semanas
- Intermediación Laboral y educativo para los jóvenes: 4 meses



Para cada componente indicado, se requieren recursos humanos y materiales. Así mismo, el éxito de cada componente depende de los demás anteriores. Por ejemplo el reclutamiento no será exitoso si no está bien hecha la planeación de las sedes donde se operará, y la conformación del equipo humano. La formación efectiva depende de la selección de jóvenes del perfil adecuado y con la voluntad de dedicarse al programa y ser parte integral del grupo. La intermediación al trabajo y a la educación solo se consigue si los jóvenes están bien seleccionados y la formación está realizada efectivamente.

Material de apoyo

- » [Cronograma de procesos](#)

Este capítulo explica la planeación necesaria para lanzar el programa dentro de su organización así como la preparación necesaria para cada ciclo de la implementación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Lanzar el modelo en tu organización

Si tu organización está lista para adoptar el modelo, ¿por dónde se debe empezar?

1. Definir el equipo gerencial

Como en cualquier programa, el equipo humano es el recurso más valioso para el buen desempeño del modelo. Es necesario que exista un equipo gerencial o staff de oficina que pueda encargarse de la administración y dirección general del modelo, que se componga preferentemente de un coordinador de programa, un administrador y dos coordinadores encargados del equipo de campo conformado por facilitadores, consejeros y mentores.



Sin embargo, dependiendo de las características de la organización y el alcance proyectado de la ejecución del modelo, se puede adaptar el número de personas del equipo gerencial. Aunque como mínimo se debe contar con un coordinador de programa, puede haber organizaciones que ejecuten una amplia variedad de proyectos y por ello cuentan ya con una plantilla de empleados y voluntarios con la cual puede implementar el modelo, así como organizaciones que desarrollen exclusivamente el programa y por lo tanto el trabajo de su staff se enfoca exclusivamente a esta iniciativa.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Los coordinadores del equipo operativo

El trabajo del equipo operativo, cual se detalla en la sección 3, principalmente tiene lugar en las comunidades en contacto directo con los jóvenes. Su labor debe ser coordinada y supervisada por personal gerencial que mantenga una comunicación constante con ellos, dé el apoyo necesario para la realización de las actividades, reciba y procese la información de la implementación en curso, y proponga y estructure cambios para futuras ejecuciones. Su rol implica, además, tener la habilidad para facilitar la accesibilidad de información en cualquier momento y comunicarla oportunamente.

Como mínimo debemos contar con un Coordinador de Facilitadores y Mentores, y un Coordinador de Consejeros, cuyas funciones se describen en los Términos de referencia para cada posición como materiales de apoyo.

Los Coordinadores deben ser sensibles ante las problemáticas de los jóvenes con los que se trabaja y deben estar atentos a las sugerencias del resto del equipo para fomentar una mejora continua en los procesos y servicios que se ofrecen en el programa.

Materiales de apoyo

- » Términos de referencia de Coordinador de Facilitadores y Mentores
- » Términos de referencia de Coordinador de Consejeros

2. Determinar el alcance y el presupuesto del proyecto.

El próximo paso es determinar el alcance del proyecto, como el número de beneficiarios, las zonas en las que se quiere trabajar y el tiempo de ejecución. Para ello es importante considerar diversos criterios tales como el presupuesto disponible, la cantidad y localización de los jóvenes meta y la presencia que la organización tiene en la comunidad y su experiencia con jóvenes y específicamente con la población de jóvenes que se pretende trabajar. También es importante averiguar si hay otros programas sociales en cada zona y, de ellos, cuáles pueden interferir o influir en la ejecución del programa. Por ejemplo, puede haber un programa de empleabilidad juvenil que se desarrolle al mismo tiempo pero con jóvenes universitarios y por lo tanto no interfiere

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

con la implementación, o bien, un campamento de verano para adolescentes que se lleva a cabo en el mismo horario en el que se imparte la formación y por lo cual los jóvenes no podrán asistir.

El presupuesto de implementación es uno de los primeros elementos que deben ser definidos para llevar a cabo el proyecto. Aunque cada organización definirá sus gastos y tiempos de ejecución, es importante considerar las siguientes partidas cuando presupuestemos el costo total del programa.

• Recursos humanos:

- Equipo gerencial
- Consejeros
- Facilitadores
- Mentores
- Coordinadores

• Costos de Promoción y Reclutamiento:

- Diseño gráfico
- Anuncios en los medios
- Material de difusión

• Costos de Formación:

- Renta de sedes/centros de formación
- Material didáctico
- Talleres complementarios
- Refrigerios
- Transporte

• Administración:

- Eventos (graduación, feria de empleo)
- Teléfono/internet
- Impresiones varias
- Suministros de oficina
- Monitoreo y evaluación (sistemas, transporte local, materiales)

3. Conformación del equipo operativo de jóvenes profesionistas.

El equipo **humano** que formará, orientará y acompañará a los jóvenes beneficiarios en cada sede se conforma de jóvenes profesionistas que se definen bajo **tres figuras**, y sobre los cuales reside la efectividad de la intervención.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Facilitador: Es el joven profesionista responsable en cada sede de dirigir y organizar el taller de formación. Debe conocer bien el contexto en el que desarrollará su trabajo, hablar el mismo lenguaje de los jóvenes participantes y encargarse, entre otras cosas, de la planeación y difusión del programa, así como de desarrollar las sesiones indicadas en la Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil.

Consejero: Es el joven profesionista encargado de concretar la intermediación laboral, que se refiere a que cada joven reciba los servicios de derivación y seguimiento en los meses posteriores al proceso de formación. Se involucra desde el principio del programa con los jóvenes participantes, el facilitador y el mentor, pero a la par construye relaciones con empresas, organismos e instituciones que estén dispuestas a facilitar oportunidades de empleo y educación al programa.

Mentor: Es el joven emprendedor social que colabora con el facilitador y el consejero empoderando a los jóvenes participantes y coadyuvando a desarrollar sus habilidades personales. Es la persona que crea una relación estructurada de confianza con el joven participante, que sirve como ejemplo y los motiva a seguir en el proceso y en el desarrollo de su plan de vida. Así como el facilitador y el consejero cumplen una figura formal y específica, el mentor es la conexión que mantiene al joven en el proceso a través de una relación más estrecha y de confianza.

El tamaño del equipo está directamente relacionado con el número de jóvenes a quienes van a atender en un ciclo de intervención. En general a cada grupo de 15–25 jóvenes se asignan un equipo humano formado de estas tres figuras.

"A través de los días me di cuenta que a nosotros los jóvenes nos ponían mucha atención. Me gustan las dinámicas, especialmente como el facilitador, consejero y mentor trabajan a la par con nuestro esfuerzo."

– Cynthia Joanna Batres Jiménez,
joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Materiales de apoyo

- » Perfil del Facilitador
- » Términos de referencia del Facilitador
- » Perfil del Consejero
- » Términos de referencia del Consejero
- » Perfil del Mentor
- » Términos de referencia del Mentor

En el perfil y los términos de referencia para cada puesto se encuentran a mayor detalle las responsabilidades y características personales de cada figura. Sin embargo, es importante resaltar que todos deben contar con las capacidades generales que el modelo desarrolla y que mencionamos al inicio de este capítulo:

- Trabajo en equipo
- Capacidad de reflexión y análisis sobre sí mismo y las propias capacidades
- Conductas positivas en el ámbito laboral
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico
- Búsqueda, comprensión y sistematización de información
- Organización, planificación y evaluación del trabajo
- Empatía con los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En la experiencia de Ciudad Juárez el equipo operativo se recluta a través de una difusión directa en organizaciones civiles, centros comunitarios de la zona, contactos personales de la organización ejecutante, recomendaciones, etc.

Enfoque 'Joven a Joven'

Un hallazgo importante de la implementación del programa, fue el factor de la rapidez con la que empatizaban los jóvenes del equipo operativo con los jóvenes participantes, razón por la cual se adoptó el enfoque de “jóvenes trabajando con jóvenes”, ya que se comprobó que aumenta la eficiencia del modelo, porque reduce el tiempo de empatía y produce resultados exitosos. Los facilitadores, consejeros y mentores, sensibilizados ante las situaciones y problemáticas de la juventud con la que directamente trabajan, son agentes clave en el programa para fomentar la empatía dentro de cada grupo, favoreciendo el papel protagónico de la juventud en su propio desarrollo. Este enfoque, además de ser favorable para alcanzar exitosamente las metas del programa, puede funcionar también como una plataforma de crecimiento profesional para jóvenes profesionistas que se desempeñan dentro de estos roles.

“El joven profesionista es una figura inspiracional para jóvenes en situación de vulnerabilidad dispuestos a aprender.”

– Cynthia Pérez, coordinadora de facilitadores

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Preparación para cada ciclo de intervención

Previo al inicio de la formación, existen 7 semanas de intenso trabajo del equipo operativo y staff, referente a procesos de capacitación, planeación, difusión y reclutamiento. En el siguiente cuadro se podrá apreciar un cronograma con la actividad dominante para cada una de ellas.

CRONOGRAMA	CAPACITACIÓN Y PLANEACIÓN				DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO		
	Semanas	1	2	3	4	5	6
Actividades							
Integración y capacitación a personal nuevo							
Definir sedes de servicios y distribución de grupos							
Definir y gestionar talleres complementarios							
Diseñar e imprimir material de difusión							
Gestión en prensa, radio y tv							
Publicar en prensa, radio y tv							
Plan de difusión (en campo)							
Mapeo de zona							
Volantear, pegar poster, perifoneo, etc.							
Entrevistas de Selección							

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****4. Capacitación del equipo operativo:**

De acuerdo a las necesidades del programa, se inicia la capacitación del equipo operativo, la cual consta de 40 horas divididas en dos semanas. Las tres *figuras* deben participar a lo largo de toda la capacitación aunque sus funciones sean distintas, ya que para lograr trabajar estrechamente y coordinar los esfuerzos es importante que cada persona conozca lo que hacen las otras dos.



¡Ojo! Aun si los jóvenes contratados ya han pasado por una capacitación anterior para cohortes pasados, considera la posibilidad de invitarles a participar en la capacitación otra vez para pulir sus conocimientos y para que comparten sus experiencias con los nuevos miembros del equipo.

La capacitación se realiza en su mayor parte de forma vivencial y participativa, esto es, que se trabaje a través de dinámicas que desarrollen las habilidades que el proyecto promueve, así como aquellas que sean necesarias para que el equipo desarrolle su trabajo, y que durante la capacitación en temas específicos se potencien y valoren las aportaciones de todos los participantes para el enriquecimiento de la experiencia. Por ejemplo, se eligen dos o tres temas de la Guía de formación para la empleabilidad juvenil y se realizan en las sesiones de capacitación, se revisa cómo se lleva a cabo el proceso de documentación, el llenado de cada formato que se usa durante la ejecución del programa, y así con cada una de las etapas del modelo hasta terminar en la derivación y el seguimiento.

Se reproduce, en versión breve, las distintas fases de implementación del modelo, recreando y modelando sus puntos claves. De manera general se enfatiza lo correspondiente a:

- **Difusión y reclutamiento:** La captación de los jóvenes beneficiarios.
- **Taller de habilidades para la vida:** 27 sesiones del taller, más los talleres complementarios.
- **Intermediación y seguimiento:** El encuentro del joven con una oportunidad de trabajo y el acompañamiento de su desempeño o de su plan formativo ocupacional.

Para definir la agenda de capacitación del equipo operativo debemos tomar en cuenta los objetivos del programa, los perfiles y términos de referencia, el perfil de los participantes y el contexto en el que vamos a trabajar.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En la experiencia de Ciudad Juárez la capacitación al equipo operativo es liderada por los coordinadores de cada grupo de profesionales, lo cual significa que idealmente debe existir un coordinador de facilitadores y un coordinador de consejeros. Es posible que se modifique este esquema dependiendo de las necesidades y alcance del programa, así como del personal operativo con el que ya cuente la organización.

Material de apoyo

- » Agenda de capacitación para el equipo operativo

5. Definir las sedes de servicios para la empleabilidad juvenil.

Las sedes de los servicios de orientación para la empleabilidad juvenil son el lugar donde se reunirán los grupos de jóvenes durante el taller de formación y sirve muchas veces como centro de operaciones también en el periodo de difusión y reclutamiento en la comunidad. Según el presupuesto y capacidad de la organización se define en cuantas colonias o zonas de la ciudad se va a trabajar. Una vez que se han decidido las zonas en la que se va a trabajar, debemos determinar las sedes en donde se concentrarán los grupos de jóvenes durante la formación. Pueden ser centros comunitarios, espacios de una parroquia, entre otras posibilidades, dependiendo de lo disponible en la comunidad.

Para encontrarlo, se recomienda construir alianzas estratégicas, ya que necesitamos saber si existen espacios comunitarios y de quién dependen, si hay organizaciones civiles trabajando en la zona, ¿dónde se reúnen?, ¿qué tipo de proyectos sociales se están implementando en el área?, ¿existe alguna institución que facilite sus instalaciones?, etc.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En la experiencia de Ciudad Juárez las sedes de servicios de orientación para la empleabilidad juvenil se ubican en áreas de la ciudad identificadas como zonas con una gran cantidad de población juvenil en condiciones de riesgo y dificultad para acceder al empleo y/o a educación formal; sin embargo, mientras se entienda que el modelo pretende favorecer a sectores vulnerables, la organización que decida replicar el modelo usará los referentes que considere adecuados para elegir a su población objetivo.



¡Ojo! aunque una sede es un espacio físico, no significa que deba ser permanente. Puede ser fija para un grupo durante todo el componente formativo o cambiar según las necesidades, puede ser que se mantenga para el siguiente grupo, o cerrarse y habilitar otro espacio. Aquí es importante clarificar que puede haber varias sedes simultáneamente ofreciendo los talleres de formación, pero en diferentes zonas de la ciudad.

Necesariamente las sedes deben contar con los servicios básicos tales como sanitarios, luz eléctrica, agua potable, etc., además **es altamente recomendable** que haya un centro de cómputo, ya que el uso de la computadora forma parte del currículo de formación y se recomienda la capacitación en informática como taller complementario. Es importante que este espacio cuente con la amplitud y el mobiliario adecuados para desarrollar actividades grupales e individuales, que esté libre de distracciones y que a su vez no interfiera con actividades de personas o grupos externos y donde, en general, los jóvenes puedan permanecer reunidos durante 4 horas sin interrupciones.

