

INFORME FINAL

ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL, LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES



Chile Califica - GTZ e InterJoven

Klaudio Duarte Quapper
Rodrigo Figueroa Valenzuela

Abril del dos mil cinco

INTRODUCCIÓN

El presente informe, da cuenta de los resultados finales del Estudio de Buenas Prácticas en Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral (OVLIL) con Jóvenes. Estas Buenas Prácticas se dan en iniciativas de diverso tipo que se implementan en nuestro país.

El propósito general de este estudio fue conocer experiencias de OVLIL con jóvenes, por medio de la sistematización de sus prácticas de **información, orientación vocacional y laboral y de intermediación laboral para jóvenes** en el país, en el ámbito institucional macro y micro.

En términos específicos se propuso identificar conceptos y modelos de información, orientación vocacional y laboral y de intermediación laboral, que se utilizan en el camino de las y los jóvenes al empleo y que inciden en su integración a éste. También se planteó, elaborar una conceptualización de Buenas Prácticas -distinguiendo diversos modos de expresión de su calidad-, a partir del estudio de iniciativas de educación, información y capacitación juvenil con la participación de los actores claves (destinatarios, facilitadores, encargados de proyectos, etc.). Finalmente, se propuso analizar las experiencias estudiadas desde la pregunta por su condición de Buenas Prácticas, en los ámbitos de OVLIL con jóvenes.

La opción metodológica del estudio, apuntó a no seleccionar experiencias particulares como Buenas Prácticas, ya que nos planteamos que las diversas experiencias estudiadas no constituyen Buenas Prácticas en sí mismas, sino que poseen algunos de estos elementos, vale decir se acercan o alejan de dicha

condición. Para ello, desde algunos criterios definidos con la contraparte técnica de este estudio, seleccionamos algunas iniciativas y desde sus experiencias, elaboramos un conjunto de dimensiones y sub dimensiones que caracterizarán a iniciativas de OVLIL como Buenas Prácticas.

Se trata de experiencias en OVLIL que aportan a la conformación de un repertorio amplio y variado de estrategias de intervención de manera que, como conjunto, permitan dar cuenta de la heterogeneidad de experiencias existentes. Considerar por tanto, que el propósito final es la difusión y replicabilidad de sus estrategias, en tanto se acercan a la condición de Buenas Prácticas, como así también, la generación de insumos parciales para nuevos diseños.

El presente texto está estructurado sobre la base de cuatro capítulos:

1] Marco conceptual, que contiene elementos sobre mercados del trabajo y jóvenes, los componentes de Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral y aspectos de la conceptualización de Buenas Prácticas para iniciativas en este ámbito con sujetos jóvenes. Si bien, la Intermediación Laboral es asumida en algunas perspectivas teóricas como contenedora de la Orientación Vocacional y de la Orientación Laboral, en este estudio las hemos tratado desagregadamente para atender las particularidades de cada una de estas acciones, lo cual a nuestro juicio, otorga un mayor rendimiento al análisis.

2] Estrategia Metodológica, que explica las orientaciones de los procedimientos seguidos en el estudio, las dimensiones del mismo, la muestra de las iniciativas y la metodología de análisis.

3] Análisis de la información, que muestra los resultados encontrados al sistematizar la documentación proveniente de las iniciativas y los discursos de las y los actores de ella.

4] Conclusiones y Hallazgos, que releva las ideas fuerza del estudio.

Por último, cabe decir, que los hallazgos y conclusiones indican situaciones logradas y otras por alcanzar en el ámbito de la OVLIL entre jóvenes. En este sentido, constatamos que en las iniciativas existe un adecuado ejercicio de conceptualización y definición de los objetivos, pero que contrasta con la escasa participación de los y las jóvenes en las iniciativas, la ausencia de políticas de seguimiento de las acciones impulsadas y una definición espontánea de los modos de gestión.

CAPÍTULO UNO
PANORAMA CONCEPTUAL

Conceptos y referencias para la observación de Buenas Prácticas en los procesos de Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral con Jóvenes.

1. Mercados de Trabajo, Orientación Vocacional e Intermediación Laboral.

La representación neoclásica de los mercados de trabajo indica que estos funcionarían de manera similar a un mercado cualquiera de bienes y servicios¹. De acuerdo a esto, los individuos ofrecen su tiempo de trabajo a partir de una opción libre entre el trabajo y el ocio. Así, la oferta de trabajo estará determinada en función del salario prevaleciente en el mercado, los ingresos no laborales y el precio de los productos. Las empresas por su parte, demandarán trabajo en respuesta a los requerimientos que tengan sus productos. El equilibrio entre oferta y demanda de trabajo se alcanzaría en tanto se suceden las decisiones de los individuos sobre la opción de tomar o dejar los puestos de trabajo disponibles y las variaciones en las demandas de los productos de las empresas.

Sin embargo, esta representación abstracta del funcionamiento de los mercados de trabajo está lejos de acercarse al real funcionamiento de los mismos. De

¹ Desde esta perspectiva, los mercados funcionan de acuerdo a una representación de la vida económica que suponen que los agentes individuales -consumidores y productores- son los elementos básicos a partir de los cuales se construye la economía. Los consumidores siempre deben elegir entre las distintas oportunidades optando por aquella que más satisfacción le produce (función de utilidad). En el caso de los productores siempre buscarán maximizar sus ganancias. Pero, junto a esta representación de la participación en la vida económica, se han adjuntado una serie de supuestos para explicar la conducta económica de los agentes. Estos supuestos entre otras cosas, señalan que los individuos actúan de manera aislada e individual, observando sólo las señales de los mercados -precios que no fijan-, cuyas decisiones son siempre racionales y maximizadoras desde el punto de vista del cálculo formal. **Salas Páez, Carlos.** *La economía laboral neoclásica contemporánea: algunas notas críticas.* En Revista Sistema N° 140-141, Noviembre, Madrid. 1997. Páginas 69-82.

hecho, quizás los puntos más polémicos de esta concepción sean que el desempleo sería voluntario y que las formas de relacionarse de las personas con los mercados de trabajo se daría de manera individual y aislada. Los antecedentes materiales de la relación entre los mercados de trabajo y las personas parecieran indicar algo distinto; primero, porque la experiencia del desempleo es persistente y no respondería sólo a las decisiones voluntarias de las personas². Además es claro que en la relación entre los mercados de trabajo y las personas tienen un rol importante las redes sociales como mecanismos o formas que permiten la circulación de la información sobre los puestos de trabajo disponibles³.

El proceso de búsqueda de un empleo, por ejemplo, resulta particularmente complejo ya que en él interactúan un conjunto amplio de variables económicas y no económicas. Desde esta perspectiva, los individuos poseerían una información incompleta de los puestos de trabajo disponibles, limitada muchas veces a su entorno social y económico, hecho que además determinaría un conjunto limitado de opciones. Por otra parte, las dificultades para encontrar trabajos de

² Desde la perspectiva de la economía laboral neoclásica se ha intentado abordar de manera diversa la persistencia del desempleo, para lo cual se han elaborado a lo menos tres teorías que permitirían explicar esta experiencia, sin tener que romper con sus supuestos básicos. Entre ellas podemos mencionar la teoría de la búsqueda de empleo, las teorías de salarios de eficiencia y las teorías de los contratos implícitos. Todas estas teorías intentan dar cuenta de la experiencia del desempleo asumiendo que los individuos participan aislada e individualmente en los mercados de trabajo y que sus decisiones son siempre maximizadoras. **Salas Páez Carlos**. *La economía laboral neoclásica contemporánea: algunas notas críticas*. En *Revista Sistema* N° 140-141, Noviembre, Madrid. 1997. Páginas 73-79.

³ La relevancia de las redes sociales en los mercados del trabajo surge a mediados de la década del 70 gracias al estudio de Mark Granovetter quien logra establecer que una buena cantidad de los puestos de trabajo son obtenidos gracias al contacto con otras personas, que no necesariamente eran familiares, pero con las cuales se mantenían un lazo que les permitía acceder a la información sobre puestos de trabajo disponibles. A partir de este trabajo, se han sucedido programas de investigación que buscan comprender la relación entre las personas y los mercados de trabajo teniendo como objeto de estudio ya no a los individuos sino a sus redes sociales. **Granovetter Mark**. *Getting of Job. A study of contacts and careers*. Harvard University Press, Cambridge, 1974. En el caso chileno es posible consultar **Vicente Espinoza**. *Redes Sociales Laborales y Capital Social. Elementos teóricos y metodológicos para el estudio comparativo de las redes de movilidad ocupacional*. Mimeo, Santiago, 2000.

calidad se distribuirían de manera heterogénea, condición que afectaría principalmente a los más pobres.

De igual manera, la relación con los mercados de trabajo, en cuanto a la búsqueda de empleo, se da de manera diferenciada según el sexo y la edad de las personas. En esta dirección, los jóvenes tienen más dificultades para relacionarse con los mercados de trabajo ante la falta de experiencias o las restricciones sociales y educacionales, que afectan sobretudo a los jóvenes pobres. Por último, la condición social también constituye un factor para la diferenciación de las formas de relacionarse de las personas con los mercados de trabajo. Comúnmente las oportunidades de trabajo entre los pobres son de menor calidad y poseen una información sobre puestos de trabajo que generalmente implican la reproducción de su condición de pobreza. Caso contrario sucede con los no pobres quienes poseen una mayor educación y pueden disponer de mejores y mayores oportunidades de trabajo.

Los antecedentes anteriores indican que debemos abordar el estudio de los mercados de trabajo como si estos constituyeran un espacio social complejo en donde se relacionan capital y trabajo⁴. En esta dirección, los mercados de trabajo serían la expresión de las relaciones sociales de intercambio entre empleadores y trabajadores, que estarían mediadas a su vez por instituciones que permitirían traducir sus intereses, aspiraciones o sus limitaciones sociales y

⁴ Los mercados de trabajo no son solamente un mecanismo de adecuación funcional entre oferta y demanda de trabajo, sino también, un conjunto de instituciones sociales (económicas y no económicas) que permitirían resolver el problema anterior. Estas instituciones tienen por objetivo traducir el complejo conjunto de principios y valores que traen consigo los actores involucrados, determinar los procesos de construcción de los salarios, la organización de los procesos productivos y la construcción de mecanismo institucionalizados que permitan enfrentar las situaciones de incertidumbre o riesgo social implícitas en el funcionamiento de los mercados de trabajo. Estas formas institucionales actúan preferentemente en la experiencia del desempleo, la etapa del pos trabajo, en la agilización de la relación entre oferta y demanda de trabajo y en la seguridad en el trabajo. Desde esta perspectiva los mercados de trabajo responden a una construcción social. **Figuroa Rodrigo**. *Desempleo y precariedad en la sociedad de mercado*. Universidad de Chile, PREDES-RIL. Santiago. 2003.

económicas. Son justamente estas instituciones las que permitirían la organización y regulación de los mercados de trabajo permitiendo, entre otras cosas, la agilización de las relaciones entre oferta y demanda de trabajo.

De acuerdo a lo anterior la forma de observación de los mercados de trabajo cambia radicalmente. Así, las situaciones de búsqueda de empleo no pueden ser determinadas sólo desde el punto de vista de los factores tecnológicos o presupuestarios implícitos en la organización del proceso de trabajo, como así tampoco, sobre el supuesto de la racionalidad económica implícita en las decisiones de los individuos sobre puestos y salarios disponibles en los mercados de trabajo⁵.

En esta dirección, los procesos de orientación vocacional, laboral e intermediación laboral cumplen un rol fundamental en abordar aquel conjunto complejo de variables que pueden incidir en relaciones positivas o negativas entre oferta y demanda de trabajo. Ambas instancias y formas de mejorar la coordinación de la relación entre oferta y demanda de trabajo suponen por tanto, que existen limitaciones importantes en la capacidad de los trabajadores para elegir un puesto de trabajo como así también entre los empleadores para definir a quienes deberían contratar.

De esta manera, los mercados de trabajo parecieran contener importantes grados de incertidumbre económica y riesgo social, como consecuencia de que en ellos concurren sujetos con desiguales condiciones sociales, económicas y políticas y que además, no poseen una información completa sobre los puestos de trabajo disponibles o las competencias que posee la fuerza de trabajo. En este escenario, las instancias de intermediación laboral o bien de orientación vocacional y

⁵ Pries Lugder *Teoría sociológica del mercado de trabajo*. En De La Garza E. (comp) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. FCE - FLACSO México - Colegio de México - UNAM, México. 2000.

laboral, cumplen un rol fundamental en agilizar los procesos de información sobre puestos de trabajo o del contenido de las fuerzas de trabajo, en términos de sus competencias, como así también, ayudan en la identificación de los espacios proclives a ser ocupados en los mercados de trabajo por los individuos según su saber laboral o vocación.

Finalmente, podemos señalar que esta visión más integral de los mercados de trabajo, nos permitirá evaluar y sistematizar las experiencias de orientación vocacional e intermediación laboral entre las y los jóvenes. En los apartados siguientes desarrollaremos una mirada conceptual sobre el significado de la orientación vacacional, laboral y la intermediación laboral teniendo presente el actual funcionamiento de los mercados de trabajo, y con lo cual nos acercaremos a la construcción de una idea de Buenas Prácticas respecto a estas iniciativas institucionales.

2. Orientación Vocacional y Laboral: Proyectos de Vida⁶ y Mercados de Trabajo.

En las sociedades capitalistas los mercados de trabajo han funcionado con varios supuestos. Uno de ellos, señala que la ocupación de un puesto de trabajo y la posterior trayectoria laboral estarían dadas por la existencia y desarrollo de una vocación. En esta dirección, la sociedad del siglo XX definió con claridad que la relación entre la ocupación de puestos de trabajo y aspiraciones de las personas estaba mediada por el desarrollo de una vocación. A partir de esta constatación se adquirió la idea de que las personas aspiran a realizar una carrera en donde lo

⁶ La noción de Proyecto de Vida contiene las dimensiones de lo vocacional y lo laboral y encuentra su relación con los mercados de trabajo en el sentido de que las trayectorias laborales de las personas expresan en parte la forma de su realización.

más importante sería la superación de obstáculos y el logro de metas a través de la ocupación de un puesto de trabajo.

Además, se aspiraba a que la carrera se realizaba en un escenario en donde la movilidad laboral estaba dada por la antigüedad y continuidad de los trabajadores en una misma ocupación. Así la estabilidad laboral y el desarrollo de un único conjunto de competencias favorecían y determinaban la factibilidad de la carrera y de paso el cumplimiento de una vocación⁷.

Sin embargo, hoy pareciera ser que la forma de desarrollar una vocación laboral, expresada en una carrera, y de acuerdo a los términos anteriormente expresados, es menos factible que en décadas anteriores. La reorganización de los procesos de trabajo, que ha demandado mayor polivalencia en los saberes laborales, y la inestabilidad de las trayectorias laborales, ha cuestionado la idea de carrera laboral sustentada en gran parte del siglo XX. Por esto mismo, hoy la definición de la orientación vocacional y laboral tiende a complejizarse al incorporar estas nuevas condiciones.

Reconociendo lo anterior, trabajaremos con una definición de orientación vocacional y laboral que la define como una acción surgida para equilibrar y adecuar la relación entre potencialidades personales de los trabajadores, tanto del punto de vista de su vocación, sus competencias y las demandas laborales⁸.

⁷ Para poner en perspectiva la creciente descendencia de la carrera, haremos bien en recordar que en su acepción original en el idioma inglés "career" significaba senda o camino y su significado más tardío es una expresión de este uso. Una carrera era una senda que duraba toda la vida a través del mundo laboral. Una carrera era una vocación o disposiciones únicas, que los individuos adoptaban al iniciar su adultez, pero para el que frecuentemente se preparaban desde la niñez. Las carreras se perseguían durante toda la vida laboral de los individuos. **Fernando Flores y Jhon Gray.** *El espíritu emprendedor y la vida wired: El trabajo en el ocaso de las carreras.* Londres, 2002.

⁸ En este estudio, entenderemos lo laboral como aquello que dice relación con la participación de las personas principalmente en los mercados de trabajo. Las actividades que puedan estar dirigidas hacia la generación de ingresos a través de microempresas responden al ámbito más

Esta relación entre las capacidades y las demandas suponen un conjunto amplio de variables como el desarrollo tecnológico de los procesos productivos, la definición de las vocaciones de acuerdo a estilos de vida, costumbres y aspiraciones de las personas, las destrezas laborales y las actuales representaciones sociales del éxito y el fracaso.

El objetivo por tanto de la orientación laboral y vocacional es ayudar y orientar a las personas en el proceso de elección de una ocupación, a prepararse para cumplir con las tareas que esta exige y poseer los elementos necesarios para progresar en las mismas. Es una acción sobre las destrezas, los talentos y las habilidades de una persona para conseguir aquellas condiciones necesarias para ocupar un lugar en los mercados de trabajo.

2.1. Orientación Vocacional

En el caso de la orientación vocacional esta apunta a determinar y ayudar al proceso de maduración de lo que genéricamente podemos denominar un proyecto de vida. En este sentido, la vocación moviliza el *“hacia donde vamos”* de acuerdo a una relación entre curiosidad, placer, seguridad y entrega. De esa manera, la definición de la vocación se encuentra asociada al autoconocimiento de las personas y por ende, las tareas de la orientación vocacional están dirigidas a facilitar el proceso de conocerse así mismo que realizan los individuos.

La definición de una vocación supone que el sujeto puede identificar sus potencialidades y limitaciones, relacionándolas a su vez con el entorno social y económico. Es aquí, en donde se produce una relación entre esa definición del *“hacia donde vamos”*, que supone autoconocimiento, y el entorno social y

bien del emprendimiento, el cual contiene otros elementos que lo distinguen de las actividades circunscritas al trabajo asalariado y de ahí por tanto su necesaria diferenciación.

económico de los individuos. Esta relación es central si pensamos en las transformaciones que presenta el actual escenario de la vida económica, en particular los mercados de trabajo, que difiere ampliamente del existente en décadas anteriores, hecho que además ha cuestionado un modo de entender la relación entre las vocaciones de las personas y las posibilidades de realización en su entorno socioeconómico.

La pérdida de la estabilidad del empleo o la volatilidad de los cambios sociales o económicos han generado una menor capacidad entre los individuos para identificar sus vocaciones y definir sus proyectos de vida. Así, de escenarios socioeconómicos como los prevalecientes en el Estado desarrollista latinoamericano o en los Estados de bienestar europeos, en donde se relacionaban vocación y estabilidad del empleo, se ha pasado a uno en donde el contenido de los saberes laborales o los proyectos de vida deben rehacerse permanentemente ante la menor capacidad para controlar y prever los cambios en el entorno económico. De esta manera, los proyectos de vida, y por ende las vocaciones, son menos fuerte en el sentido que deben ser determinadas, en cuanto a una dimensión temporal, sólo en el corto y mediano plazo.

A partir de lo anterior, el “hacia donde vamos” no sólo refiere a un mañana, sino sobre todo a que ese futuro ha de ser construido hoy. Es decir, nuestra noción de Proyecto de Vida, no sólo se ubica en torno a las metas a conseguir, sino también al trayecto necesario de caminar para llegar a esas situaciones deseadas.

En este escenario, la orientación vocacional viene a cumplir un rol determinante. Sin embargo, su tarea no puede reducirse a brindar información sobre las alternativas educacionales o definir a grandes rasgos las habilidades de un individuo respecto de una vocación o carrera futura. El rol de quien apoya la orientación vocacional no está asociado sólo con la entrega de información, sino también, con la definición de las metas por parte de las personas y las

condiciones que se tienen o se han de generar para alcanzar ciertas aspiraciones. Desde esta perspectiva la o el orientador vocacional se convierten en acompañantes de la maduración de las vocaciones y aspiraciones de las personas, en especial cuando se trata de jóvenes que pasan de procesos educativos a insertarse en el mundo del trabajo.

2.2. Orientación laboral.

En el caso de la orientación laboral su acción apunta a facilitar el acceso a la información sobre saberes laborales u oficios que potencialmente pueden concordar con las destrezas o talentos de las y los jóvenes. Es por tanto una tarea más concreta y que intenta abordar e identificar entre las personas sus perfiles laborales, sus limitaciones desde el punto de vista de sus destrezas y habilidades para la vida en el trabajo, y lograr efectivamente que estos se inserten en los mercados de trabajo.

Desde esta perspectiva, la orientación laboral busca identificar y desarrollar capacidades y aptitudes entre las personas de acuerdo a los requerimientos de la demanda laboral. En esta dirección, se busca que los individuos cuenten con información e incorporen nuevas habilidades para así tomar decisiones oportunas y correctas respecto de su relación con los mercados de trabajo. Es quizás por esto que la orientación laboral se presenta como un proceso de aprendizaje que involucra un mejoramiento de las potencialidades de las personas para participar en esos mercados y de paso una diversificación vocacional.

En el escenario actual de la vida económica la orientación laboral viene a cumplir un rol fundamental especialmente por las actuales, características de los mercados de trabajo. En este sentido hoy la acción de orientación laboral se relaciona con personas que han incorporado un mayor grado de incertidumbre en

su relación con los mercados de trabajo, y que ven como se dificultan los procesos de búsqueda de empleo o su adaptación a los cambios en la demanda de trabajo. Es así, que la orientación laboral debería ser capaz de desarrollar las potencialidades laborales de las personas y además hacer que estas sean adaptables a los cambios en los mercados de trabajo, sobretodo desde el punto de vista de los requerimientos de la demanda de trabajo.

2.3. Elementos o dimensiones para el estudio de la Orientación Vocacional y Laboral

De acuerdo a lo anterior y a la definición que hemos dado en términos generales y específicos de la orientación laboral y vocacional, es posible señalar que las acciones que la implementan contienen al menos las siguientes dimensiones:

- **La orientación vocacional y laboral tiene un carácter procesal:** implican un desarrollo procesal de la personalidad en el que se relacionan las disposiciones individuales de las personas y el entorno. De esta forma, la elección de un puesto de trabajo no resulta de un proceso espontáneo ni tampoco coyuntural, sino que al contrario es resultado de un proceso evolutivo, continuo y organizado de manera sistemática e intencional para que así las personas tengan la capacidad de identificar y/o elegir las alternativas que se ofrecen en su entorno.
- **La orientación vocacional y laboral tiene un carácter técnico.** En cuanto a esta dimensión, podemos indicar que el acto de la orientación consiste en un proceso de exploración de las características de los individuos, la realización de un diagnóstico y descripción del entorno, la identificación de las cualidades de las personas y finalmente la evaluación de las posibilidades que pueden surgir en el mercado de trabajo.

- **La orientación vocacional y laboral actúa sobre las disposiciones de los individuos:** El acto de la orientación vocacional y laboral también constituye una apoyo fundamental para que los individuos tomen las mejores decisiones respecto de su relación con los mercados de trabajo. En este sentido, la orientación adquiere importancia en el sentido que mejora la disposición del individuo para la identificación de metas o aspiraciones, y aporta en el desarrollo de su madurez personal para enfrentar situaciones conflictivas o de riesgo.

2.4. Orientación Laboral y Vocacional entre Jóvenes.

En el caso específico de los y las jóvenes y los Programas de Orientación Vocacional y Laboral, entenderemos que éstos están dirigidos principalmente a la definición de sus vocaciones y a la maduración de la misma. Así, esta definición está emparentada con el delineamiento de una idea o proyecto de vida que permite orientar las decisiones y las conductas posteriores, especialmente una vez que se enfrentan a los mercados de trabajo. Ahora bien, este proceso no está exento de problemas y pareciera constituir un nudo crítico en el proceso de transición desde la educación al trabajo.

Muchos jóvenes ven incumplidas sus aspiraciones o presentan dificultades para desarrollar su talento o competencias en el mundo del trabajo. Otros en tanto, no han madurado la idea de una vocación y tienen problemas para definir un “proyecto de vida” asociado al desarrollo de habilidades o destrezas que sean ocupadas en el trabajo u otra actividad.

Surge también como una dificultad entre los y las jóvenes el hecho de que los años de escolaridad por sí solos no aseguren o garanticen la obtención de un

empleo. En este sentido, los años de escolaridad son una variable más entre todos los elementos asociados al capital social, cultural o simbólico o a las necesidades del entorno productivo. Además, los y las jóvenes pobres parecieran estar condenados a experimentar trayectorias laborales similares a las de sus padres o amigos en cuanto a trabajos precarios e inestables. Esto porque cuentan en la mayoría de los casos con la misma información sobre puestos de trabajo disponibles, casi siempre precarios e inestables, y sus redes sociales son incapaces de incorporar una información distinta para redefinir los procesos de búsqueda de empleo.

En oposición a las experiencias de los jóvenes pobres, quienes tienen mayores recursos, tanto en capital humano como social y simbólico, presentan mayores oportunidades de realización y definición de sus vocaciones laborales. En este caso, sus redes sociales, que pudieran ser cerradas, poseen información sobre trabajo menos precarios o con mayores salarios.

La definición por tanto de un programa de orientación vocacional y laboral entre los jóvenes resulta ser compleja desde el punto de vista de las variables que están en juego. Primero, porque existe un agotamiento del sistema educativo basado en la idea de que su único rol es facilitar el paso inicial para la vida en el trabajo entre los jóvenes. Segundo, ya no es suficiente la incorporación de oficios o saberes laborales para asegurar la continuidad en el trabajo y el éxito en el desarrollo de una vocación. Tercero, porque el modelo de organización del trabajo y la forma de construcción de la vida económica implica una constante adecuación de las competencias laborales y el riesgo e incertidumbre económica que se observa en los mercados de bienes y servicios.

Asumiendo estos problemas en los últimos años se han desarrollado múltiples instancias para el fortalecimiento de los procesos de orientación vocacional y laboral con el objetivo de facilitar la transición desde la escuela al trabajo. Para

esto, se han implementado un conjunto de programas que son variados en sus contenidos y en las formas en que se institucionalizan. En algunos casos, estos programas han formado parte de la reforma a la educación que se ha impulsado desde los inicios de la década del 90, y en otros, responden a instancias más particulares de colegios u ONGs.

En este sentido, programas, como por ejemplo *Chile Califica*, buscan desarrollar a través de diversas líneas de acción un sistema de capacitación y educación permanente. Ahora bien, este esfuerzo resultaría inviable si no se asumieran las nuevas características de los mercados de trabajo, especialmente la inestabilidad laboral. Es esta condición la que le otorga una importancia central al servicio de orientación vocacional y laboral en el sentido que permitiría identificar las potencialidades de las y los jóvenes para insertarse en los actuales mercados de trabajo. Así, esta acción viene a cumplir un rol central en la transición entre la educación y trabajo, acción ya no referida sólo a la definición de los proyectos de vida, sino también, a ser capaz de relacionar la actual vida económica en Chile y las realidades locales o regionales de la misma.

Quizás la dimensión a incorporar sea la participación de las y los jóvenes en la definición de los contenidos y alcances de los Programas de Orientación Laboral y Vocacional. Esta demanda surge del hecho de asumir las transformaciones culturales e identitarias que ocurren y se producen entre los y las jóvenes, hechos que pueden definir sus aspiraciones y sueños, elementos que también son determinantes en la transición de la educación hacia el trabajo.

No cabe duda que esto también implica el reconocimiento de que, hasta el día de hoy, existe una demanda permanente en la sociedad chilena respecto de más participación de la sociedad civil en la definición y ejecución de los programas que buscan mejorar las condiciones sociales y económicas de las personas.

3. Intermediación Laboral y Mercados de Trabajo:

En el contexto de este estudio entenderemos la intermediación laboral como aquel proceso que facilita y dinamiza la relación entre oferta y demanda de trabajo. La forma en que se materializa la intermediación laboral es a través de instituciones y acciones que permiten facilitar y dinamizar la circulación de la información respecto de puestos de trabajo y salarios que se encontrarían disponibles en los mercados de trabajo, facilitando de esta forma la búsqueda de empleo. Por otra parte, la intermediación laboral también facilita el conocimiento que pueden obtener los empleadores respecto del contenido y características de la oferta de trabajo existente, mejorando así la adecuación entre las competencias laborales de los trabajadores y las demandas de los procesos productivos.

En general todos los sistemas de intermediación permiten integrar tres cuestiones básicas:

1. **Facilitación de información:** ejercido por instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro.
2. **Procesos de concertación** entre empleadores, Estado y trabajadores, para mejorar los procesos de adecuación de la oferta y la demanda de trabajo en el ámbito regional o nacional. Instancias tripartitas basadas en el desarrollo del diálogo social.
3. **Fortalecimiento de los procesos de información/capacitación** para una buena relación entre la oferta y la demanda de trabajo.

En el caso de Chile la intermediación laboral se ha desarrollado básicamente en las dimensiones 1 y 3, las que han sido implementadas especialmente en las últimas décadas. En el caso de la facilitación de la información sobre puestos de

trabajo disponibles en los mercados de trabajo es posible indicar que desde 1977 se cuenta con un sistema público de intermediación laboral y en el cual se pueden observar recientes procesos de modernización. Este sistema ha funcionado generalmente a través de las municipalidades, en donde se han constituido Oficinas de Intermediación Laboral (OMIL) que técnicamente dependen del Servicio Nacional de Capacitación (SENCE). Su nivel de operatividad son básicamente las comunas y sobre el mismo programa se articulan otras instancias de intermediación, pero que apuntan hacia el desarrollo de la capacitación laboral.

En cuanto a los procesos de información/capacitación estos son de más reciente data y se concentran básicamente en experiencias como los Programas Chile Joven o Chile Califica. A través de estas instancias se ha intentado articular una lógica en que los procesos de formación estén en directa relación con el mejoramiento de las formas de inserción laboral, especialmente entre los jóvenes y más específicamente entre los jóvenes pobres. En términos de evaluación de estos programas es posible indicar que los resultados, al menos en el caso de Chile Joven, no fueron del todo satisfactorios, en tanto no existieron políticas sistemáticas de seguimiento entre los destinatarios del Programa⁹.

En lo que existe retraso es en la implementación de programas de intermediación laboral en donde los propios actores participen en la definición de sus características. Es quizás por esto que en la estructura actual de las formas de intermediación laboral, especialmente aquellas que operan a través de las municipalidades, los actores sociales o representantes de la sociedad civil no tienen mayor participación. Dicha situación lleva a desconocer entre otras cosas las realidades locales que presentan los mercados de trabajo, hecho que desnuda

⁹ Marín Juan Carlos. *Chile Joven: trayectoria y resultados del programa de capacitación laboral de jóvenes*. Santiago 1997.

aún más, la inexistencia de políticas de empleo basadas en la formulación de objetivos y ejes de acción que traduzcan las realidades regionales o locales.

A partir de lo anterior se puede indicar que la emergencia de Buenas Prácticas en Intermediación Laboral se asociaría a aquellas experiencias en que logrando desarrollar una adecuada capacidad para vincular oferta y demanda de trabajo, asumen las realidades locales y logran, identificando y desarrollando competencias información laboral de acuerdo a las demandas del entorno productivo.

Al mismo tiempo, un factor constituyente de Buenas Prácticas va en el sentido antes señalado de promover la concertación de actores para el diseño de Políticas Locales de empleabilidad, proceso en el cual la participación protagónica de las y los jóvenes ha de ser un eje de identidad.

4. Hacia la definición de un concepto integrado de Buenas Prácticas en el ámbito de la Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral.

El concepto de Buenas Prácticas nace en el campo de la gestión de empresas y originalmente involucraba la identificación de aquellas formas y procesos que permitían obtener resultados exitosos dentro de un campo productivo determinado.

De esta forma, el concepto se relacionó al desarrollo de estrategias que permitieran la calidad y excelencia en los procesos productivos. En resumen, el concepto de “Buenas Prácticas” se asoció a la identificación *de un conjunto de*

*procedimientos que eran la mejor manera para tratar un problema particular y que podrían ser replicados en cualquier situación y contexto*¹⁰.

Sin embargo, esta concepción de Buenas Prácticas, más pragmática, que apunta a la identificación de un conjunto de procedimientos que fuesen la mejor manera de tratar un problema particular en el ámbito de la producción, resulta ser restrictiva cuando se trata de aplicarla al campo de los problemas sociales. Ante esa limitación es necesario avanzar en la formulación de un concepto de Buenas Prácticas más amplio y extensivo que suponga relacionar los aspectos propios de la práctica en el ámbito de la intervención social -la forma específica de tratar el problema y los contextos en donde se realiza- y los fundamentos que la sustentan.

Bajo esta concepción, la identificación y definición de “Buenas Prácticas” se transforma en un importante apoyo a la efectividad y eficiencia de los programas sociales. Esto porque se incorporan variables que son propias de los problemas sociales y psicosociales, y se desarrolla una mirada que aprehende los procesos de intervención social de manera dinámica y flexible.

De esta forma, la observación e identificación de las Buenas Prácticas en el ámbito de la intervención social deviene en un proceso no absolutamente definido o estático, sino al contrario algo que se caracteriza porque los aprendizajes asociados a la intervención social son continuos y contextuales. Así, una concepción de “Buenas Prácticas” en el ámbito de la intervención social puede sintetizarse como un *“conocimiento acumulado y aplicado a un problema*

¹⁰ Universidad de Chile, Facultad de Medicina, Escuela de Salud Pública. *Marco Conceptual e Identificación de Buenas Prácticas en los Proyectos de Prevención Secundaria dentro del Programa Salud Joven/Liceo para Todos*. Proyecto de Asesoría al Programa de Prevención Secundaria del consumo de drogas en establecimientos de Educación Media. CONACE. Santiago, 2002.

dado, en distintos contextos y situaciones, que es fruto de un proceso continuo de aprendizaje, de reflexión y de análisis”¹¹.

A partir de la definición anterior es posible establecer las características del proceso que conlleva la identificación y aplicación del concepto de “Buenas Prácticas” en el marco de la intervención social, como puede ser el caso de los Programas de OVLIL. En esta dirección, podemos identificar a lo menos cuatro características:

- La identificación de Buenas Prácticas siempre debe ser referida *a modelos conceptuales* que explican el que hacer específico en el marco de una intervención social y como esto se relaciona con determinados contextos sociales, económicos, políticos o culturales.
- Es posible reconocer que las Buenas Prácticas nunca se dan de manera única en cuanto a sus contenidos. A contrario podemos señalar que existe *una multiplicidad de Buenas Prácticas* las cuales pueden ser pertinentes a determinadas circunstancias y contextos específicos.
- La identificación de Buenas Prácticas permite reconocer las prácticas específicas que la implementan y además permitir su *replicabilidad*.
- Las Buenas Prácticas no son procesos estáticos en cuanto a su contenido o bien las formas en que se implementan. En este sentido, al presenciar Buenas Prácticas estamos observando practicas específicas que se *adaptan*

¹¹ Universidad de Chile, Facultad de Medicina, Escuela de Salud Pública. *Marco Conceptual e Identificación de Buenas Prácticas en los Proyectos de Prevención Secundaria dentro del Programa Salud Joven/Liceo para Todos*. Proyecto de Asesoría al Programa de Prevención Secundaria del consumo de drogas en establecimientos de Educación Media. CONACE. Santiago, 2002.

permanentemente a las características del entorno en donde se desarrolla la intervención social.