Una vez que encontramos el lugar adecuado, debe realizarse una solicitud formal de uso y en caso de que se logre un acuerdo, contar con un convenio de colaboración para el uso del espacio por el tiempo definido.

Material de apoyo

- » Oficio de gestión de sedes

6. Dividir el proyecto en generaciones o cohortes.

Es en este momento en que las sedes para la formación han sido definidas, que ya sabemos el número de participantes y el tiempo en el que debemos cumplir nuestras metas, cuando podemos dividir el proyecto en cohortes o generaciones.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Se recomienda que el programa ofrezca sus servicios a un grupo de jóvenes con un número mínimo de 15 participantes y máximo de 25 por sede para que sea económicamente costeable, se establezca un vínculo más personal con cada uno de los jóvenes y se logren implementar las actividades del taller de formación, las cuales en su mayoría están diseñadas para trabajar en equipo.

Teniendo estos datos en mente junto con la cantidad de sedes identificadas se determinan los grupos que deben abrirse en cada generación o ‘cohorte’ para llegar a la población meta.

Supongamos que el objetivo es captar a 200 jóvenes que pasarán por el programa... En este caso la organización puede decidir, de acuerdo a su capacidad operativa, financiamiento, sedes disponibles, entre otros aspectos, trabajar, por ejemplo, 2 cohortes de 4 grupos cada uno, o bien, 1 solo cohorte de 8 grupos, etc. Ilustrando lo anterior:

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
Meta	200 jóvenes	200 jóvenes	200 jóvenes
Cohortes	2	1	2
Grupos en cohorte 1	4	8	2
Grupos en cohorte 2	4	---	6
Jóvenes por grupo	25	25	25

Sin embargo, es importante considerar que la implementación del modelo en un cohorte con un número reducido de grupos, si bien tiene la posibilidad de dar un servicio mucho más rápido y fácil, hace que el proyecto sea económicamente poco costeable. Asimismo, aun cuando el hecho de trabajar con una gran cantidad de grupos en un solo cohorte permite abarcar una mayor geografía en la ciudad y una mayor población de jóvenes reduciendo el costo por beneficiario, también hace que aumente el nivel de complejidad en su implementación.

A la par que se define el tamaño de los cohortes, nos vamos haciendo una idea de la cantidad de integrantes del equipo operativo que se requerirá para dar el servicio a los jóvenes beneficiarios del programa en el ciclo.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

7. Selección de los proveedores de talleres complementarios

Prácticamente, al mismo tiempo que reclutamos y seleccionamos al equipo operativo de jóvenes profesionistas, debemos ir conformando la cartera de proveedores de los talleres que enriquecen el componente formativo del programa (ver información sobre el propósito y contenido de estos talleres en el capítulo sobre formación).

Para la selección de nuestros proveedores es necesario echar mano de nuestras alianzas institucionales, quizás el mismo centro comunitario en el cual se impartirá la formación pueda también facilitar un especialista para alguno de los temas, o bien, podemos acudir a centros educativos oficiales y proponerles su colaboración. Esto es altamente recomendable ya que los centros educativos pueden avalar o incluso certificar el proceso de formación, lo cual aumenta las probabilidades de éxito a la hora de establecer contacto con posibles fuentes de empleo porque se convierte en una referencia importante para los empleadores como un indicador de la profesionalización del programa.

En la experiencia de Ciudad Juárez se encontró que la certificación proporcionada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) es uno de los aspectos más valorados por los jóvenes que reciben los servicios, por ser una instancia académica cercana a su realidad y reconocida por la comunidad y esto hace que se comprometan a terminar el proceso. Además, en entrevista con los empleadores, se encontró que estos también valoran el reconocimiento de una institución profesional y su participación en el modelo.

Cuando sea necesario, es posible abrir una convocatoria para los proveedores de talleres complementarios. En cualquier caso, es importante establecer ciertos criterios para la selección de los mismos, entre los cuales se pueden destacar:

- Dominio del tema a cubrir
- Experiencia docente y/o de manejo de grupos
- Experiencia en el trabajo con jóvenes y específicamente con jóvenes vulnerables

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

- Habilidades sociales y de trato (ya que se convierte en un referente para los participantes)
- Capacidad de empatía y respeto a la diversidad

Una vez que tengamos a los docentes de los talleres complementarios identificados, es importante orientarlos sobre el programa y el nivel de vulnerabilidad de los jóvenes para que ellos puedan desarrollar la metodología pedagógica adecuada.

8. Planificación del componente de Difusión y Reclutamiento

Tal como se explica en la sección “Difusión y Reclutamiento”, antes de comenzar a promover el programa en campo, se debe preparar los materiales de difusión y concretar espacios (idealmente gratuitos) en los medios de comunicación. También se hace un análisis de cada colonia donde se va a realizar el programa para identificar los puntos claves donde centrar la promoción para llegar a los jóvenes con su mensaje y conseguir el apoyo y cooperación de miembros claves de la comunidad que puede ayudar con la difusión.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO**

El componente de Difusión y Reclutamiento dura 3 semanas y es cuando promovemos los servicios que se van a ofrecer a los jóvenes en la comunidad, les invitamos a participar y seleccionamos a los que vamos a inscribir para el cohorte o ciclo que está por comenzar. Se requiere una buena planificación, conocimiento íntimo de las comunidades en donde se van a ofrecer los servicios, materiales de difusión, alianzas con los medios de comunicación y miembros claves de la comunidad, y sobre todo una coordinación excelente del equipo operativo.

Perfil del participante

Antes de comenzar a difundir nuestro modelo en la comunidad, es importante que tengamos claramente definido el perfil del participante al que se enfoca.

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo está diseñado para beneficiar a jóvenes de entre 16 y 28 años que han completado su educación media y que buscan una vía para conseguir un empleo. Generalmente, se encuentran en situación de vulnerabilidad social, lo cual se refiere principalmente a que provienen de un hogar pobre, lo cual no significa solamente la carencia de bienes materiales o poder adquisitivo, sino que involucra aspectos como el aislamiento social, la dependencia y la subordinación. Muchas veces sufren discriminación social y se encuentran desmotivados. Sin embargo, las circunstancias adversas en las que se desenvuelven les han permitido desarrollar también capacidades y estrategias para la vida diaria que pueden ser aprovechadas para disminuir su condición de vulnerabilidad. Estas capacidades deben ser identificadas por el equipo operativo para potenciarlas durante el proceso de formación.

“Cuando iba a pedir trabajo me preguntaba ¿Qué sé hacer? y a veces uno suele creer que no sabe hacer nada.”

– Sol Alfredo Nadir Barrios Rojas,
23 años. Joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En la experiencia de Ciudad Juárez, se definió el perfil de la población meta como jóvenes que han cursado el sistema educativo formal pero presentan múltiples tropiezos en su historial escolar, no necesariamente por problemas de aprendizaje sino debido principalmente a influencias del ambiente en el que se desarrollan. También reclutamos aquellos que necesitan un trabajo pero no pueden encontrarlo o se desempeñan en la informalidad y/o bajo condiciones precarias.

En los materiales de apoyo se puede revisar a detalle el perfil del participante del modelo, así como consultar la focalización y los criterios de selección.

Material de apoyo

- » Perfil de los participantes

DIFUSIÓN

Para lograr que los jóvenes de los sectores seleccionados se acerquen al programa y participen en él, es necesario difundirlo en la comunidad directamente en las zonas en las que vamos a trabajar y en las cuales donde ya tenemos identificadas las sedes de los servicios. Para ello existe un protocolo del plan de difusión que puede facilitar y optimizar el reclutamiento de los jóvenes participantes. Es importante contar con un plan porque ésta es la primera actividad que se realiza en campo y de ella depende la consecución de la población meta, por lo tanto es fundamental que el equipo esté bien coordinado y comunicado con el staff de oficina ya que este último proporciona retroalimentación, produce los materiales de difusión y coordina la campaña en medios de comunicación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

a) Medios de comunicación

Inmediatamente después de que se hayan definido los sectores y a la selección de los centros, en la primera semana de planeación, deben hacerse las gestiones para solicitar espacios de **radio y televisión** gratuitos. Es importante buscar la audiencia más amplia posible relacionada a nuestra población meta, pensando no solamente en llegar directamente a los jóvenes sino a las personas cercanas a ellos como las madres de familia, maestros, líderes comunitarios, etc. Una vez que comienza la difusión en campo del programa se debe permanecer en radio y televisión las tres semanas con énfasis en las primeras dos. Se recomienda también contratar anuncios pagados en medios de prensa para publicarse durante la 2^a y 3^a semana procurando que aparezca durante domingo, lunes y martes, en la sección de empleos en los avisos clasificados.

Para una difusión exitosa en medios de comunicación es necesario que previamente se haya definido:

1. En qué sectores se va a reclutar y donde estarán ubicadas las sedes de servicio.
2. Los horarios y fechas que se realizaran el reclutamiento y la formación en cada lugar.
3. El mensaje común que queremos transmitir en todos los medios y siempre dar crédito a nuestros donantes y aliados.

Los roles a desempeñar por cada uno de los miembros del equipo, por ejemplo, el coordinador del programa puede gestionar espacios gratuitos en radio y televisión al hablar con los directores de noticias, redactar y enviar el oficio o correo de solicitud. Luego los coordinadores de facilitadores y mentores y de consejeros pueden cubrir las entrevistas o proporcionar la información que el medio requiera. Al respecto, se recomienda que cuando se realizan entrevistas se haga acompañar de jóvenes egresados que den su testimonio. En la tercera semana de difusión se recomienda llevar a cabo una **rueda de prensa** para lo cual es recomendable realizarla en alguna de las sedes de servicio.

b) Difusión en campo

La difusión en campo se lleva a cabo durante tres semanas. En ella participan los tres integrantes del equipo operativo (facilitador, consejero y mentor) de la sede en la cual se hará el reclutamiento. Sin embargo el facilitador es quien lidera la difusión en campo. Durante la primera semana se realiza el plan en sí, se fortalece la alianza con los encargados de la sede y se les facilita material de difusión y registro para que puedan dar información y captar jóvenes interesados. También, se hace un mapeo de la zona con la

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

intención de encontrar lugares y personas clave para difundir el modelo, además de asegurarse en campo que existe población meta por el sector. Éste puede ser una gran fuente de información de la comunidad donde vamos a trabajar y sus resultados son muy enriquecedores; por ejemplo, podemos encontrar que el mejor punto de difusión no es precisamente el centro comunitario sino el pequeño comercio local, los torneos deportivos de la zona, tianguis, audiencias públicas, centros educativos cercanos, o que el encargado del centro comunitario no es la persona idónea para invitar a los jóvenes, sino la madre de familia en cuya casa se llevan a cabo juntas vecinales. Igualmente nos dará información sobre los horarios factibles para facilitar el proceso de difusión mientras se identifican las actividades diversas por el sector.

Materiales de apoyo

- » Protocolo del plan de difusión
- » Protocolo de mapeo de la zona
- » Spot de radio
- » Anuncio clasificado
- » Poster
- » Volante



¡Ojo! Recuerda que el acercamiento no tiene que ser necesariamente con los jóvenes, sino también con personas que traten con jóvenes y/o lugares que sean frecuentados por personas cercanas a estos.

Durante esta semana y las dos siguientes se continúan las actividades de campo como repartir volantes, pegar posters, perifoneo, etc. apoyados por la difusión en medios de comunicación. Es durante las dos últimas semanas que se realizan las entrevistas de selección a los jóvenes interesados.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Es importante señalar que todo el material de difusión que se produzca, proporcione información concreta y clara del modelo, como la ubicación, fecha de inicio, duración y gratuidad, así como evidenciar la manera en la que el joven puede comunicarse para asistir o pedir información, teléfono, dirección, nombre del contacto, correo electrónico, etc. Al mismo tiempo que producimos este material se debe prever la necesidad de contar con materiales básicos para elaborarlo manualmente, como cartulinas, marcadores, tijeras, etc.

¿Qué debo tener en cuenta al salir a difundir el modelo en campo?

1. La seguridad.

Se recomienda que si es la primera vez que se hace difusión en una zona, se mantenga el equipo unido durante toda la actividad, así como no llevar a la vista objetos de valor como relojes, smartphones, tablets, etc. El teléfono es necesario ya que llegados a este punto debemos estar disponibles para facilitar información por este medio, pero en la medida de lo posible hay que hacer un uso discreto del mismo. Las tablets, notebooks, etc. son innecesarios para la difusión y el reclutamiento en campo, las mejores herramientas son el conocimiento y el convencimiento de la utilidad del modelo.

El equipo debe estar bien identificado por camisetas, gafetes o cualquier distintivo que lo asocie al programa.

2. Disponibilidad.

Si nos han facilitado tiempo y espacio para difundir el modelo en una junta vecinal, un torneo deportivo, una iglesia, etc. o simplemente hacemos uso de un lugar público para invitar a la gente a participar, es importante que tengamos la disponibilidad y una buena actitud para ofrecer información y apoyo a aquellos que se muestran interesados. Asimismo debemos respetar los lineamientos y condiciones del lugar.

3. Conocimiento.

No podemos desconocer aspectos del programa, si hay algún caso o pregunta específica y no se cuenta con información, podemos apoyarnos en alguno de los compañeros. Es importante traer impreso siempre material informativo a la mano para entregar a las personas interesadas, así como fichas de registro con las cuales se agendarán las entrevistas de selección.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Identificación de Jóvenes Interesados

La difusión en campo es sumamente necesaria para lograr el reclutamiento adecuado. En el proceso de reclutamiento se proporciona información directa a las personas interesadas acerca del modelo, los servicios que ofrece, su utilidad y cómo se puede acercar cada joven a la entrevista de selección.

A la vez se sugiere destinar una línea telefónica especial a la cual las personas interesadas pueden llamar a pedir información adicional y asignar a miembros del equipo para atenderla. Se recomienda que se registre los detalles de esas llamadas para contar con los datos de cuántas personas expresaron interés, de donde llamaron y así analizar la demanda del programa. También se utilizan los datos para volver a ponerse en contacto con las personas para una entrevista.

Para los jóvenes que manifiesten un interés inmediato (o en la comunidad o a través del teléfono) existe un formulario o ficha de registro que deben llenar y que incluye criterios como edad, educación, disponibilidad de tiempo, etc., los cuales nos permiten saber si un aspirante es elegible para una entrevista individual en el proceso de selección. Lo recomendable es agendar entrevistas al finalizar cada semana, siempre y cuando se cuente con un número amplio de registro de jóvenes interesados y distribuir las entrevistas a lo largo de las tres semanas.

Material de apoyo

- » Ficha de registro

La entrevista de selección:

Se procura que las entrevistas de selección se realicen en la sede donde se ofrecerá el servicio. Para ello es necesario contar con el mobiliario básico para entrevistar al joven, así como con un entorno de privacidad para que se sienta con confianza de expresarse y aportar información. Los jóvenes pasarán a entrevista según el orden en que se hayan presentado a la hora citada. El plan de

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

difusión que lidera el facilitador se hace llegar al staff de oficina con la finalidad de realizar un cronograma de entrevistas y poder informar a las personas que llaman a la línea especial para reclutamiento.

Para que el proceso de entrevistas sea efectivo previamente se debe:

- Agendar correctamente cada una de las citas de tal manera que se cuente con el tiempo y el espacio necesario para cada joven.
- Establecer claramente los datos de la cita con el joven, lugar, horario y tiempo estimado de la entrevista.
- Mantener un teléfono disponible al cual los aspirantes puedan llamar para pedir información.
- Señalar correctamente el espacio específico dentro de la Sede donde se estarán realizando las entrevistas, ya que a menudo éstas son utilizadas al mismo tiempo para distintas actividades comunitarias por otras personas, grupos y/o asociaciones

El objetivo de la entrevista de selección es indagar el perfil y el nivel del compromiso de los posibles participantes, y con esta información, decidir si es un candidato adecuado o no. El facilitador y el consejero son los encargados de liderar el ritmo de la entrevista, el mentor y el staff de oficinas pueden colaborar con observaciones o preguntas específicas, pero es importante tener cuidado de que el joven no se sienta intimidado por la intervención de varias personas durante el proceso. Durante la entrevista es necesario que estén presente tanto facilitador como consejero, de manera que se pueda valorar a cada joven en diferentes aspectos, tales como capacidades, intereses, viabilidad para ser derivado, etc.

La entrevista debe fluir como una conversación entre el joven interesado en el programa y el integrante del equipo operativo durante 10 a 20 minutos, no obstante, es necesario que se documente por escrito el resultado de la misma, así como las respuestas a las preguntas clave. Para llevarla a cabo contamos con un guion con posibles preguntas a realizar.

Material de apoyo

- » [Guía para la entrevista](#)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Cuando la entrevista termina, si el perfil es el adecuado, podemos comunicarle inmediatamente al joven que es apto para unirse al grupo y pedirle que se presente al primer día de capacitación con los documentos necesarios para su registro en el programa.



¡Ojo! Es importante mantener el interés de los jóvenes aceptados en tanto inicia el taller, para ello el equipo debe mantener el contacto con él, transmitiéndole entusiasmo y generando expectativa por el inicio de actividades a través de llamadas, correos, redes sociales, etc.

Material de apoyo

- » Descripción de documentos para matricular

Cuando el perfil del joven no cumple con todos los criterios de selección, se puede intentar indagar un poco más sobre ellos. Debemos tomar en cuenta que en muchas ocasiones se presentarán características o situaciones extraordinarias, por lo tanto, salvo casos muy específicos, no se debe descartar al joven inmediatamente, especialmente cuando éste demuestra un serio interés en recibir el servicio. Para ayudarnos a resolver esta situación, existe un compendio de casos extraordinarios que se detectaron en la experiencia de Ciudad Juárez y que describe un amplio número de situaciones confusas cuando se debe decidir si un joven se incorpora o no al modelo.

Material de apoyo

- » Manual de casos extraordinarios

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y
RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

**INTERMEDIACIÓN
LABORAL**

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y
EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

**ANTECEDENTES
DEL MODELO****YOUTH:WORK MEXICO**

Al final del proceso de reclutamiento y selección se cuenta con una lista de los jóvenes interesados en participar en el programa. En la primera sesión del componente de formación que veremos a continuación, se registra a los jóvenes que se convertirán en participantes, se promueve el conocimiento entre ellos y el equipo operativo, se proporciona información básica del programa, etapas, objetivos y actividades, se clarifican las expectativas que los jóvenes tienen del programa y lo que el programa requiere y espera de ellos. Asimismo se acuerdan las reglas básicas de convivencia grupal para el desarrollo del taller.

Si por algún motivo no se logra alcanzar el número meta de participantes se recomienda lo siguiente:

1. Cambiar de zona de difusión y servicios. Regularmente desde la primera semana de difusión podemos ver la respuesta de los jóvenes, si claramente esta es muy baja, se debe buscar una 2^a alternativa.
2. Ampliar el periodo de difusión en una semana de difusión y posponer el comienzo de la formación por dicho periodo.
3. Unir el grupo al de la sede más cercana, siempre y cuando sea viable para los participantes.
4. Por ultimo si no se consigue ninguna de las anteriores se debe cerrar la sede, informando de manera oportuna y transparente a los jóvenes aspirantes.

Para tomar la decisión se debe poner en la balanza la meta de la población que se debe atender, si ésta ya está completa con las sedes de número óptimo de participantes, puede cerrarse aquella que quedó incompleta, pero si no han completado la meta o tienen el compromiso de trabajar en la zona, se debe hacer el esfuerzo por mantenerla.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO



FORMACIÓN

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

FORMACIÓN

La implementación del modelo con los jóvenes participantes comienza con el componente de **formación**, el cual se aborda desde una perspectiva integral de la persona para promover su desarrollo personal y social. Su objetivo es ayudar a los jóvenes a descubrir o desarrollar capacidades que les permitan tomar decisiones sobre su plan de vida, incluyendo educación y empleo, que los conduzcan a una vida productiva, saludable y comprometida con su comunidad.

¿Qué resultados ofrece el proceso de formación?

- En las primeras sesiones el joven emprende un conocimiento sobre sí mismo, de su historia educativa y laboral y con esta nueva perspectiva comienza a elaborar su plan formativo ocupacional.
- Indaga sobre su entorno laboral; posibilidades actuales, a mediano y largo plazo, así como las ofertas de formación para fortalecer sus oportunidades de empleo. Visita centros de formación técnica y empresas para ampliar su conocimiento sobre oportunidades y realidades educativas y laborales.
- Finalmente, el joven cuenta con una imagen más clara de sí mismo y de su situación actual, lo cual permite que pueda conocer y valorar sus propias capacidades, saber qué aspectos debe fortalecer y las necesidades formativas que requiere la ocupación u oficio que ha elegido. Está listo para enfrentar entrevistas de selección y los retos en una nueva experiencia de vida laboral.

¿Cómo es la formación?

- Es un taller de 27 sesiones sobre habilidades para la vida y el empleo, cada una de entre dos y cuatro horas, dando un total de 78 horas;

"Decidí integrarme al taller, esperando conseguir un mejor empleo. Haber asistido por 7 semanas fue una decisión que me ayudó a reconocer mis fortalezas, habilidades y debilidades y poder trabajar en ellas. Ahora puedo enfrentar cualquier situación por mas difícil que sea, manejando mis emociones positivamente y así poder hacer una resolución de conflictos, tomar una decisión y responsabilizarme de los actos o consecuencias que me pueda ocasionar. Yo aprendí que para llegar a nuestras metas, primero hay que saber qué es lo que queremos y para lograrlo hay que tener fuerza, energía, voluntad, perseverancia y autoconfianza."

– Mary Escalante, 28 años.
Joven beneficiaria.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

- Se imparte a un grupo no mayor de 25 jóvenes en un sede ubicado en la comunidad;
- Dura 7 semanas, con reuniones de 4 horas diarias, 5 días a la semana;
- A las sesiones de habilidades para la vida y el empleo se suman unos talleres complementarios sobre temas técnicas y de desarrollo humano;
- Termina con una ceremonia de graduación y una feria de empleo, en la cual los jóvenes ponen a prueba lo aprendido durante el taller al practicar las habilidades desarrolladas mientras exploran posibilidades reales de incorporación al mundo laboral.

La implementación del componente de habilidades para la vida y el empleo se rige mediante la **Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil** la cual pretende proporcionar las bases para desarrollar el taller de una manera clara, fluida y práctica. Es una metodología básica para partir de ella e implementarla de acuerdo a la capacidad de la organización y los objetivos del proyecto.

Los materiales didácticos utilizados en el taller de formación son muy básicos ya que la guía proporciona la mayor parte del contenido y se procura que las habilidades se desarrollen a través de actividades prácticas, discusiones y reflexiones que se plantean en grupo a lo largo del taller, sin embargo es importante que desde que se conforma el grupo, el facilitador solicite o se asegure de contar al menos con una pizarra o bloc de notas en trípode, gises o marcadores según sea el caso, y papel y lápices o bolígrafos suficientes para todo el grupo.

CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

Las actividades que se describen en la guía de formación fueron diseñadas para promover seis capacidades generales o transversales, las cuales se indican en el cuadro a continuación con una indicación sobre las sesiones que desarrollan estas capacidades.

CAPACIDADES TRANSVERSALES	SESIONES
Trabajar en equipo	2, 7, 8, 15, 16, 17, 20, 21, 23
Reflexionar sobre si mismo	3, 4, 6, 10, 13, 18, 19, 25, 27
Desarrollar conductas positivas en el ámbito laboral	1, 2, 6, 8, 13, 16, 20, 21, 24, 25, 26, 27
Desarrollar pensamiento crítico	1, 3, 4, 9, 11, 12, 14, 16, 21, 22, 23, 27
Buscar, comprender y sistematizar información	5, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 22, 20, 24, 25, 26
Organizar, planificar y evaluar el trabajo	1, 7, 9, 12, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 26

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Cada capacidad general incluye el desarrollo de varias capacidades específicas como la toma de decisiones consensuadas, establecimiento de relaciones de empatía, selección de información relevante para obtener empleo, etc. Éstas han sido identificadas a través de las entrevistas con empleadores y jóvenes participantes, y pueden ser consultadas a detalle en la introducción de la guía de formación para la empleabilidad juvenil.

Materiales de apoyo

- » [Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil](#)
- » [Como usar la Guía de Formación](#)

La formación desarrolla estas capacidades transversales a lo largo de cuatro **etapas** que describen a continuación.

1^a Etapa: Desarrollo de capacidades de autoconocimiento.

Se trabaja con el joven para establecer en él o ella mismo/a un mayor conocimiento de sí mismo. Se le guía para reflexionar a través de ejercicios y juegos sobre su trayectoria de vida hasta la fecha, sus valores, sus intereses y un análisis de sus fortalezas y debilidades. Con el apoyo del equipo operativo y sus colegas llega a identificar sus capacidades y fortalece su auto-estima.

2^a Etapa: Conocer el ámbito laboral.

Una vez que se apoya al joven en el autoconocimiento de sus capacidades, se le acerca a conocer el mercado laboral mediante sesiones clave en las que conocen panelistas que comparten su experiencia laboral. También conoce las opciones que ofrecen centros de capacitación técnica, así como empresas reales mediante visitas guiadas y se les orienta sobre la ley del trabajo para jóvenes vigente. Mediante estas actividades se busca fomentar en el joven una autoconfianza eliminando la barrera para el acercamiento y comunicación entre joven y adulto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Las visitas a centros laborales y educativos son sumamente importantes para el desarrollo y la comprensión de las oportunidades que se generan en la etapa de la intermediación laboral, por lo tanto deben ser planeadas estratégicamente para que correspondan al contexto real en el que se desarrolla o puede aspirar a desarrollarse el joven, en un futuro a mediano plazo.

Materiales de apoyo

- » Protocolo de visitas a centros de capacitación
- » Protocolo para realizar visita a centros laborales

3^a Etapa: Creación del Plan Formativo Ocupacional (PFO)

A medida que se avanza en el proceso formativo, el joven amplía el **conocimiento sobre sí mismo**, sobre lo que le gusta hacer, sus habilidades, fortalezas y áreas de oportunidad. Cuenta con **información de las ofertas laborales** y formativas del sector y por lo tanto está en posibilidad de evaluar la distancia entre la persona que es en ese momento y lo que necesita desarrollar para desempeñarse en el campo de trabajo afín a sus expectativas y posibilidades. Es entonces cuando desarrolla su Plan Formativo Ocupacional (PFO), en el cual plasma sus objetivos laborales y educativos y el camino para lograrlos. En esta etapa el joven aprende a preparar **instrumentos para alcanzar su PFO** tales como currículum vitae, carta de presentación, análisis FODA y solicitud de empleo.

Es importante comprender que el PFO engloba todo un proceso de formación que no se reduce a un formato en el cual plasmar un proyecto, sino que lleva detrás un trabajo de 7 semanas en fortalecimiento de actitudes hacia el empleo, expectativas hacia el futuro, un proyecto personal, un análisis de la historia personal y familiar, del mercado laboral, metas a futuro, opciones, empresas, centros de capacitación, etc. Es un proyecto de vida abierto a la proximidad temporal que decida el joven.



¡Ojo! Aunque en el formato de la Guía de Formación se plantean metas a 6 meses y un año, el joven puede visualizar su futuro a 5 años, en tal caso no hay que descalificar sus expectativas, sino que se le debe ayudar a crear un plan alternativo a largo plazo sin dejar de elaborar el que corresponde a la guía. Así mismo, se aconseja al joven que establezca metas acordes al tiempo de seguimiento que plantea el modelo (4 meses) con el objetivo de optimizar este servicio así como posibilitar la medición de los resultados en el proceso de derivación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil

- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

4^a Etapa: Talleres complementarios

Los talleres complementarios son talleres cortos, no menor a 8 horas, que se integran al currículo de formación con la intención de disminuir el grado de vulnerabilidad en los jóvenes y cuyos temas deben ser seleccionados en base a un análisis de las necesidades de los empleadores y los intereses de los jóvenes.

Para la selección de los talleres complementarios se debe priorizar:

1. Temas técnicos que reflejan la demanda del mercado de trabajo.
2. Talleres que puedan disminuir la vulnerabilidad de los participantes.
3. Temas que aporten diversión y entusiasmo al proceso de formación.

Los talleres técnicos, como el de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), son importantes porque es el componente formativo que más valoran los empleadores, seguido por el de Servicio al Cliente y Ventas, ya que muchas de las posiciones vacantes que se detectan requieren de trato con el público. Es por ello que cuando se lleva a cabo la selección de las sedes es importante priorizar aquellas que cuentan con taller de cómputo o acceso gratuito a equipos de cómputo. Se debe asegurar que se imparten las horas necesarias (mínimo de 25 a 30 horas) para que los jóvenes puedan realmente adquirir las competencias básicas.