Así, el concepto de Buenas Prácticas apunta a instalar un modo para la identificación, revisión y aprendizaje de las experiencias, como las que ocurren en los mercados de trabajo -intermediación laboral y orientación laboral y vocacional-, que aparecen dotadas de mayor pertinencia y mejor pronóstico en cuanto a su contribución a la modificación de determinadas realidades sociales, económicas, políticas o culturales.

Como ejemplo de lo anterior podemos indicar que en el ámbito de las experiencias para enfrentar condiciones de pobreza, se entiende como una buena práctica “una intervención social que tiene por finalidad y resultado (efectivo) modificar situaciones que constituyen dimensiones de la condición de pobreza de personas y grupos humanos, en tanto estos tengan alteraciones o dificultades al nivel del sistema de necesidades esenciales humanas”¹². Es decir se trata de acciones para la modificación o el cambio de esas condiciones de pobreza y por tanto, buscan restituir a los sujetos condiciones humanas de vida, ello ciertamente derivado de la respectiva conceptualización de la pobreza que define la intervención.

De esta manera, las Buenas Prácticas en el ámbito de la intervención social también pueden ser comprendidas como un conjunto de acciones, ya sea en el ámbito de la intervención o planificación, cuyo objetivo es el mejoramiento y solución de los problemas sociales. Desde esta perspectiva, las Buenas Prácticas están orientadas hacia la definición de los mejores mecanismos de intervención e incorporar los aprendizajes, productos de estos esfuerzos, para así permitir potenciar y mejorar las estrategias, clarificando los objetivos y desarrollando una

¹² MIDEPLAN. *Un estudio de casos*. Santiago, Agosto 2003, Mimeo. Página 132

disposición al cambio, aspectos necesarios para reorientar las formas de tratamiento de los problemas sociales.

En este sentido, la identificación de Buenas Prácticas apunta a desarrollar procesos de gestión que supongan un mejoramiento continuo, incrustado en su quehacer diario, y que se desarrollen sistemáticamente de manera simplificada y masiva. En esta dirección, es necesario identificar los patrones a través de los cuales transcurren los modos de autoaprendizajes y mejoramiento de las prácticas de intervención, hecho que supone una auto observación continua y sistemática de las acciones¹³.

Ahora bien, las experiencias de intervención social que puedan obtener el rótulo de "Buenas Prácticas" no pueden ser definidas a priori como tales. En ese sentido, las experiencias devienen de una matriz conceptual que al menos suponen dos procesos: por una parte, puede ser el resultado de un proceso inductivo que va desde la experiencia hacia la teorización o, por otra parte, es producto más bien, de discusiones teóricas ya elaboradas y que han de ser adecuadas a las experiencias concretas de acción social que se están estudiando.

Desde esta perspectiva, y como opción metodológica y teórica del presente estudio, resulta necesaria la identificación previa de los sentidos que orientan el quehacer de la intervención social y que pueden permitir que estas se constituyan en Buenas Prácticas. En este marco, ha de abordarse el nivel de deseabilidad que las experiencias a estudiar pueden tener en torno a la concepción elaborada. Esto en el sentido de observar si el uso de esa construcción conceptual se convierte en un marco al cual hay que ajustar las experiencias, lo que puede resultar en un proceso en que se fuerza a esas experiencias a encajar en determinadas definiciones y en que se deja de dialogar

¹³ Crouch Luis. *Deconstruir y reconstruir Buenas Prácticas: de la moda a la gestión eficaz*. Noviembre, 2004.

con ellas para asumirlas como objetos que no le aportan elementos a la discusión realizada.

La deseabilidad construida ha de funcionar más bien como fuente de interrogantes para el ejercicio de estudio, más que como una meta a conseguir. Por ello, ha de instalarse a la base del proceso, específicamente, en su gestión metodológica de producción de información y de análisis de la misma. A partir de ahí, se puede volver sobre esa primera conceptualización para enriquecerla desde lo que las iniciativas, ahora asumidas como sujetos de información, le pueden aportar al proceso de discusión.

Para la elaboración de un repertorio de Buenas Prácticas, se deben considerar varios elementos para identificar y analizar estas experiencias. Algunos de estos elementos son:

- **Pertinencia temática.** Debe tratarse de programas o proyectos que tengan relación directa con el tema, en cualquiera de las áreas en que ésta se manifiesta, o abordando cualquiera de las causas que tienen incidencia directa sobre él.
- **Representatividad.** Se trata de experiencias que aportan a la conformación de un repertorio amplio y variado de estrategias de intervención, de manera que, como conjunto, permitan abordar la heterogeneidad de las experiencias sociales y económicas existentes.
- **Elementos de innovación.** Se trata de experiencias que aportan al desarrollo de elementos innovativos en cuanto al modelo de gestión adoptado y al tipo de estrategia utilizada en el trabajo con la población específica.

- **Relevancia.** Se deben considerar los éxitos relativos de las experiencias identificadas, sobre la base de información evaluativa disponible, que indique la eficacia probada de los modelos implementados. Si bien no se espera incluir de manera exclusiva experiencias que hayan logrado el mismo nivel de éxito, desde el punto de vista del cumplimiento de sus objetivos, se deberá considerar este aspecto teniendo en cuenta que el propósito final de este repertorio es tanto la difusión y replicabilidad de los modelos identificados, como la generación de insumos parciales para el diseño de nuevas estrategias.

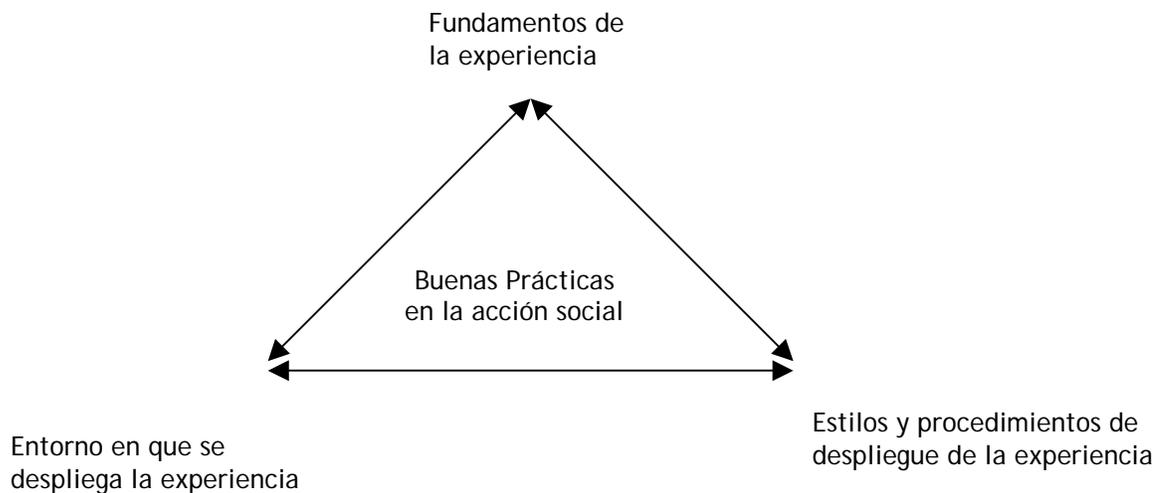
- **Capacidad de reducir y adecuarse a la contingencia.** Se debe considerar que toda experiencia de intervención se sitúa en un contexto cambiante y que por ende genera condiciones de incertidumbre o resistencia a las acciones sociales de intervención. Toda experiencia e intervención debe poseer cierta capacidad para reducir y abordar eficientemente estas condiciones con el objetivo de adecuar sus procesos, agilizar sus decisiones, fortalecer sus aprendizajes y cumplir con los objetivos. Es decir, ha de ser capaz de ir más allá de lo previsto y responder adecuadamente a los cambios del contexto, no dejando que estos tengan una incidencia negativa en el proceso.

- **Clima humano sostenedor de la experiencia.** Resulta vital, en especial si la experiencia se implementa en contextos adversos o de alta vulnerabilidad social, que los sujetos involucrados y los Equipos constituidos generen las habilidades y capacidades para desplegar y mantener un clima humano que fortalezca las relaciones entre ellos y ellas. De esta forma, este clima humano puede constituirse en un sostén para el proceso y le permitirá a quienes estén involucrados sentirse protegidos por ese entorno.

Al hacer la identificación de Buenas Prácticas no ha de suponerse que se cierra el proceso reflexivo, en tanto la contextualización permanente de los análisis y la consideración de la especificidad de las experiencias abre, como ya señalamos, nuevas búsquedas y tensiones para cada experiencia. En esta dirección, el proceso de análisis puede configurar un conjunto de iniciativas de Buenas Prácticas, pero se constituyen como tales en una tensión que les otorga temporalmente dicho carácter y que mantiene en estado de alerta analítica la búsqueda por nuevas formas de expresión de esas Buenas Prácticas.

De esta manera, los fundamentos que justifican la iniciativa, el entorno -interno y externo- en el cual ésta se despliega, y la práctica misma, con sus diversos estilos y procedimientos, configuran una tríada relacional que ha de estar presente en la identificación de Buenas Prácticas en experiencias de acción social.

ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE DIMENSIONES DE ANÁLISIS



5. Buenas Prácticas en Orientación Vocacional y Laboral e Intermediación Laboral con Jóvenes.

Para identificar lo que entenderemos como una Buenas Prácticas en el ámbito de la OVLIL es necesario definir algunos criterios de acercamiento a las experiencias que consideraremos como tales. Esto nos permitirá distinguir las estrategias de intervención y abordaje de las distintas situaciones en el ámbito del objeto de indagación de este estudio.

En este estudio no se pretende establecer un ranking respecto de las experiencias sistematizadas, sino más bien la acción de indagación apunta a aprehender las dinámicas de las prácticas de OVLIL y el proceso social experimentado por los actores y las instituciones en la relación que sostienen con estas.

Desde esta perspectiva, consideraremos los siguientes aspectos para la definición de Buenas Prácticas en experiencias de OVLIL con jóvenes¹⁴:

- i) Ser pertinente a la realidad local que presentan los mercados locales y los procesos productivos en donde se implementan y poseer una llegada directa o indirecta a un sector significativo de la población, que en este caso está referida básicamente a los jóvenes.
- ii) Mostrar logros en términos de los objetivos que se propone: inserción laboral, generar información sobre puestos de trabajo especificando calidad y condiciones, ayuda a la sustentabilidad de las trayectorias

¹⁴ Ver: Fernández Ignacia y Serrano Claudia. *Buenas Prácticas de Gestión Municipal. Lecciones y Desafíos en cuatro áreas claves*. CIEPLAN, Fondo de la Universidad de Chile para el estudio de las políticas públicas y Fundación Ford.

laborales, cobertura en sus acciones, aprendizajes de calidad, concertación de intereses - especialmente en el marco de las modalidades de aprendizajes duales-¹⁵.

- iii) Ser reconocida y estar legitimada tanto institucionalmente como desde la percepción de las y los propios usuarios de la oferta de la experiencia.
- iv) Mostrar capacidad de coordinar recursos financieros y/o humanos no sólo los propios, sino también aquellos que están presentes en el entorno.
- v) Mostrar capacidad de generar y articularse en Redes, que le permitan a las y los destinatarios de la experiencia vincularse con distintas ofertas que cubran sus distintos ámbitos de necesidad.

Es necesario indicar que la definición de Buenas Prácticas en el ámbito de la OVLIL con jóvenes, dice relación con los impactos e incidencias que dichas experiencias pueden tener en la transformación de las realidades de inserción y experiencia laboral de los y las jóvenes. En esta dirección, las Buenas Prácticas en materia de OVLIL deberían apuntar a contribuir en mejorar la calidad de los empleos para jóvenes, responder ante las necesidades, expectativas y realidades generacionales entre los y las jóvenes, como así también, tener en cuenta las dimensiones de género y la necesidad de fortalecer las trayectorias laborales para que estas sean estables y sostenibles en el tiempo.

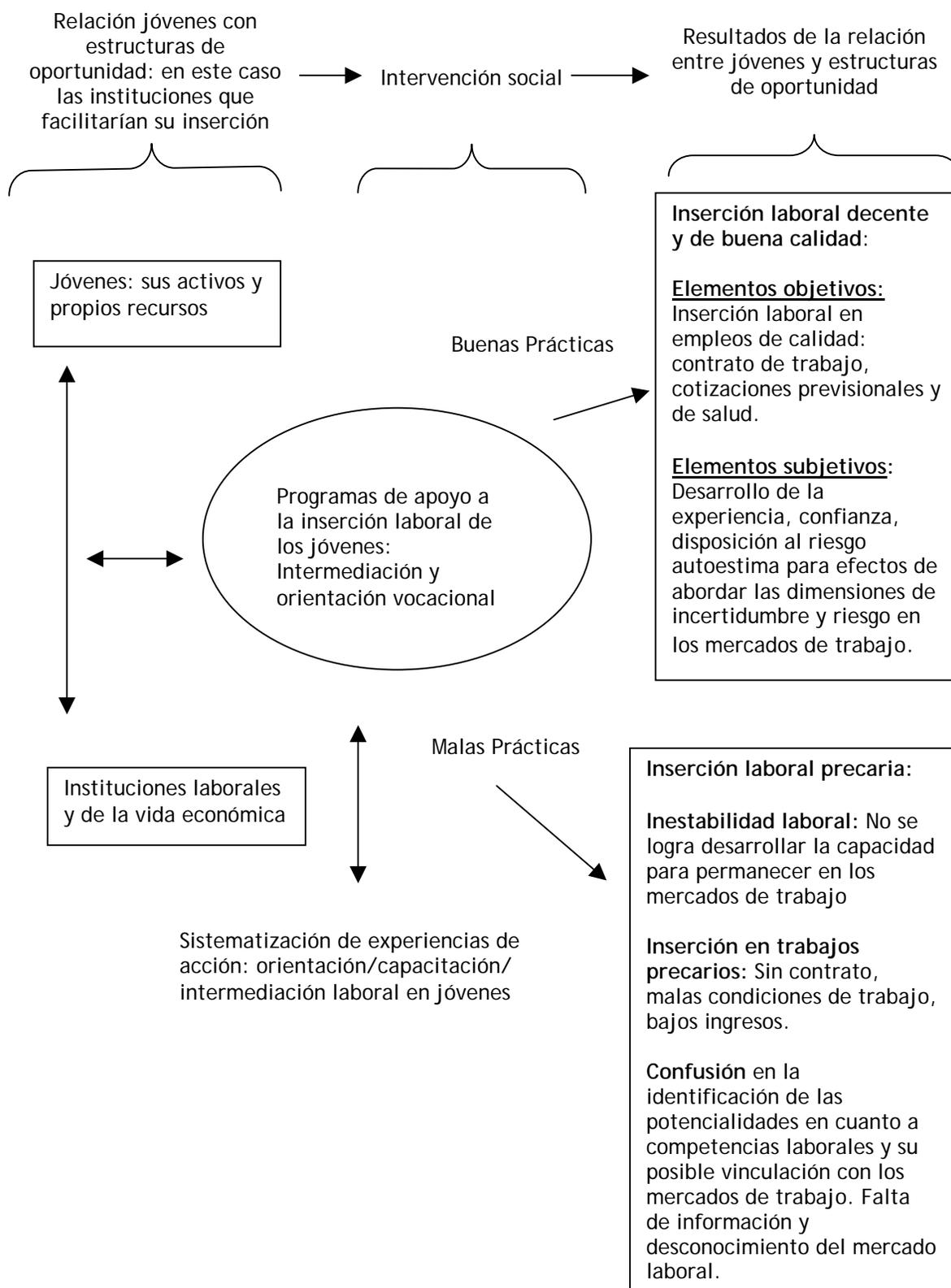
En este sentido, al contextualizar la discusión de Buenas Prácticas a los mundos juveniles, surgen cuatro dimensiones con las cuales se puede interrogar a estas experiencias:

¹⁵ Aspecto central si consideramos que pueden desarrollarse prácticas concertadas entre autoridades político - administrativas y empresarios para fomentar instancias de formación para el trabajo y que se originan desde el lado de la demanda de trabajo.

- **Integralidad en el enfoque**, es decir no se cierran sólo sobre la situación laboral de las y los sujetos jóvenes, sino que también consideran otros ámbitos de sus vidas e identidades;
- **Flexibilidad y adaptabilidad de sus diseños**, que recogen las diversidades, particularidades y vertiginosidades culturales juveniles;
- **Generación de experiencias de participación protagónica de los sujetos**, es decir promueven la experimentación de la capacidad de opinión, decisión y compromiso de las y los jóvenes, no reforzando las tendencias asistencialistas que existen en la acción hacia este grupo social;
- **Promoción de la integración social**, entre las y los jóvenes y otros actores no pobres promoviendo cambios de actitudes, valóricos y de conductas.

Pues bien, a partir de los elementos anteriores abordaremos el estudio de las experiencias en OVLIL con jóvenes. En esta dirección, el ejercicio de observación está dirigido a identificar en las iniciativas no tanto formas acabadas de Buenas Prácticas, sino más bien modos de expresión de los factores que las constituyen. Lo importante es construir un repertorio de formas de implementación de la OVLIL entre jóvenes, en sus distintos componentes, como aquellos de la gestión o los enfoques conceptuales, y que puedan ser definidas como Buenas Prácticas.

Modo de observación de este estudio



CAPÍTULO DOS
ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Metodología para el estudio de Buenas Prácticas en procesos de Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral con jóvenes.