Cuando hablamos de talleres que reducen la vulnerabilidad en los jóvenes, hablamos de aquellos temas que proporcionan al joven conocimiento, información y habilidades que aumentan sus probabilidades de éxito en la búsqueda de una mejor calidad de vida, tal es el caso de temas como Salud Sexual Reproductiva, Lectura y Redacción, etc.

Se pretende que el proceso de formación sea ameno y de interés para el joven, para que así pueda asimilar e internalizar los conocimientos con mayor profundidad, de ahí la importancia de complementar su formación con temas de interés para ellos y que fomentan la creatividad como el arte urbano, música, danza, etc.

Se sugiere que se ofrece por lo menos dos talleres complementarios a cada grupo y las opciones pueden abarcar muchos temas.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

**ANTECEDENTES DEL MODELO
YOUTH:WORK MEXICO****Algunos ejemplos de los talleres que se han ofrecido en Ciudad Juárez son:**

- Tecnologías de la Información, que son necesarias para desempeñarse en muchos puestos de trabajo
- Servicio al Cliente y Ventas, que provee al joven de diversas herramientas para mejorar su atención al público
- Arte urbano, música o danza, que promueve la creatividad en los jóvenes y aporta diversión al proceso
- Salud, Sexual y Reproductiva porque, dado la importancia del tema y las consecuencias en los jóvenes de los embarazos precoces y las enfermedades transmitidos por vía sexual
- Lectura y Redacción, especialmente importante para jóvenes con rezago educacional
- Prevención de adicciones
- Liderazgo
- Inglés
- Emprendedurismo

Los horarios y tiempos de cada taller se determinarán en base a su contenido didáctico, relevancia en el proceso y la disponibilidad de tiempo y equipamiento de la sede de servicios. En ningún caso los talleres complementarios deben suplantar los temas o disminuir el tiempo de aplicación de la **Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil**. Sin embargo cada grupo es distinto y en algunos casos la implementación de una o varias lecciones puede variar en tiempo cuanto el facilitador considere y compruebe que el grupo ha asimilado correctamente los contenidos. Para incorporar los talleres complementarios al currículo de formación debemos tener una planeación sumamente específica del tiempo de impartición de cada tema por sesiones para poder determinar en qué momento implementar cada uno.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Materiales de apoyo

- » Propuesta didáctica de Arte Urbano
- » Propuesta didáctica de Servicio al Cliente y Ventas
- » Propuesta didáctica de Salud Sexual y Reproductiva
- » Propuesta didáctica de TICs
- » Horario de talleres

“Estos jóvenes tienen mucha vida, mucho que dar a su comunidad. Sólo les hace falta tener una propuesta seria y atractiva que les permita encontrar los caminos que solos no han podido alcanzar. Eso hace valiosa la aportación de YWM para todos estos jóvenes con ganas de salir adelante a través del trabajo.”

– Selene Rodríguez, facilitadora

¿COMO SE IMPARTE EL TALLER DE FORMACIÓN?

El facilitador es el principal responsable de moderar las sesiones establecidas en la *Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil*, las cuales son participativas más que expositivas. Es quien organiza el lugar de trabajo y se responsabiliza que se cuente con los insumos y materiales necesarios para facilitar el taller. Es la figura del formador en un contexto participativo y vivencial más que instructivo. Debe tener la capacidad para comprender el punto de vista de cada joven, valorar sus aportaciones, recabar testimonios, promover la reflexión a base de preguntas estimulantes respetando sus características individuales y reconociendo sus fortalezas.

El consejero también participa en el proceso formativo. Se convierte en co-responsable en 13 sesiones y responsable directo en al menos 4 de ellas incluidas las visitas a centros de capacitación técnica y a lugares del ámbito laboral. Debe complementar su trabajo de campo (el cual se detalla en el capítulo sobre Intermediación Laboral) con su participación en las sesiones de formación, las cuales enriquece aportando información

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

y experiencia. Además aprovecha este tiempo para recabar testimonios e identificar habilidades en los jóvenes que pueda perfilar y vincular a oportunidades de empleo.

La figura del consejero cobra relevancia en la segunda etapa de la Formación en cuanto a que posee el conocimiento del mercado laboral, contacta panelistas para brindar testimonio, invita personas externas para entrevistar a los jóvenes, promueve la vinculación con aliados del sector privado para crear las oportunidades de empleabilidad y muchas otras actividades que se detallan en el siguiente capítulo.

El mentor se involucra en el desarrollo del taller dando un acompañamiento más personal al joven, se convierte en una figura inspiracional que posee un capital social que puede compartir con los participantes. Desarrolla una mayor empatía por ser una autoridad moral sin ser un adulto, contribuye a hacer crecer las redes sociales y el capital humano del joven. El mentor puede en algunos casos gestionar servicios o recursos gratuitos que puedan ser útiles a los jóvenes y enseñar a los participantes a realizar esa gestión. Durante las 27 sesiones, apoya al facilitador a través de la reflexión y la teorización con los jóvenes, especialmente con aquellos que presentan mayor dificultad en la asimilación de los contenidos, así como en fomentar la congruencia entre el plan de vida del joven.

Material de apoyo

- » [Guía del mentor](#)

Todas las sesiones del taller de formación se encuentran esquematizadas en la [Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil](#). Para que el taller sea efectivo **es necesario que se respete su estructura y contenidos al desarrollar cada tema**.

Es necesario consultar la *Guía de Buenas Prácticas Metodológicas y Advertencias* de los materiales de apoyo, ya que proporciona información detallada del rol esperado de cada uno de los miembros del equipo operativo, precauciones, dinámica e implementación de cada una de las sesiones.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Material de apoyo

- » Guía de Buenas Prácticas Metodológicas y Advertencias

La siguiente tabla de implementación de la guía de formación, resume las capacidades específicas de cada sesión, el tiempo sugerido de implementación, el nivel de responsabilidad de cada miembro del equipo operativo y las funciones específicas de apoyo.

TEMA DE LA SESIÓN	RESPONSABLE	APOYO
1-INICIAMOS	Facilitador Consejero	Mentor
2-SER JOVEN	Facilitador	Mentor
3-RECONOCIENDO MIS CAPACIDADES PERSONALES Y SOCIALES	Facilitador	Mentor
4-¿DE DONDE VENGO?	Facilitador	Consejero Mentor
5-¿QUE DEBO TENER EN CUENTA PARA ANALIZAR MIS CONDICIONES DE PARTIDA?	Facilitador	Mentor
6-RECONOZCO MIS COMPETENCIAS	Facilitador	Mentor
7-CONOCIENDO EL MERCADO DE TRABAJO	Consejero	Facilitador Mentor
8-¿HACEMOS PERIODISMO? CONOCIENDO EL MERCADO DE TRABAJO	Consejero	Facilitador Mentor
9-CONOCIENDO EL MERCADO DE TRABAJO Y EJERCITANDO LA OBSERVACION	Facilitador	Mentor
10-EL MAPA DE LA COMUNIDAD	Facilitador: Dirige el mapa Consejero: Dirige al grupo	Mentor
11-DERECHOS LABORALES DE LA JUVENTUD. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.	Facilitador	Consejero Mentor

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

TEMA DE LA SESIÓN	RESPONSABLE	APOYO
12-LA VISITA A LOS CENTROS DE CAPACITACION	Consejero Facilitador	Mentor
13-RESULTADO DE LA VISITA A CENTROS DE CAPACITACION	Consejero Facilitador Mentor	Seguir rol de coordinación de actividades
14-IMAGINATE, PROYECTO DE VIDA	Facilitador	Consejero Mentor
15-A MITAD DEL CAMINO	Facilitador	Consejero Mentor
16-LOS CAMINOS DE LA VIDA	Facilitador	Consejero Mentor
17-ORGANIZAMOS UNA VISITA EN UN AMBITO LABORAL	Consejero	Facilitador Mentor
18-HACEMOS LA VISITA EN UN AMBITO LABORAL	Consejero Facilitador	Mentor
19-RESULTADOS DE LA VISITA LABORAL	Facilitador	Consejero Mentor
20-MI OTRO CURRICULUM	Facilitador	Consejero Mentor
21-COMO SERA MI PLAN FORMATIVO Y OCUPACIONAL	Facilitador	Mentor
22-ARMAMOS NUESTRO CURRICULUM Y LA CARTA DE PRESENTACION	Consejero	Facilitador Mentor
23-RESOLVEMOS UN PROBLEMA EN EQUIPO	Facilitador	Consejero Mentor
24-LA ENTREVISTA DE TRABAJO	Consejero Facilitador: actividad 1	Mentor
25-¿ESTAMOS LISTOS PARA LA ENTREVISTA DE TRABAJO?	Consejero	Facilitador Mentor
26-REVISAMOS EL PLAN FORMATIVO	Facilitador Consejero	Mentor
27-EVALUACION FINAL Y CIERRE DEL TACE	Facilitador Consejero	Mentor

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Retroalimentación a medio termino

Con el fin de asegurar que el taller está atendiendo las necesidades de los jóvenes matriculados así como evaluar el desarrollo del taller hasta el momento, se considera importante realizar un proceso de evaluación a medio término solicitando la percepción de los jóvenes beneficiarios. Para ello, existe una actividad e instrumento en la sesión 15 de la *Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil*. Este instrumento es de mucha utilidad para identificar las distintas formas en que el facilitador, consejero y mentor pueden mejorar el trabajo con los jóvenes e implementarlas inmediatamente en la segunda mitad del mismo, así como para la formación de futuros cohortes. Se debe también utilizar como instrumento de evaluación del desempeño del equipo operativo para corregir a favor de la calidad del programa.

CONCLUSION DE LA FORMACIÓN

Requisitos para la Certificación

Al final de las siete semanas de formación, los jóvenes que han cumplido con éxito el taller se gradúan del taller y reciben un certificado. Se han definido los siguientes requisitos para evaluar si un joven se merece graduarse del programa:

- Porcentaje de asistencia arriba del 90% (no más de 4 faltas)
- Finalización satisfactoriamente de los siguientes materiales
 - » Análisis FODA
 - » CV
 - » Plan Formativo Ocupacional (PFO)
 - » Carta de presentación

“He visto muchos cambios, cuando llegué no sabía ni prender la computadora, ni sabía hacer un análisis FODA, y ahora ya se manejar el paquete office y hacer varios trabajos.”

– Cristhian Alonso Chávez de 22 años.
Joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Además de los documentos entregables requeridos descritos arriba, se debe considerar la opinión del equipo operativo sobre la preparación de cada joven. El facilitador, por medio de la observación y el desempeño de cada joven en las actividades cotidianas construye una opinión sobre si el joven ha desarrollado las capacidades establecidas en el taller. Lo anterior no excluye la importancia de la opinión del consejero y el mentor en cuanto la pertinencia de graduar a un joven del cual se tiene duda que haya desarrollado realmente las habilidades que el modelo promueve. Por el contrario, se fomenta la comunicación abierta de los tres miembros del equipo operativo en este tema siempre con el objetivo de beneficiar al joven. Puede ser, por ejemplo, que el consejero no considera pertinente graduar al joven y le parezca sumamente difícil derivarlo a una oportunidad de empleo. En ese caso, el mentor puede aportar información íntima y relevante que ayude a comprender por qué es difícil para él progresar en cierta área y cómo pueden ayudarlo a avanzar. Además, durante el proceso de formación se debe dar un apoyo más personalizado aquellos jóvenes que presentan mayor dificultad para la asimilación de los contenidos.

Cuando el equipo operativo no logra un acuerdo sobre graduar a un joven, se debe consultar con los coordinadores del programa. Si se decide no graduar a un joven se completa el formulario de egreso donde se indica los requisitos que no cumplió, se habla con el joven a manera de retroalimentación de las razones por las que no puede ser acreditado del taller. Este joven no participa de la ceremonia de graduación y no recibe los servicios de intermediación laboral a cargo del consejero. Este joven puede volver a cursar el taller en caso de ser factible, siempre y cuando pase por el proceso de selección establecido.

Una vez que se ha decidido cuáles jóvenes van a acreditarse, el facilitador entrega los formularios de egresos completados (referir a la sección de monitoreo y evaluación) a su coordinador de manera inmediata para que inicie la preparación e impresión de certificados y se registre a aquellos que van a recibir servicios de intermediación laboral.

Transición a la Intermediación Laboral

Es importante que antes de que se termine el taller, se haya establecido una relación de compromiso entre el consejero y el participante para comenzar el proceso de derivación y no perder la vinculación del joven al programa. El joven debe ser consciente de que ha concluido su preparación formativa en el programa pero es de fundamental importancia que mantenga el entusiasmo y la constancia durante la siguiente etapa para alcanzar sus metas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Durante el proceso de formación, los consejeros elaboran una base de datos de los participantes que posteriormente les servirá para registrar el status de cada uno en el proceso de intermediación laboral.

En la experiencia de Ciudad Juárez, la creación de grupos en Facebook, fue de utilidad para mantener a los jóvenes participantes informados y motivados durante las etapas de formación, derivación y seguimiento, así como para continuar en contacto con jóvenes egresados del programa, ofreciéndoles información de valor para ellos, como por ejemplo, información sobre ferias de empleo organizadas por el programa.

EL EVENTO DE LA GRADUACIÓN

La graduación es un evento de reconocimiento al esfuerzo que realizan los jóvenes durante el proceso formativo, en dicho evento se les entrega un certificado que avala las horas de capacitación recibidas por parte de la organización implementadora, así como de las propias del taller complementario. Marca un tránsito entre la formación y la intermediación laboral, teniendo como objetivo de empoderar al joven y reforzar su seguridad para enfrentar el proceso de inserción sirviendo además como un espacio de expresión de los jóvenes a través de testimonios y productos desarrollados durante de los talleres complementarios.

A él asisten, además de los participantes, familiares, el equipo operativo y coordinación del programa, autoridades del sector público a nivel estatal y municipal, autoridades del sector educativo, aliados estratégicos del sector social y empresarial, así como donantes y colaboradores del programa.

El programa me ayudó a obtener un Diploma, me capacitó, y ahora tengo seguridad de mi mismo al momento de buscar un empleo sin batallar; ahora tengo más esperanza y confianza.”

– Jared Xala, 17 años.
Joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO



¡Ojo! La graduación puede ser una excelente oportunidad para posicionar mediáticamente al programa a través de los medios que acuden a hacer la cobertura.

Como parte de la organización del evento, hay que preparar todos los insumos que se requieran y apoyar en la logística del mismo. Lo primero que se debe hacer es solicitar el espacio para llevarlo a cabo de acuerdo al número de graduados y a un cálculo de los invitados, para lo cual regularmente se elaboran los oficios o solicitudes correspondientes para solicitar el espacio, y se asegura de tener la respuesta afirmativa por escrito o un convenio de colaboración firmado.

En estas reuniones se definen también los invitados que estarán presentes en el presídium. Al respecto se sugiere que se incluya a los donantes principales del programa, a los representantes de instituciones educativas que certifiquen o avalen el diploma que se otorga a los jóvenes, a representantes de aquellas instituciones que de alguna manera hayan contribuido profesionalmente de forma significativa, así como autoridades gubernamentales pertinentes, tales como responsables estatales y/o municipales de la secretaría de educación, desarrollo social, trabajo, etc. Es importante invitar al presídium y otros invitados especiales con por lo menos dos semanas de anticipación.

En el capítulo llamado Intermediación Laboral veremos cómo se lleva a cabo la derivación del joven a las oportunidades de empleo o de educación.

Materiales de apoyo

- » Aviso de prensa
- » Invitación
- » Nota de prensa
- » Programa de graduación
- » Diploma
- » Checklist de graduación

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

INTERMEDIACIÓN LABORAL

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****INTERMEDIACIÓN LABORAL**

La intermediación laboral es el componente del programa que se desarrolla durante los cuatro meses siguientes al periodo formativo, en el cual el equipo de consejeros acompaña y apoya a los jóvenes graduados del programa para que se vinculen con puestos de trabajo o se reinserten en educación o capacitación según sus intereses. Es la fase que da continuidad a la formación del joven, apoyándose en las capacidades desarrolladas, los materiales elaborados y el empoderamiento que reciben los participantes para vincularse a las nuevas oportunidades.

Al resultado exitoso de este proceso, le llamamos derivación. Para el programa existen 5 posibles tipos de derivaciones:

1. **Empleo formal:** Actividad productiva, remunerada y con prestaciones sociales de ley, establecida a través de un contrato legal.
2. **Pasantía:** Actividad laboral bajo prueba de que puede derivar en la formalización a través de un contrato legal.
3. **Emprendedurismo/Autoempleo:** Situación en la que el joven crea su propio negocio o desarrolla algún oficio por el cual se remuneran sus servicios.
4. **Capacitación técnica:** Actividad de formación que cuente con una certificación oficial, agregue valor curricular o eleve el grado de empleabilidad de los jóvenes.
5. **Educación formal:** Sigue cuando el joven continúa con sus estudios en la escuela normativa ya sea a nivel de escuela secundaria, preparatoria o universidad.

A continuación haremos un repaso a los recursos y procesos que se implementan en este componente, para los cuales existen procedimientos detallados descritos en la **Guía de Intermediación Laboral**, la cual indica también los materiales de apoyo que se deben utilizar en cada caso.

Material de apoyo

- » [Guía de Intermediación Laboral](#)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

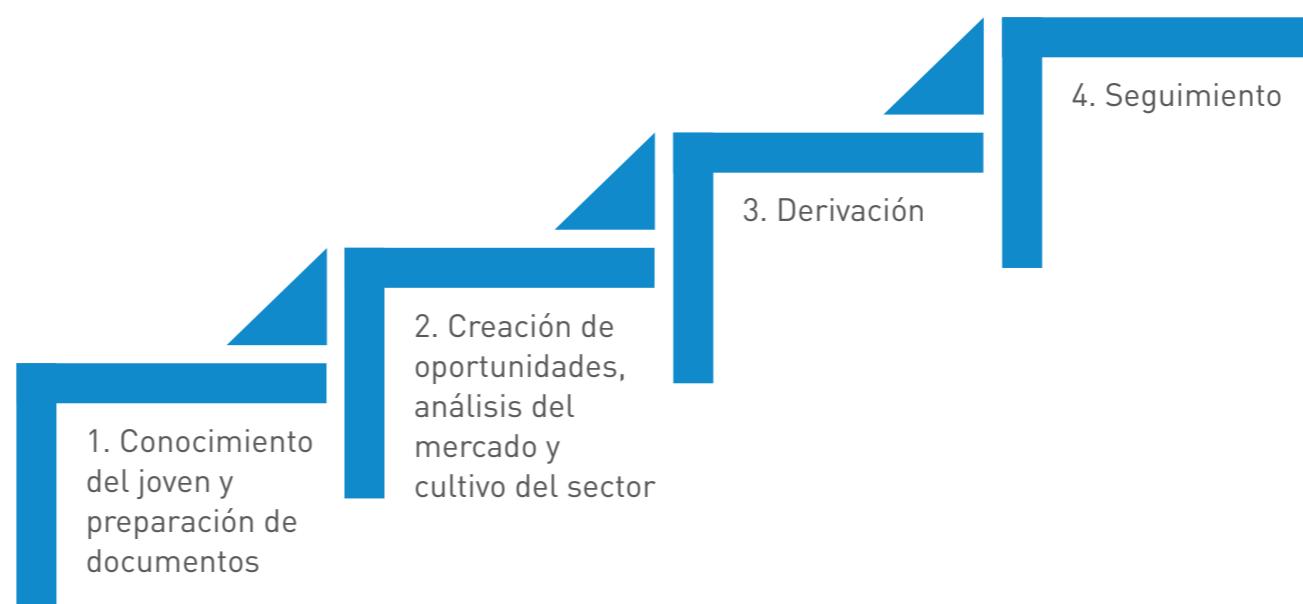
- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

ETAPAS DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

Así como la adecuada ejecución de los procesos de planeación, reclutamiento y formación son importantes para lograr la implementación exitosa del modelo y contribuyen a lograr el impacto esperado, es en la intermediación laboral cuando se materializa el objetivo específico del programa, que es derivar al joven a una oportunidad laboral o educativa de acuerdo a su plan formativo ocupacional. Para lograrlo se desarrolla el componente a través de las siguientes etapas:



1^a Etapa: Conocimiento del joven y preparación para la búsqueda de oportunidades

Durante el componente de formación, el joven pasa por varias sesiones en las cuales recibe apoyo en el proceso de auto-conocimiento y el análisis de su entorno laboral así como la identificación de sus capacidades y oportunidades. Parte del empoderamiento que ofrecen los servicios del programa consiste en ayudar al joven a documentar este trabajo a través de la elaboración de cinco documentos en los cuales el consejero se involucra de manera activa en su creación y supervisión, a través del taller de formación:

- Plan Formativo Ocupacional (PFO)
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Carta de presentación
- Solicitud de empleo
- Currículum

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

El documento clave es el Plan Formativo Ocupacional, una herramienta que refleja el plan de vida del joven a corto plazo. Los documentos adicionales son generados por el joven con el apoyo del equipo operativo, especialmente el consejero y que sirven de guía al joven y al consejero para efectos de la derivación según los objetivos del PFO. El consejero debe quedarse con copia de cada documento elaborado por cada joven, incluido el PFO, para derivarlo a las oportunidades más adecuadas.

Material de apoyo

» Plan Formativo Ocupacional

Un aspecto muy importante del proceso formativo del joven es la preparación para la entrevista de trabajo, la cual se realiza en sesiones específicas de la formación. En ellas, el consejero orienta al joven a través de ejercicios prácticos acerca del tipo de vestimenta, comportamiento esperado, información que se solicitará, etc., con el objetivo de que tenga un buen desempeño cuando se presente a dicho proceso.

2^a Etapa: Creación de oportunidades, análisis del mercado y cultivo del sector

En esta etapa, el consejero analiza el mercado, mapea a empleadores potenciales y se acerca a ellos para identificar oportunidades de empleo y/o de educación dentro de las cuales podrá vincular a los jóvenes a su cargo. Esta labor es continua a través de la intervención. Comienza al iniciar del periodo de formación y dura hasta que termine los cuatro meses de intermediación laboral que lo sigue. Algunos pasos específicos son los siguientes:

a) Diagnóstico del mercado laboral y educativo

Para poder ofrecer opciones viables de empleo y educación a los jóvenes, es necesario realizar un diagnóstico del entorno que nos permita reconocer las oportunidades reales e inmediatas a las que pueden acceder según su PFO. Es necesario identificar las empresas que contratan personal con el perfil de los jóvenes participantes, de manera que el consejero se relacione con empresarios que puedan proveer de fuentes de empleo o colaborar como panelistas en el proceso formativo. Igualmente relevante es conocer la oferta educativa disponible en la región para poder ofrecer información al joven en caso de que su decisión se incline a la continuación de sus estudios.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Análisis de tendencias del mercado laboral

Conocer las tendencias del mercado laboral es indispensable en el proceso de intermediación laboral, ya que se pueden detectar giros económicos en crecimiento que pueden ser fuente de empleo para los participantes.

b) Presentación del programa

Es al consejero a quien le corresponde hacer la labor de “venta”, al invitar a las empresas e instituciones educativas a participar en el programa, para lo cual es importante transmitir una imagen positiva que motive a formar parte de la iniciativa. La idea principal en la presentación es la de crear la sinergia de “ganar–ganar”, en donde el consejero explique las diversas maneras en las que estos actores claves puedan participar, resuelva sus dudas y solicite los datos de contacto para un seguimiento posterior.

Materiales de apoyo

- » Protocolo de presentación del programa
- » Hoja de contacto

c) Creación y seguimiento de oportunidades

Cuando la respuesta del empleador o la institución educativa sea positiva, se le incluye en el *registro de oportunidades* generadas con los datos que proporcionó en la hoja de contacto y la información extra con la que se cuente. Se mantiene en contacto con el empleador para establecer una relación fuerte e identificar posibles oportunidades adicionales. El registro de oportunidades se comparte con el equipo y se mantiene actualizada de cohorte en cohorte.

Material de apoyo

- » Registro de oportunidades

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

3^a Etapa: Derivación

La etapa de derivación comienza el siguiente día hábil después de terminar el proceso formativo y concluye cuando el joven ha sido colocado en una oportunidad de trabajo o educación (aunque el joven sigue con servicio de seguimiento—ver 4^a etapa) y se apoya en 3 actividades principales:

a) Feria de empleo

Este evento se lleva a cabo preferentemente en la semana posterior una vez finalizado el proceso de formación con el objetivo de crear un espacio de encuentro entre los jóvenes participantes, egresados de otras generaciones del programa y los potenciales empleadores, en donde se promueve la realización de entrevistas en las cuales se intercambien datos y papelería relacionados a oportunidades de empleo. Es muy importante que a lo largo de la feria los consejeros, facilitadores y mentores se encuentren disponibles y busquen acercarse a los jóvenes para resolver dudas y dar consejos respecto a situaciones que se puedan presentar.

Material de apoyo

- » Protocolo de feria de empleo

b) Vinculación a oportunidades

Es durante este proceso cuando la creación de oportunidades laborales y educativas se enlaza con el proceso de formación del joven, especialmente la parte de la elaboración de su PFO. A partir de este documento, el consejero de cada sede de servicios vinculará a cada joven con oportunidades alineadas a su PFO. Este apoyo consiste en avisar al joven sobre la oportunidad, motivarlo a que lo aproveche, prepararlo para la

“En mi persona he notado que desarrollé varias capacidades que pensé no tenía como hablar más abiertamente delante de las personas, a saber cómo comportarme en las entrevistas y darme cuenta de los errores que cometía en dichas citas de trabajo que hacían que no se dieran cuenta de todo mi talento.”

– José Guadalupe Alcalá Martínez,
27 años. Joven beneficiario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

entrevista con asesoría y hacer un seguimiento para conocer los resultados y poder dar consejos adicionales si fuera necesario. Si un vínculo no resulta exitoso, se siguen identificando otras oportunidades afines a las cuales canalizar al joven. También el consejero convoca ‘Clubes de Empleo’ donde los jóvenes pueden reunirse para socializar experiencias e información y recibir consejos y motivación. Los resultados de este proceso se verán registrados en el Reporte de Derivación que el Coordinador de Consejeros realiza basándose en la información que cada consejero va registrando sobre el estatus de cada joven.

c) Autoderivación

Una de las características positivas del programa es que al comenzar el proceso de derivación, el joven consiga concretar por sí mismo alguna oportunidad de empleo o educación, para la que no haya requerido intervención de su Consejero. En estos casos, es obligación del joven reportar al consejero que se ha autoderivado. De la misma manera, el Consejero, debe acercarse al joven y a su empleador para conocer las condiciones de esta derivación y llevar a cabo el proceso de seguimiento como en cualquier otro caso.

4^a etapa: Seguimiento

El proceso de seguimiento permite a la organización implementadora mantenerse en contacto con los jóvenes una vez que hayan comenzado a trabajar o estudiar para seguir acompañándoles en su transición al mundo laboral e identificar su nivel de satisfacción con su empleo o lugar de estudios. A la vez, se hace un seguimiento con los empleadores que han contratado a los egresados para determinar cómo el joven se está desempeñando y poder intervenir a resolver problemas que pudiera afectar que el joven se quede en el puesto. Para llevarlo a cabo, existen diferentes estrategias y procedimientos para guiar al consejero en sus comunicaciones con ambos públicos y para documentar el estatus y nivel de satisfacción de ellos con su situación actual y con los servicios del programa. Esta orientación y las herramientas correspondientes pueden ser consultadas en la [Guía de Intermediación Laboral](#) para más detalles. La etapa de seguimiento termina una vez concluido el periodo de 4 meses de intermediación laboral.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

SUPERVISIÓN Y MONITOREO DE CONSEJEROS

El consejero es el integrante del equipo operativo con mayor diversidad de actividades dentro del programa. Sus obligaciones requieren un intenso trabajo de campo tanto con los jóvenes participantes como con los empleadores. Su desempeño implica movilidad, adaptabilidad y flexibilidad de horario, de tal manera que pueda vincular las oportunidades de empleo con los perfiles de jóvenes vulnerables. Es por este nivel de complejidad que la coordinación del equipo de consejeros juega un papel sumamente importante para esquematizar y evaluar el desempeño de esta área tan dinámica. Se recomiendan varias maneras de supervisar y guiar a este equipo:

a) Revisión de actividades periódicas

Dada la diversidad y amplitud de aspectos que abarca el componente de Intermediación Laboral, la autogestión y el control de tiempo son fundamentales para llevar a cabo las actividades adecuadamente, por eso es importante que la coordinación de consejeros ayude al equipo a trabajar de forma más eficiente, de acuerdo al tipo de control que mejor se adecue a la organización implementadora. El objetivo general es analizar la forma en la que cada persona utiliza su tiempo de manera productiva para realizar recomendaciones.

b) Reuniones semanales

Desde el inicio del cohorte y a través de la comunicación abierta con todo el equipo de consejeros, se sugiere establecer un día y horario fijo que no se contraponga a las actividades del taller de formación, para llevar a cabo una reunión semanal, en la cual se revise el trabajo hecho, se planeen las acciones futuras, se comparte información de campo y se notifiquen y discutan puntos importantes del proceso de intermediación laboral.