1. Dimensiones del estudio.

Cruzando la información proporcionada por los diferentes enfoques expuestos, arribamos a una propuesta de dimensiones constituyentes de Buenas Prácticas para estudiar diversas iniciativas en el ámbito de la OVLIL:

1. **Presencia de un enfoque de intermediación y orientación vocacional y laboral** que tenga como cualidad su pertinencia a la realidad de los mercados de trabajo, atendiendo características socioeconómicas y socioculturales como así también institucionales. Develar si la interpretación que los diversos actores hacen del proceso, se encuentra encarnada en el sentido de sus actuaciones concretas, otorgándole coherencia y significado respecto de la intermediación laboral con jóvenes.
2. **Estrategia de intervención muestra concordancia en la relación que se establece entre jóvenes, ámbitos de acción y metodologías utilizadas.** Desde el punto de vista de las experiencias sistematizadas esto supone observar la relación entre las características de las y los jóvenes adscritos a las ofertas, los focos de intervención -sean sobre sus competencias o en las formas de relacionarse con la demanda de trabajo-, y la metodología implícita en estas acciones. También implica observar la relación entre contexto de la intervención, es decir

estructuración de los mercados de trabajo y sus distintos componentes, con su evolución social e histórica.

3. **Modos de Gestión de la OVLIL**, con acciones que articulan experiencias y objetivos de diversos actores involucrados en la relación entre oferta y demanda de trabajo. Es necesario relacionar estos modos de gestión con los componentes del contexto sociohistórico en donde se desarrollan las experiencias de intervención laboral, aspecto central atendiendo a la diversidad productiva y económica del país. En este caso se observan los actores, el tipo de organización, tipo de participación, los recursos implicados y la institucionalidad.
4. **Resultados conseguidos por los programas** que muestran la pertinencia de las estrategias y las potencialidades de la oferta para incidir en las realidades juveniles. Sin que el objetivo de la sistematización sea establecer niveles de impactos, es necesario señalar que las Buenas Prácticas han de mostrar incidencia directa en los resultados de las estrategias y modos de intervención para los diversos problemas sociales.

A partir de estas dimensiones se construyó la pauta para la producción de información y también la pauta de análisis que se presenta a continuación:

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

Dimensiones Temáticas	Sub dimensiones	Tópicos de análisis
<p>1. Presencia de un enfoque de intermediación que tenga como cualidad su pertinencia a la realidad de los mercados de trabajo, atendiendo características socioeconómicas y socioculturales como así también institucionales. Develar si la interpretación que los diversos actores hacen del proceso, se encuentra encarnada en el sentido de sus actuaciones concretas, otorgándole coherencia y significado respecto de la OVLIL con jóvenes.</p>	<p>1.1. Pertinencia Temática. Debe tratarse de programas o proyectos que tengan relación directa con el tema de empleabilidad juvenil, buscando estrategias que en específico apunten a las temáticas de OVLIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caracterización de los mercados de trabajo en el país especificando el ámbito de la intermediación y orientación (interesa la visión sobre las ofertas para jóvenes y sobre la relación entre jóvenes y mercados de trabajo). ✓ Modos en que su institución enfrenta este contexto. ✓ Modos de conseguir información de puestos de trabajo.
	<p>1.2. Recepción del Capital Social de los y las jóvenes. Recursos de diverso tipo con que cuentan las y los jóvenes para desarrollar sus habilidades y capacidades en pro de experiencias laborales que potencien su crecimiento personal y colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cómo se consideran las potencialidades y experiencias propias de las y los jóvenes en la intermediación y orientación. ✓ Cómo se consideran las habilidades y contactos de las y los jóvenes para aprehender la información sobre puestos de trabajo y para tomar sus decisiones vocacionales.
	<p>1.2. Valoración de la percepción de las y los jóvenes respecto del trabajo. Discursos que los y las jóvenes elaboran respecto del trabajo como experiencia en sus vidas y la incidencia que ello tiene en los diseños de los programas de OVLIL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qué buscan las y los jóvenes en su experiencia laboral. ✓ Cuáles son los criterios de logro de las y los jóvenes. ✓ Cómo se asumen estas percepciones en las propuestas de orientación e intermediación.

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

<p>2. Estrategia de intervención. Relación entre las características de las y los jóvenes adscritos a las ofertas, los focos de intervención -sean sobre sus competencias o bien en las formas de relacionarse con las posibilidades de trabajo-, las estrategias utilizadas por las iniciativas de OVLIL y los estilos de participación de las y los jóvenes en ellas.</p>	<p>2.1. Grupo objetivo. Caracterización del grupo destinatario de las ofertas del Programa o Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Características de las y los jóvenes. ✓ Criterios de selección (cuáles y quién los define) ✓ Evaluaciones existentes sobre dichos criterios y del perfil de joven.
	<p>2.2. Ideas de cambio. Promesa de mejora en las formas de inserción laboral a través de estrategias de OVLIL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propósitos de su estrategia en el ámbito de la orientación e intermediación. ✓ Indicadores de logro en la realidad juvenil. ✓ Cómo se vinculan con los planteos de la política pública en la temática.
	<p>2.3. Innovación en la ejecución. Identificación de elementos innovativos en cuanto al tipo de estrategia utilizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formas de implementación de la OVLIL con jóvenes. ✓ Elementos innovativos de la experiencia ✓ Potencialidades y dificultades de esta metodología. ✓ Logros y desafíos de la experiencia.
	<p>2.4. Estilos de participación. Identificación de los modos de participación de las y los jóvenes en las experiencias de OVLIL, mecanismos para dicha participación, relevancia en los diseños e incidencia en sus decisiones vocacionales y laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rol que juegan los y las jóvenes en la experiencia de orientación e intermediación. ✓ Posibilidades que tienen las y los jóvenes de hacer propuestas en la experiencia. ✓ Tipo de participación de las y los jóvenes en la toma de decisiones en la experiencia. ✓ Momentos de participación juvenil en la experiencia.

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

<p>3. Modos de gestión, con acciones que articulan experiencias y objetivos de diversos agentes involucrados en la relación entre oferta y demanda de trabajo. Se observan los tipos de actores, los recursos implicados y capacidad de adecuarse a la contingencia.</p>	<p>3.1. Articulación de actores. Tipos de actores articulados en la gestión externa de la experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actores articulados en torno a la experiencia ✓ Formas de articulación en pos de los objetivos de orientación e intermediación. ✓ Elementos innovativos de estos estilos
	<p>3.2. Recursos de los Ejecutores y Clima Humano sostenedor de la experiencia. Generación de habilidades y capacidades para desplegar y mantener un clima humano que fortalezca las relaciones en los ejecutores, sea sostén para el proceso y les permita sentirse protegidos por ese entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente de trabajo en Equipo. ✓ Qué recursos faltan para conseguir sus objetivos. ✓ Cómo se asegura la sostenibilidad de la experiencia (innovación).
	<p>3.3. Capacidad de reducir y adecuarse a la contingencia. Abordaje eficiente de las condiciones adversas y cambiantes del contexto, adecuando sus procesos, agilizando decisiones, fortaleciendo aprendizajes y cumpliendo con sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuáles han sido los emergentes principales en la experiencia en orientación e intermediación ✓ Modo de reacción-gestión ante ellos (innovación). ✓ Método de adaptación a los cambios y emergentes.
<p>4. Resultados de impacto, que dan cuenta de la pertinencia de la relación entre estrategias usadas y potencialidades de la oferta realizada.</p>	<p>4.1. Impacto esperado. Éxitos relativos de las experiencias que indique la eficacia probada de los modelos implementados. Qué situaciones nuevas y alternativas se han generado con la implementación de la experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qué impacto han conseguido en las y los jóvenes a través de la de la OVLIL. ✓ Cambios generados en este ámbito en el medio en que se desarrolla la experiencia. ✓ Cambios en el mundo empresarial en torno a OVLIL. ✓ Qué indicadores utilizan para su medición.
	<p>4.3. Valoración de las y los jóvenes de la experiencia vivida. Discursos que los y las jóvenes elaboran respecto de las experiencias vividas en torno a la OVLIL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opinión de las y los jóvenes respecto de la experiencia de OVLIL ✓ Indicadores que utilizan para su medición

2. Procedimiento de análisis.

Para desarrollar este estudio, el procedimiento seguido fue:

- i. Identificación de iniciativas -Programas o Proyectos Sociales-, implementados por instancias del sector público, cuya relevancia está dada, tanto por el éxito alcanzado hasta ahora en su ejecución, como por los elementos innovadores contenidos en sus estrategias de intervención y por sus modelos de gestión.
- ii. Identificación de iniciativas relevantes de Organizaciones de la Sociedad Civil, que se están llevando a cabo a favor de jóvenes en proceso de inserción laboral.
- iii. Análisis de las estrategias de intervención de las iniciativas, destacando los elementos estructurales contenidos en su diseño, los mecanismos de implementación que les son característicos, las modalidades de articulación entre los sectores que intervienen en su ejecución y otros elementos de importancia similar.
- iv. Análisis comparado de estas experiencias para destacar fortalezas y debilidades de los modelos implícitos en ellas, en lo que respecta a la generación de oportunidades, capacidades y recursos entre los sujetos destinatarios de su acción.

A partir de este procedimiento y basándose en las dimensiones antes señaladas, se fueron identificando factores constituyentes de Buenas Prácticas. Es decir, aquellos elementos que van conformando las manifestaciones de Buenas

Prácticas en OVLIL con jóvenes y que muestran las posibilidades de modos de concebir y de hacer en este ámbito.

Los factores contruidos refieren a elementos presenten y que fueron constatados en las iniciativas y también a algunos elementos no presentes, que desde su ausencia denotaron debilidades en dichas iniciativas. Consideramos ambos tipos de elementos dado que las carencias manifestadas, a la luz de las dimensiones establecidas ayudan a interrogar a las iniciativas y desde ahí aportan para construir, ahora en términos positivos, aquellos elementos propios de Buenas Prácticas.

3. Muestra del estudio

Un supuesto a la base de este diseño metodológico es que las iniciativas más innovadoras en este ámbito, han tendido a la incorporación de diversos principios, los cuales han sido operacionalizados en estrategias específicas de intervención, que también han debido ser diversas. En este sentido, se planteó la necesidad de contar con una muestra representativa de esa heterogeneidad, a fin de abarcar diferentes prácticas que se están llevando a cabo, tomando en cuenta que esas experiencias no corresponden exclusivamente a las políticas del Estado, ni tampoco provienen sólo del sector público.

En esta dirección, existen diversas iniciativas llevadas a cabo por regiones y comunas, y desde luego también por la sociedad civil, que fueron revisadas y analizadas, con el objetivo de ampliar los referentes para el aprendizaje sobre estas prácticas.

El desafío, en este sentido, es conocer y debatir ampliamente sobre los modelos de intervención que estas experiencias han generado, ejecutados en el ámbito

nacional, regional o local, cuyas estrategias sean representativas de la oferta existente en esta área.

A partir de lo anterior y en coherencia con la conceptualización del tipo de iniciativa en estudio, la categorización de ellas puede ser realizada según el estilo de intervención que utilizan en referencia a la dimensión espacio temporal de las mismas. Así, se definieron cuatro estilos de intervención:

1. **Educación para el Trabajo.** Refiere a aquellas iniciativas que entregan servicios e insumos a las y los jóvenes a través de la capacitación en determinadas disciplinas u oficios, con el objetivo de desarrollar las habilidades para el trabajo, el acceso a la información de mercados laborales y el conocimiento de la legislación y otras temáticas. Estos procesos pueden tener mayor o menor grado de institucionalización y ser desarrollados por diversos actores. De igual forma, pueden estar referidos a una multiplicidad de jóvenes, tanto en situación de educación formal como fuera de ella.
2. **Sistemas de Información y Orientación Vocacional y Laboral.** Refiere a aquellas iniciativas que entregan insumos informativos sobre el mercado del trabajo, sus dinámicas y posibilidades, así como dedican esfuerzos al despliegue de las capacidades de auto conocimiento de los sujetos, en especial jóvenes, para que tomen sus decisiones vocacionales y de expectativas laborales presentes o futuras.
3. **Información para el trabajo.** Refiere a iniciativas remitidas en específico a la entrega de insumos informativos que faciliten el conocimiento de las oportunidades de empleo existentes en el mercado laboral, lo que supone además el conocimiento del contenido y la calidad de puestos de trabajo disponibles. Estas experiencias suelen tener un alto grado de

institucionalización y están dirigidas mayormente a jóvenes fuera del sistema educacional y, en menor medida, a jóvenes dentro de él, pero en el nivel superior de educación.

4. **Generación de oportunidades laborales.** Refiere a aquellas iniciativas que se encargan de generar puestos de trabajo específicos o el nivel de vínculos tal que implican la directa vinculación entre jóvenes y mercados de trabajo, teniendo como resultado algún tipo de empleo. En ocasiones se hacen cargo de momentos conflictivos en los mercados del trabajo, como alzas en las tasas de desempleo o en otros, son mecanismos efectivos para facilitar la inserción laboral de los jóvenes y las jóvenes. Esto también se vincula con aquellos esfuerzos institucionales que permiten ordenar los procesos de entrada y salida de los mercados de trabajo.

A partir de estos estilos de intervención se definieron las iniciativas a estudiar, estructurándose la muestra -de tipo estructural y por saturación- tal como se señala en la siguiente Tabla¹⁶.

¹⁶ Cabe señalar que en los Liceos con Sistema Dual y en Contrato de Aprendices, no fue posible contactar en el plazo requerido a la iniciativa definida. Posteriormente, por saturación y redundancia en la información se decidió no insistir. Por ello, dichas celdas de la Tabla aparecen sin información.

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

Estilo de Intervención	Nombre genérico	Iniciativa
Educación para el Trabajo	Liceos con sistema dual.	
	Iniciativas Organismos Técnicos Ejecutores u Organizaciones No Gubernamentales.	Centro de Profesionales para la Acción Comunitaria. CEPPAC Vicaría Pastoral Social
Sistemas de Información y Orientación Vocacional y Laboral	Redes de Orientación Vocacional del Programa Chile-Califica	Red V Región, Quilpué.
		Red VII Región, Talca.
		Red VIII Región, San Pedro.
	Proyectos de Estrategias Laborales Juveniles, Interjoven - GTZ.	Servicio para el Desarrollo de los Jóvenes SEDEJ, San Antonio Oficina Municipal de Información Laboral, OMIL, Quillota
Información para el trabajo	Fomento de las OMIL para contratación de jóvenes a través del SENCE.	Oficina Municipal de Información laboral, OMIL, Viña del Mar.
		Oficina Municipal de Información laboral, OMIL, San Antonio.
	Iniciativas de Instituciones de Educación Superior.	Instituto Nacional de Capacitación, INACAP, Santiago.
Generación de oportunidades laborales	Contrato de Aprendices.	

Se efectuaron un total de once entrevistas en profundidad a actores cuyo rol era de coordinación o dirección de la iniciativa y un grupo focal con estudiantes de un Liceo de la VIII Región.

CAPÍTULO TRES
ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

Introducción.

Una de las premisas con que se realizó este estudio, fue señalar que las experiencias analizadas no constituían en sí mismas Buenas Prácticas, que agotaran en su totalidad las definiciones que en torno a este concepto se construyeran. Por ello, planteamos que cada experiencia condensa y expresa algunas de las dimensiones de Buenas Prácticas contenidas en su conceptualización.

De esta forma, el objetivo de este estudio no estaba en definir cuáles de las iniciativas abordadas cumplía requisitos para ser denominada como Buena Práctica. Más bien, nos propusimos, desde la observación y análisis de las mismas, arribar a una construcción de perfil de Buenas Prácticas en el ámbito de la OVLIL con jóvenes. De esta forma, serán las propias iniciativas en estudio las que aporten los elementos a considerar para la construcción de la definición de Buenas Prácticas, tomando las definiciones originales presentadas en el marco conceptual y especificando los sentidos que cada dimensión asume en el proceso.

En coherencia con lo anterior, lo que se presenta a continuación, son esos elementos o factores que van moldeando las cuatro dimensiones temáticas y sus respectivas sub dimensiones, definidas desde el diseño metodológico de este estudio: 1] Enfoques de Orientación e Intermediación, 2] Estrategias de intervención, 3] Modos de Gestión y, 4] Resultados de impacto. Ellas en conjunto, permiten hablar de Buenas Prácticas en el ámbito de la OVLIL.

1. Presencia de un enfoque de intermediación de Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral.

Las Buenas Prácticas en el ámbito de la OVLIL desarrollan una cualidad que es su pertinencia con la realidad de los mercados de trabajo, es decir dan cuenta de sus características socioeconómicas y socioculturales como así también institucionales. En este estudio se buscó develar si la interpretación que hacen los diversos actores de las iniciativas, se encuentra encarnada en el sentido de sus actuaciones concretas, otorgándole coherencia y significado respecto de la OVLIL con jóvenes.

Cuatro sub dimensiones dan cuerpo a esta dimensión. Ellas expresan aspectos específicos que permiten en el desglose abordar ámbitos particulares de la globalidad que implica cada dimensión. La comprensión de estos aspectos específicos no se hace sólo en sí mismos, sino también en la interrelación que entre ellos ha de existir. Las cuatro sub dimensiones son: 1.1.] Pertinencia Temática; 1.2.] Recepción del Capital Social de las y los Jóvenes; 1.3.] Valoración de la percepción de las y los Jóvenes respecto del trabajo.