“El consejero me comentó la oportunidad de trabajar en una gasolinera, donde al acudir me di cuenta que al mencionar que venía del programa me dieron prioridad a mí que a otros chavos que estaban ahí. Acepté el empleo y hasta ahora tengo un mes trabajando aquí. Me ha ido muy bien, me están capacitando para ascender a un mejor puesto.”

– Israel Alejandro Moya Acedo, 21 años.
Joven beneficiario.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****c) Supervisión y monitoreo en campo**

Es responsabilidad del coordinador de consejeros acudir y supervisar en campo las formas y métodos que se utilizan por parte de los consejeros para cumplir con sus responsabilidades, para ello se reconocen algunas actividades clave en las que debe participar cada consejero y para las cuales existen herramientas de evaluación específicas:

- Sesiones del taller de formación
- Sesiones de panelistas en el taller formativo
- Visitas a empresas
- Presentación del programa a los diferentes públicos

d) Reportes de seguimiento y derivación

Es responsabilidad de la coordinación vigilar los resultados de la derivación regularmente. Para ello existen herramientas de registro que llenen los consejeros, las cuales el coordinador debe analizar regularmente y utilizar para preparar reportes mensuales a partir del comienzo de derivación y seguimiento. Su objetivo es proporcionar datos estadísticos para la toma de decisiones de las cuales dependerá en buena medida el éxito o el fracaso de la implementación del programa.

Materiales de apoyo

- » Reporte de derivación
- » Reporte de seguimiento

“Gracias al programa que nos brinda una guía a nosotros los jóvenes que muchas veces no encontramos en nuestro hogar.”

– Brenda Anahí Leyva García, 26 años.
Joven beneficiaria.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****e) Evaluación de desempeño de consejeros**

El Coordinador de consejeros debe realizar una evaluación por cohorte de cada uno de los consejeros con el objetivo de detectar áreas de oportunidad y mejorarlas. Cada evaluación es personal por lo cual se cita a cada consejero por separado procurando crear un ambiente de confianza que proporcione una evaluación confiable. Antes de llevar a cabo la reunión, se le pide al consejero que haga un ejercicio de autoevaluación y el coordinador hará lo mismo en referencia al trabajo del supervisado.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

GESTIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Llamamos gestión estratégica a la formulación e implementación de procesos transversales que están orientados a lograr los objetivos del programa. Se enfoca principalmente en tres aspectos: el desarrollo de alianzas interinstitucionales, la comunicación y las políticas de trabajo internas. A continuación describimos de manera general los tres aspectos a desarrollar a lo largo de la implementación del programa:

1. Alianzas estratégicas dentro de la comunidad

El programa no debe implementarse como una iniciativa aislada. La cantidad de los jóvenes que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social y el nivel de riesgo en el que viven, requiere de un esfuerzo conjunto por parte de todos los sectores de la comunidad. Por ello, es importante detectar posibles aliados estratégicos en los sectores social, académico, público y privado que puedan sumarse a este esfuerzo.

a) Los diferentes sectores de la comunidad y sus posibles aportes

SECTOR SOCIAL

- Organizaciones civiles, colectivos, agrupaciones juveniles, etc., pueden ser de gran ayuda en la implementación del programa, pues pueden proveer de información clave sobre la comunidad en la que queremos trabajar.
- Igualmente pueden ser prestadores de talleres complementarios, proveedores de recurso humano o canalizadores y receptores de los jóvenes egresados del programa, en su proceso de vinculación en la comunidad.

SECTOR ACADÉMICO

- Una institución académica puede certificar el programa, aportando credibilidad y confianza a la comunidad, a empleadores y a los jóvenes sobre los servicios ofrecidos.
- Por su orientación formativa, el sector académico es el perfecto aliado para proveer de talleres complementarios en temas técnicos como TICs, Lectura y Redacción, Servicio al Cliente y Ventas, etc.
- Puede ser además un destino para los egresados del programa cuyo perfil se adecúa a los requerimientos académicos solicitados, a través de becas y apoyos al estudio.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

SECTOR PÚBLICO

- Los gobiernos municipales o estatales pueden facilitar el acceso a centros comunitarios para establecer sedes de servicio y espacios para la difusión y el reclutamiento.
- Su participación legitima la implementación del programa y crea oportunidades de sumarse a iniciativas gubernamentales en el tema de jóvenes y el empleo, siendo un gestor de políticas públicas en esta área.
- Puede convertirse también en donante a través de convocatorias y subvenciones, así como vincular con otros programas y servicios de empleo.

SECTOR PRIVADO

- El sector privado es estratégico para incrementar oportunidades de empleo a los jóvenes egresados. Se deben realizar acercamientos con cámaras empresariales, identificando tendencias económicas locales, sectores de empleo en crecimiento, y necesidades de recursos humanos en las empresas.
- Puede convertirse también en un importante financiador da la iniciativa una vez que ha sido sensibilizado acerca de la relevancia de la misma y los beneficios que aportan los jóvenes egresados a sus empresas cuando se encuentran laborando.

Para lograr establecer alianzas de utilidad para el programa, es necesario identificar los actores claves que proporcionen el valor agregado a la ejecución y sostenibilidad del programa, transmitirles correctamente las metas de estas alianzas, conocer los intereses y expectativas que motivan la participación de cada uno de los integrantes y mantener un sistema de comunicación frecuente que permita hacer pública la participación y otorgar los créditos y agradecimientos pertinentes a todos los involucrados.

Aunque es posible que las alianzas puedan crearse de manera informal, los convenios formales de colaboración fortalecen la consistencia del programa, ya que promueve un espacio de confianza y aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias exitosas y la cultura del trabajo coordinado en red. Su carácter de formalidad aporta una mayor posibilidad de concretar acciones a favor de las partes involucradas y de la población a atender, al mismo tiempo que establece los cimientos para potencializar la colaboración.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

En la experiencia de Ciudad Juárez el establecimiento de convenios de colaboración con instituciones educativas, instancias de gobierno y del sector privado, así como organizaciones de la sociedad civil, han favorecido la exitosa implementación del programa.

b) Visitas de gestión para establecer alianzas con aliados estratégicos

La gestión y concreción de las alianzas estratégicas a favor del programa son responsabilidad de la coordinación del mismo, o dependiendo de la estructura de la organización implementadora, de la Dirección Ejecutiva. Para las visitas y contactos que se establecen con este propósito es necesario integrar un portafolio de instrumentos de apoyo informativo acerca del programa y la forma en la que los potenciales aliados pueden participar en él.

Además de las herramientas visuales informativas, la persona encargada de realizar las visitas debe tener la habilidad de exponer claramente los beneficios de la propuesta para la comunidad, la empresa y los beneficiarios, enfocándose en los intereses concretos de cada aliado potencial. De ser factible, se recomienda también entregar información electrónica, testimonios de egresados y empleadores actuales, así como una presentación y video institucional del programa.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Para institucionalizar la vinculación, se sugiere:

1. Consultar bases electrónicas para establecer un listado de posibles contactos. Elaborar un listado de localización para cada sector de manera prioritaria.

2. Realizar un primer contacto de presentación vía telefónica o correo electrónico y solicitar una cita.

3. Atender la cita y ofrecer una presentación ejecutiva del programa, resaltando puntos en común entre ambas partes, beneficios de una posible alianza, el valor agregado para la institución al sumarse a la alianza y los pasos siguientes para concretar la vinculación a través de un convenio.

4. Entregar una carpeta informativa y los datos de contacto al cierre de la cita y agendar una nueva cita para dar seguimiento.

5. Agradecer, en los días subsecuentes, la atención recibida y asegurarse de que la persona contactada pueda continuar recibiendo información actualizada del programa.

c) La figura del comité asesor para lograr una mayor sostenibilidad

Un comité asesor es un grupo integrado de manera voluntaria por representantes de los cuatro sectores mencionados, quienes en conjunto con la organización implementadora, catalizan vinculaciones, alianzas e iniciativas que favorecen la sostenibilidad del programa.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Los objetivos para el comité pueden establecerse según las necesidades y circunstancias de la organización implementadora. Entre las líneas de acción del comité asesor pueden estar:

- Asegurar que la visión y estrategia del programa esté orientada a las necesidades y posibilidades actuales de la comunidad.
- Colaborar en la ejecución del plan de movilización de recursos que asegure la sostenibilidad del programa.
- Apoyar en la sensibilización de la comunidad en general, para que el tema de juventud y empleo cobre relevancia en todos los ámbitos.
- Aportar información útil para conocer las tendencias económicas y laborales de la región
- Establecer campañas estratégicas con empleadores, de manera que puedan mejorar las percepciones sobre la realidad juvenil y se establezcan prácticas más incluyentes de reclutamiento de jóvenes en las empresas.
- Servir de vínculo con los sectores de la educación, capacitación técnica u otros para poder incrementar las posibilidades de que los jóvenes puedan continuar su educación e incrementar sus capacidades para el mercado laboral.
- Convocar a todos los sectores y organizaciones que trabajan en beneficio de los jóvenes y fortalecer vínculos y estrategias existentes.
- Abogar por la creación de políticas públicas que atiendan la problemática de empleo juvenil, a través de acciones y recursos que permitan su oportuna atención.

Se espera que los integrantes del Comité contribuyan con sus ideas, contactos y conocimientos a los objetivos del programa, que asesoren al equipo directivo de la organización implementadora sobre sus estrategias con respecto a la sostenibilidad, así como favorecer la difusión del programa entre sus contactos y potenciales aliados.

Material de apoyo

- » [Marco del comité asesor](#)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

2. Estrategia de comunicación externa

Si bien durante las semanas de difusión el equipo de trabajo se enfoca en realizar esfuerzos para promover el programa entre la población objetivo para reclutar jóvenes, es importante que el programa también desarrolle una estrategia de comunicación externa, que permita llegar a otros públicos que, por sus especiales características, sean valiosos para beneficiar el trabajo que se realiza y para alcanzar las metas.

A continuación se presentan recomendaciones sobre los diferentes públicos para el programa y las estrategias de comunicación que favorecen a lograr el impacto esperado en ellos:

La comunidad

La comunidad es un activo con la capacidad de reconocer la relevancia y necesidad del programa dentro de su entorno social y apoyarlo de distintas formas que estén a su alcance, como promoviendo el programa “de boca en boca”, pudiendo llevar el mensaje hasta jóvenes que son posibles beneficiarios de los servicios.

Mensaje: La organización implementadora deberá transmitir el mensaje de que la problemática del desempleo juvenil es un tema relevante y que afecta directa o indirectamente al bienestar de la comunidad, y que el programa está presente en su comunidad para ofrecer servicios que abordan esta realidad.

En la experiencia de Ciudad Juárez, la International Youth Foundation llevó a cabo un evento de lanzamiento del programa, difundiendo en medios masivos el inicio oficial de esta iniciativa de empleabilidad juvenil en la región. Ver aquí para más información: www.iyflive.net/sites/default/files/Mexico_vision_del_evento_0.pdf

Empleadores

Como sabemos, los empleadores son uno de los eslabones primordiales del éxito del programa, debido a que tienen la capacidad de integrar a los jóvenes egresados a empleos formales.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Mensajes: la organización implementadora tiene la responsabilidad de sensibilizar a este grupo ante la problemática del desempleo juvenil, el potencial a aprovechar en ellos y su papel clave en ser parte de la solución. Es importante además concientizar a este público sobre los beneficios asociados que la responsabilidad social puede proporcionarles al formar parte de una iniciativa como este.

Medios: boletines electrónicos informativos, así como la organización de eventos de informe de resultados, donde se agradezca a aquellos empleadores que han mostrado su compromiso con el programa. También, se puede dar charlas o presentaciones a reuniones de cámaras de comercio y de la industria y/u otras asociaciones del sector privado.

Donantes

Dado que los donantes tienen la característica de ser demandados por diferentes organizaciones, no es eficiente ni productivo que ellos reciban información por una gran diversidad de medios. Mejor, se sugiere que el contacto y la información sean centralizadas desde la Dirección o Coordinación del programa, definiendo responsabilidades dentro de la organización implementadora para tener un control eficiente sobre las bases de datos que provean información eficaz a los donantes, ya sea por medio de informes periódicos y/o enlaces o reuniones estratégicas.

Aliados estratégicos

Los aliados estratégicos forman parte de la red que da soporte a varias áreas del programa, por lo que es importante para la organización implementadora mantener una comunicación organizada y periódica con este grupo. La información a compartir con ellos puede transmitirse por medio de boletines informativos que expliciten los resultados alcanzados durante diferentes etapas de la implementación del programa. Igualmente, se sugiere que se socialice con ellos, por medio de correo electrónico, aspectos relevantes de la planeación estratégica, así como mantenerlos al tanto del contexto y tendencias de la empleabilidad juvenil por medio de notas de prensa, publicaciones o artículos que traten del tema en cuestión.

Todas estas estrategias pueden complementarse con herramientas gráficas que la organización implementadora desarrolle, tales como fotografías de los jóvenes durante la formación o cuando ya se encuentran laborando, videos institucionales o que narran historias de éxito, entre otras. Se recomienda no perder de vista plantear las estrategias de comunicación de manera que sean consistentes con la imagen integral que la organización implementadora utiliza ya en sus diferentes programas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

3. Promover el trabajo colaborativo para la asegurar la productividad del equipo

Así como en un sistema todas sus partes están interrelacionadas para el buen funcionamiento del mismo, en el modelo de empleabilidad juvenil cada proceso está ligado directamente con otro para poder impactar de manera positiva en la comunidad y alcanzar las metas comprometidas.

Se requiere que la coordinación del programa promueva entre los integrantes del equipo el trabajo colaborativo y la interdependencia positiva, con ello, lo que implica para cada rol y sus tareas. Es decir, desde la planeación de la operatividad del modelo se debe crear una sinergia de trabajo colaborativo de tal manera que el equipo operativo reciba una capacitación inicial completa que le permita tener claridad de las metas y el perfil de jóvenes que tendrán juntos que reclutar más adelante para lograr grupos de 25 participantes, dado que es éste el número óptimo para aplicar la metodología de formación, comprometerse en sostener la tasa de retención de jóvenes que terminan su formación, favorecer mayores posibilidades de una derivación y un seguimiento exitoso, después de lo cual, mediante las evaluaciones externas corroboraran la confiabilidad de la calidad y efectividad del modelo.

Para que exista una sinergia de trabajo colaborativo, cada rol debe tener claramente definidas sus funciones; no será suficiente una capacitación inicial para el equipo operativo, sino que continuamente debe crearse un ambiente de trabajo que permita fomentar interdependencia positiva, responsabilidad compartida y compromiso individual, habilidades sociales, interacción cara a cara y procesamiento de la información de cada grupo en forma efectiva.

La estrategia la debe asumir directamente la coordinación general y sus coordinaciones operativos, aprovechando cada canal disponible de comunicación con facilitadores, consejeros y mentores. Algunos medios a utilizarse son: capacitación inicial, reuniones operativas al inicio, intermedio y final de la formación, correo electrónico, redes sociales, visitas de monitoreo en campo, retroalimentación a reportes, llamadas telefónicas, entre otros.

Aspectos a fortalecer:

- **Interdependencia positiva:** como equipo de trabajo, son dos las principales responsabilidades que se deben de tener en cuenta; desarrollar y aplicar lo mejor posible sus propias capacidades, y contribuir a que sus compañeros desarrolle y apliquen también las propias capacidades.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

- **Responsabilidad y compromiso individual:** se trata de la contribución personal para lograr las metas del programa y esto se favorece cuando se tiene clara la meta, se analizan los pasos que hay que realizar para alcanzar el propósito del modelo y se definen las responsabilidades de cada miembro.
- **Habilidades sociales:** en este sentido es importante fortalecer el conocimiento y confianza entre los miembros del grupo; promover una comunicación asertiva clara, la escucha, el respeto, la aceptación y apoyo de unos a otros (a pesar de la diversidad de perfiles profesionales), la solución de conflictos de forma constructiva.
- **Interacción cara a cara:** es el proceso de comunicación que establecemos con otro y se da cuando ofrecemos ayuda y motivación a nuestros compañeros, intercambiamos recursos, información y materiales, creamos ambientes de confianza y motivación para el desarrollo de las actividades en las diversas áreas y procesos.
- **Procesamiento de grupo:** es el proceso de sistematización y reflexión que hacemos sobre cada uno de los aportes al trabajo de equipo, permitiendo encaminar o corregir las acciones de los participantes en aras de mejorar el alcance de la meta propuesta, dependiendo del proceso en el que se encuentra el programa; si se requiere mejorar en reclutamiento, la formación, la tasa de retención de jóvenes dentro del programa o el servicio de intermediación laboral, así mismo, asegurarse que el equipo conozca y cumpla las normas y reglas internas de trabajo y de la organización.
- **Respeto entre el equipo y los beneficiarios:** en este sentido es clave sembrar y cultivar la semilla de confianza en todas las actividades que se manejan. Como miembros del equipo, el respeto fomenta una estrecha relación no solo entre sí, sino también entre nosotros y nuestros destinatarios, las organizaciones aliadas y proveedores de servicios con estricto cuidado de aceptar las diferencias e integrar las similitudes

Entre otros aspectos que deberían ser fortalecidos en el equipo, podemos mencionar los siguientes: seguridad en la operación de los centros de orientación en empleabilidad, manejo de información confidencial o privilegiada de los destinatarios, cuidado y buen uso de materiales y equipo.

Además se puede fomentar entre el personal manejar con estos aspectos ante las relaciones en representación del programa ante el personal de Centros Comunitarios, con los destinatarios, con los proveedores de servicios y talleres alternos, con instancias del sector privado y educativo y con la comunidad.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

MONITOREO Y EVALUACIÓN

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO****MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El Monitoreo y la Evaluación (M&E) tienen como propósito brindar datos confiables sobre resultados e impacto del programa, dar seguimiento a la gestión del mismo, determinar el alcance hacia las metas y medir los resultados. Además, la información adquirida puede servir para reportar sobre el éxito del programa a donantes, socios estratégicos, y otros interesados.

Para el caso del programa de empleabilidad juvenil, el **monitoreo** se realiza al comienzo del programa y continua a lo largo de su implementación. Se refiere al proceso sistemático de recopilar datos e información sobre la gestión e implementación del mismo. Se dirige a verificar si las actividades se ejecutaron y si se lograron las metas planteadas durante su planeación.

La **evaluación** se concentra en determinar los resultados y los impactos del programa. Su propósito es proveer resultados validos sobre la efectividad, eficiencia y relevancia de la implementación, así como facilitar el mejoramiento del programa para futuras aplicaciones y replicas.

Ambos procesos se complementan. El proceso de evaluación utiliza la mayoría de la información adquirida durante el monitoreo del programa para buscar la relación entre los cambios observados en los jóvenes participantes y las actividades de la intervención. Por lo tanto, es imprescindible asegurar que la recogida y almacenamiento de datos se lleve a cabo con estricta precisión y en cumplimiento de los requisitos planteados por el plan de M&E. Al cumplir esto, la información proporcionada por un sistema de M&E:

- Posibilita identificar y corregir errores durante la implementación del programa, lo cual facilita mejorar su administración y desempeño
- Permite orientar la toma de decisiones
- Permite conocer los resultados del programa y presentarlos ante aliados estratégicos, donantes, medios de comunicación y agencias interesadas en el tema de empleabilidad juvenil como fenómeno social y económico.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil

- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Este capítulo sirve como guía para que la organización implementadora pueda desarrollar un sistema o plan de M&E para un programa de empleabilidad juvenil. Ante todo, la organización debe definir qué información busca recopilar sobre el programa, así como considerar qué información es requerida por entidades interesadas. Esto alimentará el desarrollo de un plan de M&E y será el punto de partida de la planeación. Por ejemplo, para este tipo de programa, se puede buscar respuestas a preguntas como:

- ¿El programa alcanzó sus objetivos en cuanto el número de participantes, perfil de población beneficiaria, actividades ejecutadas, y cronograma de implementación?
- ¿Cómo se beneficiaron los jóvenes como resultado del programa en relación al empleo, educación y habilidades para la vida?
- ¿Cuáles han sido los beneficios para empleadores locales que contratan a jóvenes egresados?

Al iniciar la planificación del sistema de M&E, se debe enlistar el tipo de información y los datos requeridos por donantes, interesados externos, aliados estratégicos, el equipo operativo y el staff de la oficina, así como contar con un cronograma que identifique cuándo, cómo y qué información es requerida. Esto se debe realizar a principios del programa e incluir en el diseño del plan de M&E. Para facilitarlo, existe una herramienta, el *plan de comunicación de M&E*, la cual puede ser utilizada para planear la difusión de información específica y mantener al equipo informado de los requisitos. Destaca la entidad/persona que requiere la información, los datos específicos necesarios, la razón de porque lo requieren y cuándo se necesita. Al mismo tiempo, sirve para señalar al equipo operativo cuándo se debe elaborar un informe o documento para ser entregado a las entidades interesadas.

Material de apoyo

- » Plan de comunicación M&E

Marco Lógico

Un margo lógico es una herramienta analítica que explica visualmente la gestión de un proyecto, define la ruta hacia los objetivos con una relación causal y delimita como se verificará el logro de ellos. Así mismo, destaca los indicadores relacionados a cada producto o resultado. Los indicadores son medidas específicas y objetivamente verificables que buscan precisar, de manera cuantitativa, los cambios producidos por el proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Una organización debe determinar los objetivos de su programa considerando por un lado las actividades que se están llevando a cabo y la capacidad de la organización, y por otro lado los requerimientos que solicite el donante. Es importante que exista una coherencia entre todas las metas definidas, las herramientas desarrolladas para medir su alcance y los indicadores que las representan. Esto se representa en el marco lógico. Ver ejemplo de un marco lógico utilizado para el programa.

A continuación, se presenta el marco lógico utilizada en el programa:

OBJETIVO	PROCESO	PRODUCTO	INDICADOR	HERRAMIENTA	RESULTADO	INDICADOR	HERRAMIENTA
Aumentar la empleabilidad de los jóvenes vulnerables	Reclutar y formar a jóvenes en el programa de empleabilidad	Jóvenes matriculados al programa de empleabilidad	Número de jóvenes matriculados	Formulario de línea base	Jóvenes capacitados en habilidades para la vida y el trabajo	# y % de jóvenes certificados	Formulario de egreso
					Jóvenes con un nivel alto de satisfacción con la formación	# y % de jóvenes con un nivel alto de satisfacción con la formación	Formulario de egreso
Incrementar las oportunidades de empleo o inscripción al sistema educativo para los jóvenes del programa	Brindar servicios de orientación profesional, asesoramiento, y apoyo para encontrar un empleo a los jóvenes egresados	Jóvenes orientados al mundo laboral e insertados	Número de jóvenes egresados que han recibido servicios de intermediación laboral	Reporte de derivación ¹	Jóvenes cuentan con trabajo formal o autoempleo a 4-6 meses	# y % de jóvenes certificados trabajando formalmente o en autoempleo a 4-6 meses	Formulario de seguimiento o Reporte de derivación a 4 meses
					Jóvenes están matriculados en una institución educativa a 4-6 meses	# y % de jóvenes matriculados en un sistema educativo a 4-6 meses	Formulario de seguimiento o Reporte de derivación a 4 meses ²
Fortalecer los vínculos entre los empleadores locales y la institución implementadora del programa	Dar seguimiento a los empleadores de jóvenes egresados	Empresas orientadas al programa YWM	Número de empresas contactadas	Reporte de seguimiento a la derivación	Empresas cuales contratan a jóvenes de YWM están satisfechos	# y % de empleadores con un nivel de alto satisfacción con el desempeño del joven	Cuestionario para empleadores

1 Mientras que el reporte de derivación alimenta al sistema de M&E, cuenta como parte del proceso de inserción laboral

2 Según la preferencia y necesidad de la organización implementadora, hay 3 opciones de cómo recopilar este resultado. Esto se cubre en la sección de “Recogida de datos y aplicación de instrumentos” y “Manejo de información.”

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

En la experiencia de Ciudad Juárez, el programa contó con 7 metas claves y se desarrolló el sistema de M&E con el fin de dar respuesta a las mismas. Se ofrecen estas metas como un ejemplo de objetivos que se pueden establecer como alcances del programa y se recomienda a la organización implementadora considerarlas en su propio plan de M&E.

Las metas planteadas en Ciudad Juárez fueron las siguientes:

1. 15-25 jóvenes matriculados en cada sede
2. 75% de los jóvenes son certificados del taller de formación (egresados o porcentaje de retención)
3. 90% de jóvenes egresados cuentan con un nivel alto de satisfacción en relación al proceso formativo
4. 100% de jóvenes egresados reciben servicios de orientación profesional, asesoramiento y apoyo para encontrar un trabajo durante los 4 meses de servicios de Intermediación laboral
5. 70% de jóvenes son derivados al empleo formal o a la educación al cierre del periodo de intermediación laboral
6. 50% de jóvenes egresados están trabajando formalmente o en autoempleo 4-6 meses después de concluir el proceso formativo
7. 20% de jóvenes egresados están matriculados en el sistema educativo 4-6 meses después de terminar la formación establecida por el programa.

Recolección de datos y aplicación de instrumentos

La recogida de datos se realiza a través de la aplicación de instrumentos por parte del equipo operativo. Durante el componente de planeación del programa, se debe incluir una capacitación al equipo operativo sobre los tipos de instrumentos, el uso correcto de dichas herramientas, la importancia de aplicarlos en tiempo y forma, así como sensibilización acerca la importancia de contar con datos confiables. Para apoyar al equipo operativo en la aplicación y revisión de los formularios desarrollados bajo el programa

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

de empleabilidad, existe una guía que orienta sobre el proceso de aplicar los instrumentos, la revisión y carga de los datos, los responsables, y el cronograma de actividades.

Material de apoyo

- » [Guía de monitoreo y evaluación](#)

Los instrumentos para recoger los datos, fueron elaborados para responder a cada indicador planteado en el marco lógico con el fin de conocer el progreso hacia el logro de las metas así como profundizarlas. Cada uno de los instrumentos se detalla a continuación, mientras que su aplicación se detalla en la guía:

1. **Formulario línea de base:** El propósito de este formulario es proporcionar una base de información sobre los jóvenes participantes, la cual sirve como un punto de partida para conocer los cambios que sucedieron en ellos como resultado de las actividades del programa. El formulario contiene aspectos socio-demográficos para conocer los antecedentes del joven y su nivel de vulnerabilidad, así como preguntas acerca la situación educativa, de empleo, de calidad de empleo y sobre las realidades de su entorno, las cuales sirven para medir los resultados y el impacto del programa.

Material de apoyo

- » [Línea de base](#)

2. **Formulario de egreso:** Este formulario se aplica cuando el joven egresa (gradúa o abandona) el programa y brinda datos sobre las opiniones de los jóvenes acerca los aspectos de la formación, registra los abandonos y las razones por las cuales sucedieron, y sirve para documentar el número de jóvenes que acreditaron el taller.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Material de apoyo

- » Formulario de egreso

Los instrumentos que a continuación se describen, corresponden a la evaluación de los resultados de derivación. Sirven para recopilar información y profundizar sobre los resultados otorgados por el programa.

A continuación se describe las herramientas para este fin y su proceso se detalla en la guía de monitoreo y evaluación.

3. **Reporte de derivación:** Este instrumento forma parte de la fase de intermediación laboral y es elaborado por el coordinador de consejeros con apoyo del equipo operativo. Se diligencia en cuatro instancias, en cada uno de los cuatro meses de derivación. Sirve tanto para monitorear el proceso de derivación a cargo de los consejeros, como para medir el número de jóvenes derivados al empleo o a una institución educativa al finalizar esta fase del programa. Brinda datos sobre el número total de jóvenes derivados, especifica a qué tipo de trabajo o educación se derivaron, define la situación de los jóvenes aun no derivados, y provee observaciones sobre los sectores y las empresas con la mayor cantidad de jóvenes egresados. Permite tomar decisiones de manera oportuna sobre ajustes que impacten positivamente en los resultados de derivación. Para el propósito del marco lógico y dar respuesta al resultado de la derivación, se utiliza el dato del reporte de derivación a 4 meses.

Material de apoyo

- » Reporte de derivación a 4 meses

4. **Formulario de seguimiento:** La intención de este instrumento es aportar datos sobre los resultados del programa en términos de la situación educativa y/o laboral del joven al menos 6 meses después de su egreso. Busca conocer la calidad del empleo actual y los logros del joven dentro de su situación educativa para conocer si hubo cambios desde los datos

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

recogidos en la línea de base. Adicionalmente, proporciona datos sobre aquellos jóvenes económicamente inactivos que nos permiten conocer las razones por las cuales el programa no tuvo el impacto esperado en ellos. También brinda datos sobre la propensión de los jóvenes de caer en conductas de riesgo y medir la manera en que el programa les impactó en esta área.