1.1. Pertinencia Temática.

Las iniciativas estudiadas muestran amplia relación con la empleabilidad juvenil, generando estrategias que en específico apuntan a las temáticas de OVLIL, en torno a cuatro factores: 1] existe una lectura actualizada de los escenarios laborales globales, nacionales y locales, 2] existe una lectura actualizada de las respuestas del Sistema Educativo Formal ante las necesidades de las y los jóvenes en los mercados laborales, 3] existe una lectura actualizada de las condiciones juveniles en los mercados laborales, y 4] existe coherencia de las soluciones propuestas respecto de las lecturas antes señaladas.

Factor uno: existe una lectura actualizada de los escenarios laborales globales, nacionales y locales.

Un factor de Buena Práctica que se encuentra en las iniciativas estudiadas es que poseen versiones sobre las condiciones que los mercados laborales presentan en la actualidad para que las y los jóvenes desplieguen sus experiencias laborales. Estas versiones fueron recogidas al indagar por los diagnósticos desde los cuales se posicionaron las iniciativas para definir las problemáticas centrales a enfrentar y elaborar sus diseños de acción.

Las versiones recogidas abordan diversos ámbitos de análisis y también distinguen algunos actores:

- ✓ En algunos casos se desplazan desde aspectos globales -referidos a un contexto de globalización e individualización, que es considerado difícil para el mundo adulto y con mayor razón lo es para el mundo joven-, hasta aspectos locales -mentalidad subordinada de la población, extrema pobreza mayoritaria, ruralidad como condición negativa, entre otros-.
- ✓ En esas versiones también se alude al Estado como entidad que no aparece apoyando las experiencias juveniles al no implementar una Política clara en este ámbito, sólo se apoya la capacitación juvenil y no la empleabilidad, y existe una situación de crisis, ya que el mundo adulto no comprende a las y los jóvenes, sus modos de ser y sus formas de pensar distintas.
- ✓ Otro actor mencionado en estas versiones son las y los empresarios que manifiestan altos grados de estigmatización hacia las y los jóvenes - irresponsables, alto ausentismo, retrasos permanentes, ausencia los lunes, entre otros-, lo que les lleva a mostrar poca disposición a trabajar con

jóvenes -esto último también se señaló respecto de los actores municipales-. Estos empresarios se apoyan en las características de alta competencia del mercado laboral para excluir a los más débiles, que en este caso son las y los jóvenes.

Factor dos: existe una lectura actualizada de las respuestas del Sistema Educativo Formal ante las necesidades de las y los jóvenes en los mercados laborales.

Un segundo factor de Buena Práctica es la referencia permanente que se hace a la expectativa de que el Sistema Educativo Formal sea una fuente de preparación, para que las y los jóvenes se inserten adecuadamente en el mundo del trabajo. Para ello deben existir lecturas actualizadas de las ofertas que ese Sistema Educativo plantea a sus jóvenes. Este factor cobra relevancia, ya que la tarea principal de la educación formal es definida en los tiempos actuales en esos términos, como las experiencias que han de vivir los sujetos para su desarrollo personal y preparación para el futuro laboral.

En ese sentido, los actores de las diversas iniciativas -tanto de dentro de la comunidad educativa como fuera de ella- señalan un conjunto de problemáticas que se dan al interior del sistema educativo, en su intento por cumplir con la tarea antes mencionada. Por ejemplo, se plantea que:

- ✓ No se ha trabajado la educación vocacional, lo que incide en que al salir de cuarto medio las y los jóvenes no tienen claro que es lo que quieren hacer.
- ✓ Los actores educativos desconocen lo que sucede en el mercado laboral, por lo que sus ofertas a las y los jóvenes no poseen pertinencia, faltan mayores vínculos con las empresas.

- ✓ El mercado laboral está saturado y muestra inestabilidad, no todos los Liceos tiene capacidad de responder generando carreras pertinentes en esas nuevas realidades.
- ✓ Las familias envían a sus hijos e hijas a Liceos TP para que obtengan pronto un cartón, pero muchas veces lo hacen sin considerar los intereses de sus hijos e hijas y al mismo tiempo, sub valorizan las proyecciones que le otorga ser técnico de nivel medio.
- ✓ Hay poco seguimiento a lo que ocurre con las y los jóvenes después que egresaron de cuarto medio.
- ✓ Existe mayor disposición en las y los jóvenes para ir a la Universidad ya que la oferta de ellas es mayor, sin embargo no es claro que las carreras ofrecidas en la Educación Superior sean pertinentes para las realidades comunales o regionales.

Factor tres: existe una lectura actualizada de las condiciones juveniles en los mercados laborales.

Un tercer factor es que las iniciativas consideran también en sus diagnósticos percepciones de lo que les ocurre a las y los jóvenes en sus experiencias (por presencia o ausencia de ellas) en el mercado laboral. Esto cobra relevancia si se observa que se trata de los sujetos a quienes se dirigen las acciones de las iniciativas estudiadas y por más que parezca una obviedad, existen iniciativas en que no se poseen versiones sobre estas condiciones que viven las y los jóvenes o bien, ellas son construidas desde discursos lejanos y poco informados de las realidades juveniles.

Según las y los actores de las iniciativas, las problemáticas principales que vivirían las y los jóvenes en sus experiencias en los mercados del trabajo serían:

- ✓ Poca preparación técnica y social para participar de los mercados laborales. Éstos son hostiles aunque las y los jóvenes se encuentren bien preparados.
- ✓ Las y los jóvenes de sectores empobrecidos tienen baja autoestima y pocas expectativas.
- ✓ Viven experiencias frustrantes en el mercado laboral por abusos empresariales, mal trato, inestabilidad y arbitrariedades.
- ✓ Se sienten desorientados con poca claridad para tomar decisiones en torno a su vida laboral.
- ✓ Las y los jóvenes se muestran sumisos e ignorantes ante los atropellos de que son víctimas.
- ✓ Se observa poca responsabilidad en las y los jóvenes por buscar la información que necesitan para insertarse laboralmente.

Una Buena Práctica en OVLIL ha de desplegar lecturas informadas, actualizadas y críticas de las realidades juveniles. Como veremos más adelante, puede ser vital en ese proceso, la incorporación de los propios jóvenes en esos análisis de la realidad.

**Factor cuatro: Existe coherencia de las soluciones propuestas
respecto de las lecturas señaladas.**

Un cuarto factor es que existen soluciones posibles, es decir, que las iniciativas no se quedan sólo en el análisis de ciertas problemáticas, sino que buscan generar alternativas. Lo relevante de analizar es la coherencia entre dichas

soluciones diseñadas y las lecturas antes señaladas, en tanto se da respuesta a las problemáticas planteadas en las iniciativas.

Algunos tipos de soluciones propuestas desde las iniciativas son los siguientes:

- ✓ Por una parte, aparecen las soluciones que se van estructurando como respuesta a las demandas que los empresarios realizan, de acuerdo a sus diversos requerimientos. Así, tenemos experiencias que se presentan con un discurso de abierta dependencia y subordinación a dichos requerimientos; otros muestran mayor autonomía en la relación, señalando que han de tenerse en cuenta dichos requerimientos, pero que cada experiencia debe decidir su sello e impronta de identidad; y también quienes buscan actuar como mediadores entre los requerimientos del mundo empresarial y las expectativas juveniles, tratando de generar acuerdos entre sus apuestas.

En estas soluciones, se destaca como un aspecto vital, contar con la credibilidad del mundo empresarial, condición básica para generar el vínculo y trabajo conjunto. Por ejemplo, en la ONG Centro de Profesionales para la Acción Comunitaria (CEPPAC de la Región Metropolitana), se señala como un logro de su experiencia los lazos que han construido con empresarios y como ello ha significado que se puede contar con mejores ofertas de prácticas laborales y posibilidades de empleo para las y los jóvenes que capacitan en sus cursos.

De igual forma, se señala la importancia de que, quienes han logrado establecer vínculos, lo han hecho superando un conjunto de prejuicios que les llevaban a catalogar al mundo empresarial con pensamiento y acción conservadora y de derecha, por lo tanto se negaban a relacionarse con ellos. Por ejemplo, la OMIL de Quillota implementó un Proyecto de Estrategias Laborales Juveniles y para hacer las tareas de intermediación

laboral, debieron vincularse con diversos empresarios de la comuna, lo que inicialmente produjo resistencias dentro del Equipo, las cuales fueron superándose en el proceso.

En estas experiencias aparece como un potencial la generación de convenios con empresas y con Universidades.

- ✓ **Por otra parte, se presentan algunas soluciones que surgen buscando dar cuenta de las necesidades de cada comuna o localidad desde sus propias características y potencialidades.** En este caso, ya no sólo se consideran los requerimientos de los empresarios sino sobre todo, el diagnóstico propio sobre la realidad del territorio. En ese sentido, es destacable el planteamiento que algunas iniciativas hacen de querer aprovechar al máximo las características de su comuna para la activación de estas soluciones. Por ejemplo, en Viña del Mar, la OMIL ha priorizado por desarrollar programas de empleo para jóvenes en temporadas de mayor afluencia de turistas a la comuna, así como que las acciones laborales que éstos realizan estén directamente vinculadas al turismo: aseo de calles, pintura de señalética de tránsito y arreglo de jardines, aseo de la Quinta Vergara en semanas de Festival de Viña del Mar.

Un aspecto que se señala como relevante es que este diseño contextualizado permite ofrecer carreras actualizadas y pertinentes a las y los jóvenes, lo cual les asegura una mayor proyección en sus vidas y en particular en sus experiencias laborales. Por ejemplo, la Red de Orientación Vocacional de la VII Región, de la ciudad de Talca, a partir de un diagnóstico del territorio, establecieron las áreas de producción prioritarias a las que cada Liceo dedica sus esfuerzos; dichas áreas surgen de la lectura de las posibilidades productivas existentes en la región, el

área vitivinícola es una muestra de ello, lo que ha llevado a preparar Técnicos en Análisis Químico.

- ✓ Otro tipo de soluciones, en el ámbito educacional, es la adecuación curricular articulando las exigencias ministeriales, el aporte del mundo empresarial de la región, el sello propio del Liceo (por ejemplo, Desarrollo Personal del Joven) y el contexto social en que están insertos. Una iniciativa que da cuenta de lo anterior, es lo que implementa el Liceo Santa Marta de la ciudad de Talca, en el marco de una Red de Orientación Vocacional de la VII Región. Esto implica que se han incorporado acciones en el terreno de la OVLIL en la cotidianidad del Liceo, involucrando a estudiantes, docentes y apoderados. En el caso de estos últimos se insiste en señalar la importancia que ha tenido orientar a los padres y madres para que valoren el título de Técnico de Nivel Medio que otorga la educación TP.

En este tipo de soluciones se releva que existen mejores condiciones al interior del sistema educacional para abordar las temáticas referidas a la Orientación Vocacional y la Orientación laboral. Se señala que unos cinco años atrás estos procesos eran muy difíciles de realizar.

1.2. Recepción del Capital Social de los y las jóvenes.

Las iniciativas estudiadas no consideran activamente los recursos de diverso tipo con que cuentan las y los jóvenes para desarrollar sus habilidades y capacidades en pro de experiencias laborales que potencien su crecimiento personal y colectivo.

Las potencialidades y experiencias propias de las y los jóvenes no son mayormente vistas como un recurso para la intermediación y la orientación. Existe sólo una experiencia que plantea explícitamente el abordaje de los contenidos de la Orientación Laboral y la Orientación Vocacional, por medio del vínculo con las experiencias de vida que las y los jóvenes poseen, para desde ahí construir los contenidos fuerza que les interesa que éstos manejen. La OMIL de Quillota, implementa diversas metodologías que le permiten elaborar los procesos formativos en la capacitación juvenil teniendo como fuente de información base, aquello que las y los jóvenes plantean.

El resto de las iniciativas estudiadas no logra explicitar acciones concretas en este ámbito y ante la pregunta por la consideración de las fortalezas de las y los jóvenes, se tiende más bien a plantear lo que la iniciativa hace por ellas y ellos, más que a concebirlas como sujetos que podrían aportar en el proceso.

Tampoco se señala que se consideren explícitamente las habilidades y contactos que las y los jóvenes pueden tener y que sean un aporte a sus propios procesos de Orientación e Intermediación. Si bien se plantea un discurso sobre capacidades y potencialidades juveniles, éste termina siendo abstracto y no contiene un correlato experiencial.

La imagen que se proyecta de las y los jóvenes, en el conjunto de iniciativas, es que son beneficiarios de ellas. De esta forma no se les concibe como sujetos que podrían contribuir en el mismo proceso, desde sus historias y experiencias, sino que se les ve siempre como personas a las que hay que darles apoyo y ciertos beneficios.

La tensión que esta situación plantea, en la línea de identificar factores de Buenas Prácticas es que desde lo no realizado o lo no conseguido por las

iniciativas, se pueden elaborar al menos dos factores que podrían ser relevantes en estos procesos:

Factor cinco: Se consideran las potencialidades y experiencias propias de las y los jóvenes en la Orientación e Intermediación.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si elaboran sus diseños, sus estrategias e implementan sus acciones con una concepción de jóvenes como constructores activos de sus procesos formativos, fortaleciendo la imagen de un trato entre el mundo adulto que promueve estas iniciativas y los sujetos jóvenes que participan de ella, para que se asuman de manera más compartida los sentidos que ellas tendrán.

En el caso de las iniciativas del ámbito educacional formal, no se trata de reemplazar roles, sino más bien de reconstruir dichos roles para que docentes, estudiantes y apoderados puedan vincularse y participar de manera distinta en el proceso. Esto no sólo podría potenciar a las y los jóvenes en sus procesos de crecimiento, sino también permitirle a los distintos actores adultos, compartir las responsabilidades que socialmente se les imponen en la tarea educativa.

En el caso de iniciativas implementadas desde los Municipios y desde la Sociedad Civil, también puede plantearse la posibilidad de reconstruir los roles que cada cual asume y potenciar de esa manera el protagonismo de las y los jóvenes en tiempo presente, superando aquellas visiones que les postergan para el futuro -incierto e inexistente- para comenzar a vivir en tiempo actual sus responsabilidades y aportes a sus vidas y comunidades.

Factor seis: Se consideran las habilidades y contactos de las y los jóvenes para aprehender la información sobre puestos de trabajo y para tomar sus decisiones vocacionales.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si instalan sus procedimientos a partir de la historia que cada joven y el conjunto de ellas y ellos posee. Es decir, se consideran de modo activo, sus cotidianidades, lo que ya han vivido en la temática, los modos que han experimentado para resolver sus problemas, lo que conocen del mercado laboral, los contactos que poseen, sus redes sociales, etc. De esta forma, cada joven percibirá que no llega en cero a la experiencia, sino que tiene un aporte que hacer en tanto se valoriza lo que ha vivido, por más mínimo que pueda parecer dicho aporte.

Una estrategia de este tipo puede reforzar nuevamente, la sensación en cada joven de que no va a la iniciativa a buscar que le entreguen algo, sino más bien que va a aportar y a construir con otros y otras.

Es posible que la percepción social señale que en su mayoría las y los jóvenes no tienen disposición a plantearse en estos términos y que suelen ser apáticos y desconfiados, lo que impide muchas veces que resulten estos diseños metodológicos. Sin embargo, cualquiera de esas actitudes antes mencionadas son aprendizajes sociales, que provienen de experiencias en que se les ha impuesto-enseñado que ese es su rol y que ese es el tipo de participación que de ellos y ellas se espera.

Por lo mismo, una Buena Práctica en este sentido señala la importancia de tener voluntad para asumir esta orientación y al mismo tiempo, tener la disposición a

tomarse el tiempo necesario para generar estos cambios, que requieren de paciencia, acompañamiento y reintentos cada vez que sea necesario.

1.3. Valoración de la percepción de las y los jóvenes respecto de la experiencia laboral.

Las experiencias estudiadas conocen los discursos que los y las jóvenes elaboran respecto del trabajo como experiencia en sus vidas y existen procesos de incorporación de dichas percepciones en los diseños de los programas de OVLIL.

En esta línea surgen tres factores relevantes de conceptualizar:

Factor siete: Conocimiento de las expectativas y criterios de logros que las y los jóvenes se plantean en sus experiencias laborales.

Las iniciativas muestran tener nociones, en algunos casos más sistematizadas en otros menos, de lo que intuitivamente o con mayor reflexión las y los jóvenes se plantean respecto de sus experiencias laborales. Ya sea que se trate de algo que han vivido, que están viviendo o que les gustaría experimentar. Para su conocimiento, alguna iniciativas, por ejemplo la Red de Orientación Vocacional de Quilpué, ha aplicado encuestas a las y los estudiantes para conocer sus opiniones sobre sus expectativas laborales, otras como la ONG CEPPAC, han realizado diagnósticos y sistematizaciones.

En este sentido existe por ejemplo, un cierto consenso de que los y las jóvenes buscan resolver de manera inmediata y utilitaria su precariedad económica. Quieren superar condiciones desfavorables que están viviendo -cesantía,

allegados, imposibilidad de formar familia estable, dependencia de familia de procedencia-, también que se les respete en las experiencias de trabajo que tengan -que se les contrate y se les pague bien, que tengan cotizaciones y estabilidad- y quieren lograr el éxito -contrato, buena paga y armar familia-. Además, hay quienes se plantean trabajar un tiempo, para posteriormente estudiar en la Universidad.

Este conocimiento resulta relevante, en una Buena Práctica, si es generado por la vía de métodos sistemáticos que permitan acercarse lo más posible a las realidades juveniles. No ayuda en ese sentido, manejarse sólo con las nociones que pueden elaborarse desde el contacto con ellos en la iniciativa, sino que más bien, lo que puede ser relevante en este campo es conocer sus experiencias, las significaciones que de ellas hacen y las proyecciones que se elaboran.

De igual manera, este conocimiento es importante si es asumido en las propuestas de cada iniciativa, en este caso de OVLIL, según como se señala en los siguientes factores.

Factor ocho: Esfuerzos por asumir en los procesos de OVLIL estas expectativas juveniles.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si muestran disposición y algunos esfuerzos por incorporar estas percepciones juveniles en sus diseños de propuestas. Por ejemplo, para quienes señalan que lo que más buscan las y los jóvenes son experiencias laborales independientes, lo que se les ha propuesto en la Orientación Laboral es el desarrollo de microempresas o formatos similares, apoyándoles en su diseño y con los recursos iniciales para ponerlas en marcha como es el caso del Servicio para el Desarrollo

de los Jóvenes (SEDEJ), que implementó un Proyecto de Estrategias Laborales Juveniles en San Antonio¹⁷; en otros casos, a partir del temor con que muchos jóvenes se plantean respecto de lo que les ofrece el mercado laboral, en las acciones de Orientación Vocacional se les ha señalado con claridad las posibles situaciones críticas que podrían vivir en el futuro; en algunos casos, la propuesta de la iniciativa asume críticamente e intenta revertir la renuncia que muchos jóvenes hacen de sus expectativas vocacionales, para asumir lo laboral como experiencia instrumental para conseguir la sobrevivencia. Ejemplo de ello, se plantea en la Red de Orientación Vocacional de Concepción en la VIII Región, ya que al decir de sus docentes, se trata de mostrarle claramente a cada joven, las condiciones con que se encontrarán en el mercado del trabajo y no idealizar dicha experiencia.

En ese sentido, la tensión principal que las iniciativas tendrían, se da entre su propuesta de Orientación Vocacional y las condiciones del contexto (global, nacional, local) en que están insertas, que no permiten la canalización de las expectativas vocacionales de las y los jóvenes. Asumir dicha tensión y enfrentarla de manera proactiva fortalecería las posibilidades de las iniciativas de constituirse en Buena Práctica.

Sin duda, un elemento potenciador en este factor, y que no puede estar ausente, es la protagónica participación de las y los jóvenes en la definición de estas que son, sus expectativas.

¹⁷ Cabe decir que esta es una constatación interesante, ya que la mayoría de las y los entrevistados plantea lo contrario, respecto que las y los jóvenes buscarían más bien experiencias de dependencia laboral y no se motivarían por generar sus propias iniciativas económicas.

Factor nueve: Orientación Vocacional no se reduce a la formación personal, sino que logra desplegarse desde perspectivas más amplias e integrales.

Las iniciativas muestran inquietud por abordar las temáticas referidas a la Orientación Vocacional, sin reducirla a un ámbito específico como es la formación personal. En ese sentido, lo que se busca es instalar miradas más amplias respecto de lo vocacional y que se aborden en perspectiva integral, que se puede traducir en el caso de las y los jóvenes a través de un conjunto de ámbitos, entre los que se encuentra la formación personal, pero también, las historias vividas, las proyecciones soñadas, entre otras.

El desafío que instala este factor para que las iniciativas estudiadas, se acerquen a la condición de Buenas Prácticas, es que busquen potenciar la formación para la vida y por lo tanto, para la elaboración de Proyectos de Vida en jóvenes y así, no se reduzca la Orientación Vocacional a la formación en temas de hábitos sociales (modos de vestir, de hablar, de proceder, de saludar, etc.) y de deberes para el trabajo (cumplimiento de horarios, respeto a la autoridad, etc.) como se hace actualmente en algunas de las iniciativas estudiadas.

2. Estrategia de intervención.

Las Buenas Prácticas se estructuran estableciendo de manera explícita y definida relaciones entre las características de las y los jóvenes adscritos a las ofertas, los focos de intervención -sean sobre sus competencias o bien en las formas de relacionarse con las posibilidades de trabajo-, las estrategias utilizadas por las iniciativas de OVLIL y los estilos de participación de las y los jóvenes en ellas.

Es decir, las Buenas Prácticas muestran altos grados de racionalidad tanto en sus planificaciones, en los sentidos instalados en dichos planes y en sus modos de gestión. Se aleja de una Buena Práctica, aquel tipo de iniciativa que despliega su accionar desde la espontaneidad y deja a los efectos no intencionales de su acción un valor prioritario al momento de la evaluación.

Por ello en esta dimensión interesa conocer los grados de racionalidad incorporados en el diseño e implementación de las iniciativas, a través de cuatro sub dimensiones: 2.1.] Grupo Objetivo; 2.2.] Ideas y promesas de cambio; 2.3.] Innovación en la Ejecución; 2.4.] Estilos de participación.

2.1. Grupo objetivo.

Las iniciativas estudiadas poseen elementos de caracterización del grupo destinatario de las ofertas de sus Programas o Proyectos. Es decir, se conoce al grupo destinatario de sus acciones de OVLIL y se han establecido criterios de selección para la incorporación de las y los jóvenes a las iniciativas. En una mirada al conjunto de las iniciativas estudiadas encontramos que los criterios de selección son *diversos y excluyentes*: *diversos*, en tanto hay una amplia variedad de propuestas en el medio nacional en las temáticas de empleabilidad juvenil, a las que se puede interrogar por sus modos de enfrentar los procesos de OVLIL; y *excluyentes*, en tanto estos criterios le permiten, a cada iniciativa en particular, seleccionar a sus jóvenes participantes y distinguir de otros sub grupos de esta población que quedan fuera de ellas. Lo anterior constituye una fortaleza de las iniciativas, en tanto les permite focalizar y por lo tanto, priorizar sus acciones en determinadas poblaciones de jóvenes.

Sin embargo, se observa que no existen evaluaciones sobre si dichos criterios y los perfiles elaborados de las y los jóvenes, son pertinentes para el tipo de estrategia que se ha diseñado en la iniciativa.

A partir de lo anterior, dos factores constituyentes de Buenas Prácticas se pueden enunciar:

Factor diez: Existen criterios de selección conocidos y definidos en torno a ciertas características relevantes de las y los jóvenes.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si poseen un cúmulo de información importante respecto de las y los jóvenes, no sólo sus antecedentes personales, sino que también sus motivaciones, expectativas, proyecciones, etc. Esos antecedentes, en muchos casos, los han obtenido por la vía de aplicar instrumentos que recogen y registran esa información. Este procedimiento se hace de manera sistemática en las diversas iniciativas.

Una vez que estas iniciativas han definido quienes son las y los destinatarios de su oferta -ya sea por criterios de edad, sexo, nivel de estudios, estado civil, localización territorial, experiencia laboral, situación actual de empleo, entre otros antecedentes- pueden entonces seleccionar la población que participará del proceso.

En ese sentido la Buena Práctica releva la importancia de no dejar al azar este tipo de aspectos, sino más bien definirlos previamente y según eso tomar las decisiones metodológicas que impliquen las opciones realizadas. Es decir, se espera que una iniciativa que define trabajar, por ejemplo, sólo con jóvenes que

ya tienen experiencia laboral y que desean realizar actividades económicas independientes, generen en consecuencia con esa definición, una estrategia que les permita dar cuenta de las características que poseen las y los jóvenes en esa situación. Por ejemplo, la Vicaría Pastoral Social, en un primer momento de su experiencia debió acotar su campo de acción ya que muchos jóvenes que llegaban no tenían experiencia laboral independiente, lo que retrasaría lo proyectado, por lo cual se ajustaron los criterios de selección respectivos.

Factor once: Existen mecanismos y procedimientos de evaluación sistemáticos sobre estos criterios y su pertinencia para los procesos desplegados.

Una Buena Práctica, en términos genéricos en el ámbito de la intervención social (ya sea en espacios educativos, territoriales, etc.), ha de considerar en su diseño la construcción y utilización sistemática de mecanismos y procedimientos que le permitan monitorear y evaluar las decisiones que se toman cuando se planifica la acción a implementar.

Las iniciativas estudiadas en su mayoría no poseen estos mecanismos y procedimientos, lo que abre una interrogante respecto de una situación transversal en el análisis realizado y es la ausencia de instrumentos de monitoreo y evaluación en sus diseños. De esta forma se pierde buena parte de la información que se produce, no se profundiza en el análisis de lo que se implementa y se debilitan las proyecciones y posibles impactos de sus acciones.

Si bien la acción social se caracteriza en nuestro medio por carecer de este tipo de recursos metodológicos, es una situación que las Buenas Prácticas han de revertir para potenciar su acción. En el caso de las iniciativas en OVLIL la relevancia, respecto del conocimiento del grupo al cual destinan su oferta,

radica en lo potenciador que ello puede ser para direccionar con mayor profundidad lo que se quiere lograr.

2.2. Ideas y promesas de cambio.

Las iniciativas estudiadas contienen una promesa de mejora en las formas de inserción laboral a través de estrategias de OVLIL. El conjunto de iniciativas presenta en sus discursos y en sus diseños una serie de propósitos a conseguir con su acción, que se refieren a diversos aspectos de la OVLIL. Algunos de ellos son:

Orientación Vocacional:

- ✓ Conocer que quieren hacer los jóvenes en el futuro, sin influir en sus decisiones.
- ✓ Que reconozcan sus fortalezas y los logros que hasta ahora, en su corta vida han obtenido.
- ✓ Apoyar las elecciones vocacionales desde pequeños, para que cuando les corresponda escoger en segundo medio ya tengan un proceso avanzado.
- ✓ Que al egresar de cuarto medio desarrollen habilidades básicas para continuar estudios superiores o insertarse adecuadamente en el mercado laboral, para bajar el nivel de estudiantes que se equivocan y pasan años antes de encontrar lo que quieren.
- ✓ Que las y los estudiantes conozcan en profundidad sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Que tengan oportunidades de experiencias de aprendizaje, que se auto descubran.
- ✓ Contar con una cantidad de información actualizada que esté al alcance de la mano, disponible para las y los estudiantes y puedan tomar mejores decisiones.

- ✓ Trabajar fuerte sobre conocimiento de sí mismo, desarrollo personal y vínculo con el mundo empresarial.

Orientación Laboral:

- ✓ Establecer relaciones con jóvenes que están desarrollando alguna actividad económica para hacer un diagnóstico de su situación, asesorarlos técnicamente e inyectar créditos en su iniciativa.
- ✓ Que las y los jóvenes clarificaran en qué querían insertarse, en que condiciones laborales querían estar.
- ✓ Entregar herramientas para buscar trabajo, para desempeñarse mejor, pero no garantizar empleo.
- ✓ Que se actualicen y conciban su título como una apertura a diversas experiencias y no a un solo tipo de trabajo.
- ✓ Potenciar el tema del emprendimiento para que sean capaces de armar sus propias empresas y negocios.
- ✓ Instalar capacidad emprendedora -realista- en el joven y la joven.

Intermediación Laboral:

- ✓ Establecer las potencialidades de empleabilidad que hay en cada localidad.
- ✓ Que las y los estudiantes al egresar, posean un certificado de INACAP que les habilita para encontrar trabajo básico dentro del oficio que estudiaron.
- ✓ Generar sensibilización respecto de la temática juvenil en el mundo laboral, que los gremios se abrieran a contratar mano de obra joven.
- ✓ Lograr superar la condición de cesantía de las y los jóvenes.
- ✓ Generar espacios donde las y los jóvenes tuvieran un empleo financiado por el municipio, con financiamiento externo vía canje de publicidad.
- ✓ Acercarse al mundo del empleo, tener mayor contacto con las empresas e instituciones.

En esta Subdimensión de análisis interesa relevar el planteamiento de propósitos explícitos y sistemáticos en las iniciativas, así como la existencia de indicadores para su evaluación y los vínculos que se hacen de estos planteos respecto de la Política Pública. A partir de lo anterior se pueden distinguir los siguientes factores constituyentes de Buenas Prácticas.

Factor doce: Existen propósitos definidos explícitamente en cada iniciativa.

Las iniciativas estudiadas se acercan a la concepción de Buenas Prácticas, en tanto poseen en sus diseños el planteamiento explícito de objetivos por lograr. Es decir, existe una promesa de cambio, cuestión que gatilla su oferta a las y los jóvenes para que se integren a ellas y puedan así modificar las situaciones problemáticas que están viviendo.

Estos propósitos no constituyen una Buena Práctica por su mera existencia, sino porque han de ser construidos en coherencia con los diagnósticos realizados, contener las nuevas situaciones a alcanzar por cada propuesta y definir de ese modo la identidad de la iniciativa. Es esperable, que en una Buena Práctica, los propósitos de ella sean también construidos de manera mancomunada por quienes participan en todos sus ámbitos y momentos, sobre este tema volveremos en la Subdimensión estilos de participación.

La existencia de estos propósitos desde el diseño de la propuesta, permite distinguir con claridad cuáles son las situaciones en que puede decirse que se están modificando las condiciones iniciales en la dirección planteada, por la acción de dicha iniciativa y cuando esos cambios o modificaciones en la realidad no corresponden directamente a su acción. Al mismo tiempo, posibilita distinguir aquellos logros que muchas veces se relevan como importantes en un proceso,

pero que no se vinculan con el diseño planteado o que refieren a cuestiones muy específicas, que no modifican la realidad en el sentido propuesto por la iniciativa en su diseño -por ejemplo, capacitar en ciertas disciplinas, incorporar a padres y madres en ciertas actividades, que los y las jóvenes completen estudios- entre otros.

No queremos decir que estos logros no sean importantes, pero ellos no apuntan directamente a los propósitos enunciados por las iniciativas, sino que corresponden a metas específicas que no están planteadas en el diseño original de la propuesta.

Factor trece: Existe una mirada amplia respecto de la OVLIL, que no se reduce al logro de la sola inserción laboral como propósito final.

En las iniciativas estudiadas se aprecia una variedad de propósitos, que apuntan también en sentidos diversos, dando cuenta en ello de la especificidad de cada propuesta. Es decir, las Buenas Prácticas en este ámbito no lo son porque apunten todas en el mismo sentido, sino porque cada una de ellas sea capaz de definir sus propios propósitos de acuerdo a su contexto y pretensiones particulares.

En ese sentido es necesario relevar que, la pregunta por si los contenidos de OVLIL están presentes en estos propósitos, debe llevar a poner en cuestión que muchas veces todo se remite a conseguir un objetivo considerado mayor, como es la inserción laboral de las y los jóvenes. En tanto se ubique a ese logro como el sentido principal de las acciones realizadas, se corre el riesgo de reducir la OVLIL a un paso más, en algunos casos que se puede omitir, para llegar a lo

central de estas iniciativas, que sería un alto porcentaje de jóvenes que se insertan en el mercado laboral.

Una Buena Práctica en este sentido logra desplegar una conceptualización amplia y contextualizada de cada uno de estos tres componentes -Orientación Laboral, Orientación Vocacional e Intermediación Laboral-, de manera que ellos se hagan parte y condición del logro del objetivo señalado como mayor.

**Factor catorce: Existen indicadores sistematizados y conocidos
para los diversos propósitos de cada iniciativa.**

Las iniciativas estudiadas se acercan a la noción de Buenas Prácticas si en su diseño y en su implementación contienen indicadores que les permiten monitorear y evaluar los logros concretos que van consiguiendo. En este sentido, algunos indicadores que señalan y que muestran coherencia con los propósitos mencionados en las iniciativas son: si se lograron titular en las carreras que escogieron, cuántos ingresaron a la Universidad y cuántos se titularon, los que están trabajando y están contentos, existe sobre demanda de prácticas profesionales para estudiantes del Liceo (sobran cupos), la o el estudiante elige por lo que le gusta y no por el estatus o el dinero que ganará.

En este ámbito, en las iniciativas estudiadas, se observan dos situaciones interesantes de relevar. Por una parte, y de manera similar a lo ya señalado en sub dimensiones anteriores, no existen sistematicidad en el planteo de los indicadores, más bien se constata ausencia de estos elementos que son de alta importancia para el diseño y desarrollo óptimo de las iniciativas. Una de las condiciones para constituirse como Buena Práctica en el ámbito de la

empleabilidad juvenil, con especificidad en la OVLIL, es que existan indicadores claros, pertinentes y medibles en torno a los propósitos que se plantean.

Por otra parte, lo que se señala como indicadores por parte de las y los actores de las iniciativas estudiadas, no se corresponden necesariamente con los propósitos que cada cual había enunciado previamente. Por ejemplo, se señalan que al fin del año, “los muchachos reciben el certificado de 4° medio y el de INACAP”, la existencia de un portal de internet, la presentación de los proyectos elaborados por las estudiantes. Todos los anteriores constituyen más bien, medios de verificación de indicadores que, para cumplir su tarea técnica, en el marco de una Buena Práctica, debieran ser elaborados de modo tal que dialoguen directamente con lo que se señala en los propósitos.

Factor quince: Las y los diversos actores de la iniciativa vinculan su quehacer específico con la Política Pública.

Una Buena Práctica en iniciativas de acción social han de considerar sus vínculos con la Política Pública. Esto se torna relevante si se considera que ella, la Política Pública, se ha convertido en un instrumento por medio del cual los Estados y Gobiernos buscan llevar a la práctica sus acciones en beneficio de los sectores más necesitados. Por ello, ya sea que la iniciativa forma parte en sí misma de esa Política Pública -en el sistema educacional formal, en los municipios, en Servicios Públicos, etc.- o bien desde fuera de ella - organizaciones sociales y no gubernamentales, empresas, instituciones educacionales privadas, etc.-, es esperable que de una u otra forma, se planteen algún tipo de vínculo con ella.