Material de apoyo

- » Formulario de seguimiento

5. **Cuestionario para empleadores:** Este formulario brinda datos sobre el desempeño de los jóvenes trabajando, desde el punto de vista de un empleador. También busca conocer las opiniones de los empleadores sobre las habilidades que los jóvenes adquirieron gracias a su participación en el programa. Permite identificar comparativamente las capacidades para el empleo ejecutadas por nuestros egresados, en relación a aquellos que no han cursado e taller pero son empleados en alguna de las empresas aliadas.

Material de apoyo

- » Cuestionario para empleadores

Datos de resiliencia o propensión de incurrir en actividades de alto riesgo

En el caso de Ciudad Juárez, se interesó en el efecto del programa de empleabilidad juvenil en la propensión de jóvenes vulnerables participantes a incurrir en actividades de alto riesgo e incluso actos violentos y conductas delictivas. Por lo tanto, se agregó una meta que especificó generar resultados en esta área. La meta se define como:

20% de jóvenes egresados han incrementado su nivel de resiliencia o reportan una propensión disminuida de incurrir en actividades de alto riesgo

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO

Medir el impacto de un indicador como el nivel de resiliencia o la propensión de incurrir en actividades de alto riesgo puede ser un reto considerable. Para cumplir con este requerimiento, se empleó otra herramienta desarrollada por una agencia evaluadora externa sobre el impacto del programa en este campo. Se recomienda aplicar esta herramienta solo y cuando sea exigida por un interesado o si es una meta específica de la institución implementadora, ya que requiere el apoyo de un evaluador externo o un empleado con alta capacidad de análisis cuantitativo pues es un poco más complejo que los otros indicadores.

6. **Escala de resiliencia:** Este instrumento fue empleado para medir la propensión a conductas delictivas de cada joven participante y conocer si hubo cambios como resultado de su participación en el programa. Presenta datos psicométricos para brindar el nivel de resiliencia de cada joven. Se aplica dos veces, durante el arranque de la formación y a 4 o 6 meses después de graduarse del programa. Mide el cambio en el nivel de resiliencia y brinda el resultado del porcentaje de jóvenes cuyo nivel se ha incrementado. El uso de la escala tanto como de este indicador se deja a discreción de la institución ejecutora del programa.

Material de apoyo

- » CD-RISC (Escala de resiliencia), requiere adquirir una licencia para su uso. Información adicional se encuentra en: www.connordavidson-resiliencescale.com

Manejo de información

Un buen manejo de la información otorgada por los instrumentos de M&E sirve para conocer el alcance a los objetivos, informar la toma de decisiones, aprender nuevos conocimientos y presentar información a los interesados. Esta sección tiene el objetivo de presentar algunas herramientas desarrolladas para tales funciones y maneras de hacer uso de la información.

Monitoreo

Con el fin de dar seguimiento continuo (monitorear) al perfil y los logros de cada cohorte, se ha desarrollado un **tracker**. Esta es una herramienta analítica que agrupa datos de la población atendida derivados de 4 componentes: la base de datos de línea base, la base de datos de egreso, el reporte de derivación a 2 meses, y el reporte de derivación a 4 meses. Genera información sobre datos

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

demográficos para facilitar la desagregación de resultados y monitorea el alcance hacia las metas de derivación, tanto por cohorte como en su totalidad. Al realizar este análisis, el equipo de M&E debe compartir la información con el equipo coordinador y operativo de la organización a manera de dar retroalimentación al perfil de matriculados, revisar y analizar los logros y los hallazgos, decidir qué acciones tomar cuando algo está fallando, y rediseñar estrategias y procesos de ser necesario.

Además, sirve de dejar un registro completo de su implementación, ya que el *tracker* es un instrumento que se conservará y alimentará con la información de cada cohorte para lograr un análisis histórico de todo el programa. De esta manera podemos detectar aspectos como la evolución en la selección de los jóvenes, el perfil de la cohorte, las tasas de graduación, y las tasas de derivación durante la fase de intermediación laboral.

Material de apoyo

- » [Tracker](#)

Otra herramienta valiosa y que complementa el *tracker*, es el **Perfil del cohorte**. Con los datos proporcionados del *tracker*, se aporta un informe amigable de una sistematización de datos sólida acerca de los productos y resultados que el programa genera en su operación, la cual puede ser presentada a socios, donantes e interesados quien quieren conocer el progreso del programa antes del proceso de evaluación.

Material de apoyo

- » [Perfil del cohorte \(ejemplo\)](#)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Evaluación

El proceso de evaluación se realiza después de la culminación de un cohorte o programa para proporcionar los resultados obtenidos, las lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones de mejora. Durante esta fase, se busca verificar el impacto del programa en cuanto la derivación de los jóvenes y los cambios observados debido a su participación en el programa de empleabilidad.

Una organización implementadora tiene 2 opciones de cómo evaluar el efecto o resultado del programa en los jóvenes beneficiarios:

1. Realizar una **evaluación ex post**: Se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase ha concluido. El propósito de este estudio es verificar el impacto del programa a largo plazo, mediante un análisis de comparación de la situación de los jóvenes antes de su participación en el programa (*línea de base*) a su situación después (*formulario de seguimiento*). A través de este estudio se busca identificar y comprobar los resultados de derivación así como profundizarlos. Para garantizar la objetividad e imparcialidad de tal estudio, es recomendable contratar una entidad externa. Si un evaluador externo no es un requerimiento por un donante o si la institución no tiene los recursos disponibles para tal contratación, la evaluación puede ser hecha por el equipo de M&E o empleados de la institución implementadora.
2. Usar los datos del **reporte de derivación a 4 meses**: Aunque una evaluación ex post brinda datos amplios sobre los jóvenes y los empleadores quien les contrató, si una organización implementadora no tiene los recursos para contratar a un evaluador o si no tiene el equipo necesario para realizar la evaluación ex post, el proceso se puede remplazar con la elaboración del *reporte de derivación a 4 meses* por el equipo operativo. El reporte de derivación da respuesta específicamente al estado de empleo o situación educativa de los jóvenes así como los sectores de empleo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRÁTÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Ambos procesos sirven para formular conclusiones sobre el efecto de la intervención en los jóvenes y atribuirlos al programa. Cada proceso tiene aspectos que se deben considerar en relación a la capacidad instalada en la organización, los recursos disponibles, los requerimientos de los donantes y el nivel de detalle que se busca adquirir:

OPCIONES PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS	CONSIDERACIONES
1. Contratar a un evaluador externo para realizar el estudio expost	Considerado el proceso más valido y confiable ya que brinda datos de manera objetiva. Como se realiza después de la intervención, el efecto observado en los jóvenes se puede atribuir a los esfuerzos del programa. Es la opción más costosa pero preferida por varios donantes.
2. Realizar el estudio expost con miembros del equipo de la institución implementadora	Considerada una opción buena y más económica. Brinda datos amplios sobre cambios en los jóvenes que se pueden comparar. Como se realiza después de la intervención, el efecto observado en los jóvenes se puede atribuir a los esfuerzos del programa. Corre riesgo sobre la validación de datos por cuestiones de objetividad.
3. No realizar el estudio expost y usar el reporte de derivación a 4 meses como la herramienta para medir el resultado	Considerada la opción más económica de las tres. Da respuesta al indicador de derivación, sin embargo no brinda datos sobre calidad de empleo, percepciones de los jóvenes y otros datos que puedan ser valiosos para una institución. Como se realiza durante el periodo de la intervención (durante la conclusión de la fase de intermediación laboral—a 4 meses) no mide los efectos de largo plazo del programa.

En la experiencia de Ciudad Juárez, se realizó una evaluación expost 6 meses después de la culminación de cada cohorte. Para mantener la objetividad e imparcialidad del estudio tanto para cumplir con los requisitos del donante, se contrató a una entidad externa para aplicar el *formulario de seguimiento*, el *cuestionario para empleadores*, y la *escala de resiliencia-post* con una muestra de jóvenes egresados y una muestra de sus empleadores. El evaluador redactó un informe final en la cual presenta su análisis de todos los datos, conclusiones y recomendaciones.

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

Para apoyar al evaluador externo o el equipo de la institución implementadora realizar un estudio ex post, la [Guía de monitoreo y evaluación](#) orienta ampliamente sobre los pasos a seguir, la aplicación de formularios, el análisis de los datos, y como dar respuesta a las metas e indicadores del programa para ser difundidas con interesados. Más allá de simplemente reportar datos referentes a las metas, la evaluación debe profundizar en el significado de los logros y el desempeño de los jóvenes agrupados en diferentes perfiles.

Material de apoyo

- » [Guía de monitoreo y evaluación](#)

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO**YOUTH:WORK MEXICO**

ANTECEDENTES DEL MODELO **YOUTH:WORK MEXICO**

CONTENIDO**INTRODUCCIÓN****PLANEACIÓN****DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO****FORMACIÓN**

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA**MONITOREO Y EVALUACIÓN**

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO**ANTECEDENTES DEL MODELO YOUTH:WORK MEXICO**

La iniciativa Youth:Work México se creó como una alianza entre International Youth Foundation y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en 2010 con el objetivo de ayudar a construir comunidades resilientes a través de programas de espacios seguros y la creación de un modelo de servicios integrales para la empleabilidad de la población juvenil. El programa se construyó en el contexto de alta violencia y crimen relacionado con el combate al narcotráfico que experimentaba Ciudad Juárez en esa época. La población meta fue jóvenes en riesgo de abandonar sus estudios, o que han abandonado la educación formal antes de completar la secundaria o la preparatoria, que son desempleados o empleados en condiciones precarias y viven en zonas de pobreza con condiciones críticas de violencia.

El primer paso en el diseño del proyecto fue realizar un diagnóstico de la situación de los jóvenes en Ciudad Juárez, estableciendo colaboraciones directas con organizaciones posicionadas en el terreno para escuchar y conocer la realidad de la población a través de trabajadores comunitarios, movimientos juveniles y líderes sociales. De esta manera se detectó que una densa parte de la población juvenil, sobre todo aquellos que no estudiaban ni trabajaban, carecía de:

1. Acceso a la información sobre mejores oportunidades de empleo.
2. Orientación según sus propios intereses y capacidades, acorde a áreas ocupacionales del sector productivo.
3. Suficiente capital humano y/o social para elaborar un plan de vida que los oriente a un estilo de vida productivo y sano.
4. Servicios de intermediación laboral que facilitaran la vinculación a las oportunidades disponibles en la comunidad

En este ejercicio se incluyó también la participación de líderes empresariales que estuvieran dispuestos a emplear jóvenes con una ética positiva del trabajo sin importar que provinieran de zonas marginadas de la Ciudad. Se amplió la consulta a organizaciones que contaran con documentación y estadísticas relevantes como universidades, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno municipal.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANEACIÓN

DIFUSIÓN Y RECLUTAMIENTO

FORMACIÓN

- Guía de Formación para la Empleabilidad Juvenil
- Guía del Mentor

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Guía de Intermediación Laboral

GESTIÓN ESTRATÉGICA

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Guía de Monitoreo y Evaluación Programa de Empleabilidad

ANTECEDENTES DEL MODELO

YOUTH:WORK MEXICO

Con una idea más clara, datos precisos y testimonios directos se construyó el esquema de ejecución del programa cuyo objetivo principal era el de crear una vinculación entre los jóvenes y las oportunidades de empleo y/o educación. Para lograrlo, se conformó un programa que engloba principalmente los siguientes aspectos:

- **Formación** de los jóvenes para el mundo del trabajo. Fortalecer actitudes hacia el trabajo y desarrollar capacidades y habilidades para la vida y el empleo que disminuyeran la vulnerabilidad en los jóvenes.
- **Orientación** a los jóvenes sobre opciones laborales acordes con sus capacidades y aspiraciones y **derivación** a las oportunidades laborales y educativas. Garantizar que, una vez que los jóvenes se fortalecían en capacidades, encontrarán oportunidades. Se trata de construir el puente con el mundo laboral.
- **Seguimiento** a los jóvenes para que persistan en su búsqueda laboral y/o tengan éxitos en los trabajos que obtengan. Lograr la cohesión del joven con el grupo para concluir el proceso completo y exitoso.

Para construir el modelo y aprovechando las comunidades de aprendizaje construidas por la IYF se buscó la colaboración de organizaciones con experiencia en programas similares. Fundación SES de Argentina colaboró en el diseño del currículum de formación, los servicios de intermediación laboral y derivación, así como “Educación y Ciudadanía A.C.” (EDUCIAC), con sede en San Luis Potosí, México, quienes aportaron insumos para la elaboración del taller de habilidades para la vida.

El proceso fue tan arduo como enriquecedor, y entre los diversos aprendizajes, se evidenció la importancia de construir un modelo dinámico y suficientemente eficiente para preparar a los jóvenes en un corto tiempo, dado la extrema vulnerabilidad a la que estaban expuestos. Era importante captarlos, fortalecerlos y vincularlos al trabajo en un periodo de 6 meses, para ello, era necesario generar la empatía para conectar con los jóvenes en un nivel profundo de manera casi inmediata desde el inicio del programa. ¿Y quienes podían hacerlo? La respuesta era muy clara, solamente otros jóvenes. Estos jóvenes constituirían el equipo humano encargado de desempeñar las funciones de facilitadores, consejeros y mentores cuyas funciones son el motor del modelo. La estrategia de convocar a jóvenes para acompañar a otros jóvenes sigue siendo un eje fundamental de modelo hasta hoy.



Este programa fue posible, en parte, por el generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por medio del Acuerdo de Cooperación No. AID-523-A-10-00002. Las opiniones expresadas por el autor de esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni del gobierno de los Estados Unidos.



Acerca de la International Youth Foundation

La International Youth Foundation (IYF) cree e invierte en el extraordinario potencial de los jóvenes. Fundada en 1990, la IYF construye y fomenta una red mundial de empresas, gobiernos, y organizaciones de la sociedad civil comprometidas en el empoderamiento de los jóvenes para que sean ciudadanos saludables, productivos y participativos. Los programas de la IYF sirven como catalizadores del cambio para que los jóvenes puedan acceder a educación de calidad, adquirir habilidades para el empleo, tomar decisiones acertadas e involucrarse en el mejoramiento de sus comunidades. Para conocer más sobre la Fundación visite www.iyfnet.org.