Sin embargo, lo que más encontramos en las iniciativas estudiadas son dificultades para concebir su acción como parte o vinculada a la Política Pública, incluso en aquellas que lo hacen desde dentro del aparato público. En este sentido, los argumentos esgrimidos apuntan a la inexistencia de Política Pública de Juventud en el país, que oriente y apoye el despliegue de este tipo de estrategias. De igual forma, se señala que no existe una Política de Empleabilidad que le otorgue contexto y sentidos a lo que se hace en este ámbito con jóvenes.

Es relevante la coincidencia entre actores en señalar que esta ausencia de Política se debe a las tensiones que el mundo político -significado como mundo adulto- tiene con las y los jóvenes. Se plantea que, quienes diseñan Política Pública y las autoridades a distinto nivel, no se preocupan por vincular activamente en estos procesos a las poblaciones jóvenes, y que no son considerados en las decisiones que se toman sobre el mundo del trabajo.

Una Buena Práctica en este ámbito debiera elaborar una concepción de su estrategia como parte de un conjunto mayor que es la Política Pública, para plantearse como una expresión y concreción de la misma, o desde fuera de ella, también como una expresión o como una alternativa -en sentido crítico- a las propuestas estatales. Lo relevante entonces, está en que las iniciativas se auto perciban como parte de un conjunto y de un contexto social, y que tengan posición ante los desafíos que la Política Pública plantea.

2.3. Innovación en la ejecución.

Las iniciativas estudiadas se plantean, desde alguna perspectiva, respecto de las formas concretas que asume la OVLIL en la implementación de su estrategia. En ese marco, es esperable encontrar en esas formas de hacer, un conjunto de

elementos innovativos, los cuales han de ser identificados en sus potencialidades, dificultades, logros y desafíos.

En cuanto a las formas concretas que asume la OVLIL en las iniciativas estudiadas podemos constatar, por un lado, un amplio abanico de definiciones posibles para cada componente, hasta experiencias que no logran explicitar de qué manera lo abordan. Incluso algunas señalan directamente que no lo hacen y centran su atención en lo que denominan empleabilidad juvenil o en la inserción laboral, la interrogante que surge es si estos aspectos se pueden abordar en la práctica sin pasar por la OVLIL.

Las definiciones utilizadas por cada componente se fundan en diversas fuentes, estando su identidad vinculada al tipo de institución que sostiene a la iniciativa y a sus propias concepciones de mundo. Así encontramos por ejemplo, municipios que lo plantean desde su condición de institución con responsabilidades territoriales que van más allá de los y las jóvenes, por lo que han de ocuparse de toda la Población Económicamente Activa; también Redes de Liceos que desde la especificidad de las dependencias administrativas de quienes lo conforman se posicionan respecto de los énfasis a instalar; las iniciativas de los Organismos No Gubernamentales se ubican a partir de su filosofía y desde las visiones de mundo que poseen en su definición institucional.

Lo que se refiere a lo innovativo de las prácticas en OVLIL, nos muestra que los elementos novedosos que se observan en las iniciativas están ligados mayormente a los procesos metodológicos -acción interdisciplinaria, superación de rigideces normativas, trabajos con estudiantes de educación superior, trabajo conjunto Liceos HC y TP, entre otros- y que no necesariamente tienen impactos en una propuesta más global de intervención.

En esta sub dimensión hay dos factores relevantes que destacar en cuanto a la constitución de Buenas Prácticas:

Factor dieciséis: Existen estrategias diversas para la Orientación Vocacional, Orientación Laboral e Intermediación Laboral con jóvenes.

Una Buena Práctica en OVLIL ha de poseer una estrategia definida y explicitada respecto de cómo abordará sus diversos componentes. Estas definiciones han de tener un ámbito conceptual, es decir, lo que se entenderá por cada uno de ellos, y también un ámbito estratégico, que orienta respecto de cómo se llevan a la práctica esas definiciones.

En las experiencias estudiadas se observa un elemento potenciador en este aspecto y es que existen diversas concepciones y por lo tanto también, diversas estrategias para abordar los componentes de la OVLIL. La pretensión de que existieran definiciones unívocas, puede jugar en contra de la capacidad de este tipo de iniciativas para dar respuestas pertinentes a un conjunto de la población que se caracteriza por su heterogeneidad -las juventudes-, con lo cual esta diversidad de concepciones y estrategias se vuelve una fortaleza.

La interrogante que surge -que abre nuevas líneas de estudio- es si aquellas estrategias implementadas por esta iniciativas se corresponden con las definiciones conceptuales que se plantean. De igual manera, correspondería indagar por el alcance político que esas definiciones tienen, para establecer su pertinencia con los contextos y el impacto que producen para transformar situaciones problemáticas.

**Factor diecisiete: Se explicitan elementos innovativos
en los diversos ámbitos que conforman a las iniciativas de OVLIL.**

Una Buena Práctica en OVLIL posee elementos innovativos en su estrategia y en los modos de implementación de ella. En este campo, las diversas iniciativas enuncian un conjunto de innovaciones, que no corresponde en este estudio definir su validez o no en cuanto tales. Más bien, lo que interesa rescatar es a que ámbitos de ellas se refieren. En ese sentido, encontramos que ante la consulta por lo innovativo de la experiencia, la mayoría se remite a cuestiones de orden metodológico, que no van más allá de la experiencia misma, en cuanto a esperar impactos significativos en las realidades en que intervienen. Por ejemplo, se plantea que las técnicas usadas en Talleres formativos o en la capacitación de jóvenes constituyen lo innovativo, para otros que existan más Orientadores contratados en una comuna es lo novedoso.

Hay dos señalamientos en las iniciativas estudiadas que resultan ilustrativos, a nuestro juicio de innovación de orden político y que pueden ser referencias significativas a la hora de pensar en Buenas Prácticas: una estrategia que plantea el vínculo con empresarios y otras instituciones del ámbito del mercado laboral, con los cuales se han de establecer alianzas de trabajo conjunto, asumiéndose los diversos actores como agentes activos de la economía local, regional y/o nacional. En esa propuesta se proponen como criterios, que los diversos actores que concurren a esos acuerdos, mantienen sus respectivas autonomías en sus campos específicos de acción y que existe la posibilidad de dialogar y buscar acuerdos en dicho proceso.

El otro señalamiento refiere al vínculo con las y los jóvenes. Si bien no se observaron experiencias de protagonismo juvenil en las iniciativas estudiadas,

hay un aspecto que apareció de forma recurrente y es necesario analizar. Varios actores de las iniciativas refieren a la atención personalizada a jóvenes y la solución de las problemáticas personales que plantean (de Orientación Vocacional: cómo enfrentar determinadas tensiones familiares, de pareja, etc.; de Orientación Laboral: qué trabajo buscar, cómo resolver una situación de abuso laboral, etc.; de Intermediación Laboral: llamar directamente a una empresa y conseguir un puesto de trabajo, etc.) como una acción innovativa de su estrategia. La interrogante que surge es: si eso es lo innovativo, entonces no se necesita una Política Pública en el tema, sino la capacidad de ciertos agentes de darle solución directa y personal a las problemáticas que tienen las y los jóvenes en sus diversos ámbitos de vida.

Una Buena Práctica en este sentido, se caracteriza por la capacidad de diseñar una estrategia que apunta a conseguir cambios globales en las situaciones juveniles y en ese marco se canalizan las innovaciones de dicha estrategia, en tanto con fórmulas novedosas se propone generar cambios sociales.

2.4. Estilos de participación.

Las iniciativas estudiadas identifican modos de participación de las y los jóvenes en ellas, los mecanismos internos para promover dicha participación, la relevancia que ella tiene en los diseños de sus estrategias y la incidencia en sus decisiones vocacionales y laborales.

En tanto Buenas Prácticas es esperable que la participación generada en los procesos desplegados por las iniciativas apunte a que las y los jóvenes se conviertan en protagonistas de las mismas y que jueguen roles decisivos en los diversos tipos de decisiones que en dichos procesos se van tomando y que les involucran.

En este marco, las iniciativas estudiadas presentan debilidades importantes de relevar: por una parte, porque la noción que más se observa es la de jóvenes como beneficiarios pasivos de las ofertas que se hacen, y por otra parte, porque cuando son llamados como “actores” de las iniciativas, es cuando hacen aquello que el mundo adulto ha definido como lo esperado o cuando muestran independencia, pero para hacer aquello que el mundo adulto les ha normado previamente.

Un debate que se abre ante esta situación es elaborar y acordar los conceptos y sus significados para ser utilizados en estos procesos, por ejemplo, cuando se dice actor, protagonismo, autonomía, qué es lo que se está señalando. Esto es relevante, ya que cuando se pregunta por la participación de las y los jóvenes en las iniciativas, se señala como protagonismo el que participen de las dinámicas que se efectúan en el marco de un Taller o actividad formativa, que aporten ideas a lo que los adultos han planificado para ver si son integradas a esa planificación o que pueden proponer actividades que de acuerdo a un conjunto de posibilidades y condiciones permitirían o no sumarlas al plan original.

A partir de estas situaciones, tres factores constituyentes de Buenas Prácticas en la OVLIL son posibles de plantear:

Factor dieciocho: Las y los jóvenes son considerados como protagonistas, es decir pueden participar deliberando en la cotidianidad del proceso.

Una Buena Práctica en OVLIL se sustenta sobre la noción de jóvenes como protagonistas del proceso que están viviendo. Esto implica que se desplegarán procesos en los cuales las y los jóvenes podrán opinar, decidir y hacer en los

distintos momentos y actividades. En esa línea, estos sujetos activan sus capacidades de propuesta y compromiso con lo que se está realizando, en tanto van ampliando su comprensión de la importancia que en sus vidas tienen estas experiencias.

El protagonismo. en tanto actitud y capacidad de las y los sujetos, no está dado ni es una cosa que se pueda dar a otros, es decir no ayuda a estos procesos proponerse por ejemplo: "darle protagonismo a los jóvenes", cuando más bien lo que se espera es que se generen procesos que les permitan a estos jóvenes experimentar dicho protagonismo, aprehenderlo en el hacer concreto. Cuando la idea de protagonismo aparece planteada en un objetivo, como algo que se quiere lograr, se corre el riesgo de cosificarlo al punto de preparar actividades para que estos sujetos jóvenes sean protagonistas, pero de decisiones y acciones preparadas por otros, es decir pierden de inmediato la posibilidad de serlo, ya que sólo están operando lo que ya se ha definido previamente, muchas veces sin consultas de por medio.

Por ello, una Buena Práctica en el ámbito de la OVLIL con jóvenes, ha de proponerse el despliegue de procesos en los cuales las y los jóvenes vayan vivenciando este protagonismo y lo incorporen como una actitud de vida en su repertorio. De esa forma, se aporta a que en la decisión vocacional, en la experiencia laboral o de estudios ese joven pueda opinar, decidir y hacer desde su responsabilidad y compromiso.

Factor diecinueve: Las y los adultos de la iniciativa establecen una alianza con las y los jóvenes para trabajar de manera mancomunada.

Una Buena Práctica en OVLIL sustenta su acción en el trabajo conjunto entre jóvenes y adultos. Un elemento vital de este factor es la capacidad de autonomía que estos sujetos jóvenes han de desarrollar para construir su propia posición y rol dentro de los procesos. De igual manera, es esperable que las y los adultos participantes de las iniciativas, también reconsideren su rol social y establezcan nuevas formas de relación, donde el respeto y la horizontalidad sean las características principales.

Estos nuevos vínculos posibilitan la acción conjunta entre jóvenes y adulto, abriéndose posibilidades para la cooperancia y la acción mancomunada. Una Buena Práctica con actores jóvenes, no puede ser vista como una acción exclusiva con ellos y ellas, sino que ha de plantearse la posibilidad de generar lazos y vínculos de acción colaborativa con adultos y adultas.

Hay procesos en las iniciativas estudiadas que son importantes de considerar como parte de la búsqueda de construir este tipo de vínculos. Por ejemplo, en la Red de Liceos TP de la VII Región, se toma en cuenta la opinión de las y los estudiantes que egresan y han hecho su práctica profesional, como información relevante para revisar y corregir el Perfil de Egreso del estudiante que está contenido en el Currículum. En esa situación, el mundo adulto no pierde su rol, pero se nutre para su acción del aporte que las y los jóvenes pueden realizar.

Factor veinte: Las opiniones y propuestas de las y los jóvenes son consideradas desde el diseño de la iniciativa, buscando fórmulas para que sean expresadas, debatidas y decididas en conjunto entre jóvenes y adultos.

Una Buena Práctica en OVLIL genera las condiciones para que las y los jóvenes puedan participar de manera influyente en el diseño, implementación y evaluación de los procesos que dichas iniciativas gatillan. Para ser actores con incidencia, estos jóvenes han de superar la desconfianza en las ofertas de las diversas instituciones y plantearse críticamente ante el ensimismamiento que puede producir el maltrato a que son sometidos, mayormente por el discurso público y también por el de estas mismas instituciones, que a pesar de organizar ofertas para ellos y ellas, muchas veces reproducen la cultura adultocéntrica de nuestra sociedad.

En ese sentido, no se trata sólo de que las y los jóvenes propongan acciones que pueden ser sumadas a los programas diseñados por los Equipos de las iniciativas, o que opinen sobre lo que ya estos Equipos han hecho para agregar nuevas ideas, sino que desde el inicio de los procesos de diseño se consideren mecanismos para que ellos y ellas participen activamente proponiendo, decidiendo y haciendo.

3. Modos de gestión.

Las Buenas Prácticas estructuran sus Modos de Gestión con acciones que articulan experiencias y objetivos de diversos actores involucrados en la relación entre oferta y demanda de trabajo. En ese sentido, la gestión apunta a tres componentes vitales que han de fortalecer a la experiencia en su implementación y en sus proyecciones: 1] La articulación entre actores, 2] los

recursos implicados y 3] la capacidad de la iniciativa para adecuarse a la contingencia.

En continuidad con lo observado en la dimensión anterior, las iniciativas estudiadas muestran una gestión que no incorpora grados significativos de racionalidad aplicada al ordenamiento de la información, a la toma de decisiones y a la ejecución de determinadas medidas. Más bien lo que se observa es que, a pesar de que se cuenta con diseños de planes explícitamente elaborados y conocidos por los Equipos ejecutores, eso no lleva necesariamente a las iniciativas a implementarse a partir de criterios de acción consistentes con su diseño original.

De esta forma, si bien se señala que existen pocos emergentes en los procesos estudiados, ello puede deberse a que las planificaciones iniciales son fuertes y al mismo tiempo son muy específicos los campos de acción, por lo que logra reducirse en gran medida la posibilidad de que aparezcan situaciones no previstas.

3.1. Articulación de actores.

Las iniciativas estudiadas plantean lo fortalecedor que para su experiencia resulta desplegar articulaciones con distintos tipos de actores en su gestión externa. Este aspecto es de vital importancia en el despliegue de las iniciativas de intervención social. Sin embargo, en ellas se observa el despliegue de políticas que orienten y sustenten la acción coordinada con otros actores "fuera" de dicha experiencia. Más bien las relaciones tienden a ser de tipo coyuntural, a partir de emergentes específicos del proceso.

Resulta llamativo que al interior de ciertas instituciones, por ejemplo municipios, no exista coordinación ni acción conjunta entre sus propias instancias internas. Incluso, algunos actores lo plantean como una acción extraordinaria que no siempre es agradable, ni atractiva, por lo que el eje está puesto en su propia acción individual.

En el caso específico del tipo de iniciativas estudiadas, referidas al ámbito juvenil, es preocupante la constatación de la baja participación de la institucionalidad juvenil en las diversas cotidianidades abordadas. Por ejemplo, los actores entrevistados señalan la ausencia del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) en el apoyo u orientación al despliegue de sus iniciativas, se desconoce los posibles vínculos y aportes que éste podría realizar y sus funcionarios no aparecen en la cotidianidad de los y las jóvenes participantes de las iniciativas. En el ámbito comunal, las Oficinas de Juventud en su mayoría no se articulan en las acciones desplegadas sobre empleabilidad juvenil, siendo relevante su ausencia en las escasas instancias de coordinación de actores que intentan organizar acciones en este campo.

También es importante considerar que varias iniciativas no se plantean a esta institucionalidad -en su ámbito nacional, regional o municipal- como un referente o un recurso válido para su acción y les cuesta verles cumpliendo dichos roles. Dos factores dan cuenta de los aspectos antes señalados, en la búsqueda de Buenas Prácticas.

Factor veintiuno: Se generan articulaciones con distintos actores, como parte de un estilo de gestión, es decir es un componente fortalecedor de su estrategia.

Una Buena Práctica en OVLIL, se plantea como parte de su estrategia la generación de vínculos y articulaciones concretas con diversos actores. Estas articulaciones le permiten definir sentidos comunes para sus acciones, metas compartidas y por lo tanto, que se sientan parte de una misma causa en su acción cotidiana.

Esta articulación posibilita el intercambio de recursos de distinto tipo y también que se definan de manera conjunta, procedimientos para enfrentar situaciones que les competen al colectivo o a algunos de manera específica. Se busca superar la mera derivación como mecanismo de resolución de problemas, ya que pone la responsabilidad de esa solución en otros y se suele terminar abandonando a quien manifiesta la problemática. La acción conjunta exige definir de manera colectiva los modos de enfrentar esas problemáticas, así como los modos de hacer seguimiento a dichas situaciones.

Factor veintidós: Se diversifican los vínculos ampliando los campos de acción y de incidencia de las iniciativas.

Una Buena Práctica en OVLIL se plantea diversificar los tipos de actores con que despliegan sus vínculos, posibilitando que se amplíen sus campos de acción. En ese sentido es vital el desarrollo de la capacidad de leer escenarios que señalen

cuáles son los actores más significativos de vincular a cada experiencia y al mismo tiempo, estrategias diferenciadas para establecer dichos vínculos. Es decir, habrá actores con los cuales es necesario definir alianzas de trabajo permanente, en que el tipo de vínculo implica que todos participan de los diversos momentos del proceso y habrá otros, por ejemplo, con los cuales el vínculo es coyuntural y no implica permanencia en el tiempo.

Esta última posibilidad no niega lo señalado antes en torno a que una debilidad de las experiencias estudiadas es lo coyuntural de sus vínculos, sino que se refiere a que ese tipo de relación puede darse, pero debe corresponderse con una cierta definición de estilos de relación coherentes con las estrategias de la iniciativa.

3.2. Recursos de los Ejecutores y Clima Humano sostenedor de la experiencia.

Las iniciativas estudiadas se plantean la generación de habilidades y capacidades en los ejecutores para desplegar y mantener un clima humano que fortalezca su propuesta. Estas habilidades y capacidades han de transformarse en un sostén para el proceso y les permite sentirse protegidos por ese entorno.

La condición de Equipo es vital en las experiencias sociales. Hacer con otros y otras y estar con quienes comparten motivaciones, visiones y sentidos de una cierta acción es fortalecedor para el buen despliegue de cada uno de los sujetos involucrados. No sólo se trata de potenciar la acción colectiva y la propuesta en ejecución, sino que esa experiencia sea una posibilidad de crecimiento para cada persona y desde ahí redunde en mejoras para los procesos de trabajo.

Sin embargo, en las iniciativas estudiadas se escucha en su mayoría una queja respecto de las condiciones precarias con que cuentan para realizar su trabajo,

lo que incide fuertemente en malestares personales e infelicidad respecto de los posibles frutos a lograr con el trabajo. La queja generalizada apunta a la falta de recursos, de diverso tipo, para una buena gestión. Ante esta situación es relevante plantear el siguiente factor constituyente de Buena Práctica.

Factor veintitrés: Se generan las condiciones en el contexto, que le permitan a la iniciativa desplegar buen clima humano y contar con recursos técnicos, económicos y humanos para la sostenibilidad de la experiencia.

Una Buena Práctica en OVLIL ha de plantearse como parte de su estrategia -no como un aditivo- generar las condiciones materiales, humanas y técnicas que le permitan asegurar la estabilidad del proceso y la sostenibilidad de sus resultados.

Lo esperable en una Buena Práctica en este ámbito, es que se comprenda que las condiciones del contexto en que se implementa una iniciativa son posibles de intervenir y de modificar en determinadas direcciones y que es tarea del Equipo que ejecuta, plantearse los modos de incidir que le parecen más adecuados y lo que quisieran conseguir con su intervención.

Se trata de ampliar la mirada y abrirse a una concepción que logra ir más allá de los recursos como un fin en sí mismo, por más que en determinados momentos sea difícil conseguirlos. Más bien, lo que ha de fortalecerse es una actitud de responsabilidad que lleve a concebir los distintos recursos como un insumo que hay que generar y se definan mecanismos para ello. Estos han de ser innovativos, diversos y medibles en su implementación.

3.3. Capacidad de reducir y adecuarse a la contingencia.

Las iniciativas estudiadas despliegan capacidades para abordar de manera eficiente y eficaz las condiciones adversas y cambiantes del contexto, adecuando sus procesos, agilizando decisiones, fortaleciendo aprendizajes y cumpliendo con sus objetivos.

A pesar de que el discurso producido desde las iniciativas acentúa la existencia de pocos emergentes en sus procesos, este sigue siendo un ámbito de relevancia para el análisis de las Buenas Prácticas. Ya hemos dicho que una explicación posible para esta baja constatación de emergentes, puede deberse a que los ámbitos de acción de las iniciativas son muy acotados y se cuenta en ellas con Planificaciones fuertes, en tanto dan cuenta de los diversos aspectos a abordar en su implementación. Otra explicación posible es que los actores no logran visualizar emergentes en el proceso porque, a pesar de contar con planes iniciales, ellos no son seguidos ni revisados en el trayecto de la experiencia, lo que hace que se pierda de vista lo esperado y lo nuevo en el proceso.

A partir de lo anterior, el siguiente factor constituyente de Buena Práctica se puede enunciar:

<p>Factor veinticuatro: Existe capacidad para captar los emergentes del proceso y actuar ante ellos.</p>

Una Buena Práctica en OVLIL ha de generar los mecanismos para que los Equipos de trabajo puedan monitorear el ambiente en que se inserta su experiencia y reconocer aquellas situaciones no previstas y que pueden tener influencia significativa en el proceso. En ese marco, han de desarrollar las capacidades que

les permitan distinguir el tipo de incidencia que tienen: si estas son de tipo negativo, les corresponderá definir modos de disminuir al máximo los efectos posteriores y las amenazas que signifique para el proceso; en cambio si son de orden positivo, entonces ha de buscar métodos para transformarlas en oportunidades para potenciar sus estrategias.

En particular en las realidades juveniles, este factor cobra alta relevancia pues se señala, en las últimas investigaciones en temas de juventudes, que esas realidades son vertiginosas en sus manifestaciones. Si ello es así, entonces las iniciativas implementadas en este ámbito, han de dar cuenta sobre dicha vertiginosidad y desplegar un ritmo de acción que le permita actuar de forma actualizada ante los cambios y giros en dichas realidades.

4. Resultados de impacto.

Las Buenas Prácticas definen la pertinencia de la relación entre las estrategias diseñadas e implementadas y las potencialidades de la oferta realizada para transformar las situaciones problemáticas de la realidad. Es decir, deciden cuáles son las transformaciones que quieren conseguir en las realidades que enfrentan, son capaces de monitorear esos cambios y poseen información de como la población juvenil percibe dichas modificaciones.

Sin embargo, las iniciativas estudiadas muestran debilidades significativas en este campo, pues si bien existen planteamientos más o menos explícitos del impacto a lograr, no se observan mecanismos claros para monitorear que ellos se consigan en el proceso. Lo que existe en las iniciativas son percepciones, mayormente de orden cualitativo, que señalan incidencias en las realidades enfrentadas, pero que no sólo no tienen seguimiento ni evaluaciones

sistemáticas, sino que se generan dudas si se corresponden o no con los propósitos de las estrategias.

Por ejemplo, se menciona que en el mundo empresarial existe mejor disposición para vincularse con las experiencias y para apoyar los proceso de inserción laboral de jóvenes. Sin embargo, no existen mediciones de un antes y un después en el mundo empresarial que fundamente esta percepción. En el espacio educativo, los impactos referidos apuntan principalmente hacia dentro de los procesos de Orientación Vocacional, incluso hacia el grupo de Orientadores que trabaja en estas experiencias, perdiéndose de vista que el sujeto en el que se quiere incidir son las y los jóvenes.

Dos sub dimensiones estructuran esta dimensión de impactos obtenidos: 1] Impactos esperados; 2] Valorización que las y los jóvenes hacen de la experiencia vivida.

4.1. Impacto esperado.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si buscan implementar modelos de intervención eficaces en las realidades juveniles en su ámbito de empleabilidad, a partir de un cierto concepto de impacto esperado. Es relevante que se observa en las iniciativas, la certeza de que las realidades juveniles de empleabilidad pueden ser transformadas, a pesar de que se reconoce lo difícil de ese proceso.

Los impactos señalados van desde cambios en las y los jóvenes -valoración de la importancia del trabajo en sus vidas, de las capacidades que poseen, entre otros- hasta que superen el escepticismo y desconfianza con que se plantean ante las ofertas institucionales de diverso tipo.

Lo que no queda suficientemente claro en este discurso desde las iniciativas es el rol que juegan la OVLIL en conseguir esos impactos. Vale decir, existe una distancia amplia entre incidir en las realidades juveniles y sus posibilidades de empleabilidad y de definición de proyectos de vida y los aportes que la OVLIL puede hacer en ese sentido. En las iniciativas se van confundiendo los objetivos a lograr y lo que indica éxito o logro es la realización de las actividades diseñadas y no necesariamente la pregunta por la incidencia que ellas tienen en las y los sujetos y en sus comunidades. En este contexto, los factores constituyentes de Buenas Prácticas son los siguientes:

Factor veinticinco: Se definen con claridad cuáles son las transformaciones que se desea generar en los sujetos de la acción realizada y en la realidad en que se inserta la iniciativa.

Una Buena Práctica en OVLIL ha de definir con claridad cuáles son los cambios que quiere producir en su realidad, cuáles serían las nuevas situaciones y las alternativas a los problemas que se hayan diagnosticado. A partir de ese ejercicio, puede acotar su campo de acción, priorizar actividades y recursos, definir estrategias pertinentes y enrumbar con claridad el camino a seguir.

A pesar de que estas definiciones son parte de la acción de planificación de una estrategia de intervención no siempre se realizan, ya que no necesariamente se consideran en ese proceso y muchas veces se pierde la posibilidad de establecer con claridad los efectos a conseguir con la intervención. De esta forma lo que se observa en las iniciativas estudiadas es que, ante la pregunta por los impactos esperados y conseguidos en jóvenes y en su realidad, se tienden a plantear cuestiones que no necesariamente son acuerdos provenientes del diseño de la

experiencia, sino más bien elaboraciones específicas que se adecuan a la conversación entre entrevistado y entrevistador.

Por otro lado, estas nociones de impacto -que las y los jóvenes se planteen expectativas más reales, que valoren lo que estudiaron, que se proyecten en sus vidas a partir de ello, entre otros- no necesariamente dan cuenta de los propósitos de las iniciativas, sino que, al ser percibido como logro, entonces se le traduce como un impacto generando confusión en el análisis. Por ejemplo, cuando en una experiencia de capacitación de jóvenes, en vez de la inserción laboral que se pretendía, se señala como impacto el que ingresen a la Universidad y tengan ahí un buen desempeño.

Una Buena Práctica en OVLIL ha de observar sus impactos en las y los jóvenes y en sus realidades, pues ha definido con claridad lo que busca conseguir y posee los mecanismos para su medición.

**Factor veintiséis: Se definen con claridad el tipo de cambio
que se necesita generar en el mundo empresarial
y de instituciones relacionadas con empleabilidad.**

Una Buena Práctica en OVLIL ha de plantearse cuál es la situación inicial que tiene con el empresariado y las instituciones de su territorio, para definir de qué manera vincularse y cuáles serían los impactos concretos que quieren lograrse. A partir de ahí se han de buscar los acuerdos necesarios para generar relaciones de respeto en que cada cual pueda plantear sus propuestas, superando la lógica economicista que supone al empresario con mayor poder de decisión -y por lo tanto con la última palabra- pues son quienes poseen los recursos económicos.

Las iniciativas estudiadas, en sus diversos ámbitos de procedencia y de acción, coincidieron en señalar la importancia de incidir en el mundo empresarial y en las instituciones afines, para conseguir mejores condiciones de trabajo para las y los jóvenes. De igual forma, desde el ámbito educacional, se planteaba con énfasis la idea de trabajo articulado para definir las áreas educativas en las que preparar a las y los jóvenes buscando pertinencia en el quehacer educativo respecto de las realidades territoriales.

Un aspecto interesante a considerar es que en algunas iniciativas se plantea que cuando se ha logrado conseguir puestos de trabajo para jóvenes, muchos empresarios quedan muy contentos pues resultan buenas experiencias. Incluso esto ha permitido en algunos casos que se superen estigmas hacia las y los jóvenes, como que son flojos, irresponsables, desordenados, entre otros.

De lograrse este tipo de articulaciones se generarán mejores condiciones para la sostenibilidad de las experiencias, pues se avanza hacia miradas más globales y comprensivas del quehacer de la iniciativa y sus logros son de mayor profundidad y alcance.

Factor veintisiete: Se definen con claridad, desde el diseño de la iniciativa, los mecanismos y procedimientos para medir los impactos conseguidos con las acciones de la iniciativa.

Las iniciativas estudiadas, se acercan a la condición de Buenas Prácticas, si desde el diseño de la iniciativa, se definen los mecanismos y procedimientos para medir los impactos generados.

Las iniciativas estudiadas, tal como hemos dicho en otras sub dimensiones, carecen de mecanismos y procedimientos de monitoreo y evaluación de sus acciones. Lo que se observa es que existen planteamientos generales y poco concretos respecto de estos componentes de la planificación.

Por ejemplo, y en coherencia con lo señalado en los factores anteriores, en algunas iniciativas que se proponen como objetivo la inserción laboral de las y los jóvenes, al no lograrla se valoran otras cuestiones como mejoramiento de autoestima y reconocimiento de fortalezas. Si bien puede discutirse que estos sean impactos, en una Buena Práctica en OVLIL con jóvenes, se han de desarrollar los sistemas pertinentes y actualizados que permitan monitorear sus acciones y definir cuáles son los logros, los impactos conseguidos y en que cambian esas realidades en función de lo esperado desde el diseño.

4.2. Valoración que las y los jóvenes hacen de la experiencia vivida.

Las iniciativas estudiadas se plantean conocer los discursos que los y las jóvenes elaboran respecto de las experiencias vividas en torno a la OVLIL. A ello dedican energías suficientes que les posibiliten estructurar una percepción sistematizada de las opiniones juveniles.

Lamentablemente, en la mayoría de las experiencias observadas no aparecen acciones concretas en este sentido. Ellas no realizan acciones definidas para evaluar su que hacer a partir de las opiniones de las y los jóvenes. Quienes sí lo hacen, abordan dos aspectos: en una iniciativa se consulta la opinión de jóvenes en torno a la oferta que les ha hecho su Liceo y si es útil al momento de ingresar al mundo del trabajo; en otra iniciativa, las y los jóvenes emiten su opinión sobre las actividades específicas en que participan -por ejemplo, al finalizar una sesión de Taller o al volver de una visita a una empresa-. Sin embargo, no se observa

que se considere su opinión sistemática sobre los aspectos estratégicos de las iniciativas.

Desde esa información, podemos elaborar indicativos para estructurar factores constituyentes de Buenas Prácticas, que se mencionan a continuación.

Factor veintiocho: La opinión de las y los jóvenes sobre las experiencias vividas en las iniciativas es un insumo vital para las decisiones de diseño e implementación de los procesos.

Una Buena Práctica en OVLIL con jóvenes ha de plantearse como estilo de trabajo permanente, la consideración de sus opiniones como insumo para tomar decisiones que afecten los sentidos estratégicos de su diseño. Vale decir, los discursos juveniles sobre lo que están viviendo, sus opiniones sobre lo que la iniciativa les aporta o no les aporta, han de estar actualizándose para orientar la ejecución de cambios, correcciones o profundizaciones en lo que se hace, buscando dar mejor cuenta de sus expectativas y necesidades.

Un planteamiento como este puede llevar a engaño, en tanto aparece como una obviedad que se consideren las opiniones juveniles en el proceso, sin embargo es importante señalar que mayormente en las iniciativas estudiadas ello no se hace y cuando ocurre es sobre asuntos de menor importancia y que no inciden en el diseño global de las estrategias.

Una Buena Práctica con jóvenes valoriza sus opiniones y planteamientos sobre las experiencias al interior de la iniciativa, por ello genera mecanismos y procedimientos para producir esa información, registrarla y analizarla para que sea útil en sus procesos.

Factor veintinueve: Existen mecanismos y procedimientos sistemáticos para conocer las opiniones de las y los jóvenes sobre los procesos vividos, su pertinencia y utilidad.

Las iniciativas estudiadas, tal como hemos dicho en otras sub dimensiones, carecen de mecanismos y procedimientos sistemáticos para conocer las opiniones de las y los jóvenes. En muchas de ellas se observa una confusión, pues señalan que lo hacen a través de conversaciones personales en que de manera puntual y muchas veces azarosa, estos sujetos plantean inquietudes o comentan sus visiones sobre lo que está ocurriendo. Sin embargo, lo que se necesita generar es un proceso sistemático de producción de información y de análisis de la misma, que alimente la toma de decisiones en torno a las estrategias de la iniciativa.

Una Buena Práctica en OVLIL posee estos mecanismos, los da a conocer a las y los jóvenes e incluso los renueva, para que sean actualizados y pertinentes a su función.

Síntesis

A partir del análisis realizado es posible estructurar una matriz de síntesis de las dimensiones, sub dimensiones y factores constituyentes de Buenas Prácticas en iniciativas de Orientación Vocacional, Orientación Laboral e Intermediación Laboral con jóvenes.

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

Dimensión	Subdimensión	Factores constituyentes de Buenas Prácticas en iniciativas de OVLIL con jóvenes.
1. Presencia de un enfoque de Orientación Vocacional, Laboral e Intermediación Laboral.	1.1. Pertinencia Temática.	Factor uno: Existe una lectura actualizada de los escenarios laborales globales, nacionales y locales.
		Factor dos: Existe una lectura actualizada de las respuestas del Sistema Educativo Formal ante las necesidades de las y los jóvenes en los mercados laborales.
		Factor tres: Existe una lectura actualizada de las condiciones juveniles en los mercados laborales.
		Factor cuatro: Existe coherencia de las soluciones propuestas respecto de las lecturas señaladas.
	1.2. Recepción del Capital Social de los y las jóvenes.	Factor cinco: Se consideran las potencialidades y experiencias propias de las y los jóvenes en la Orientación e Intermediación.
		Factor seis: Se consideran las habilidades y contactos de las y los jóvenes para aprehender la información sobre puestos de trabajo y para tomar sus decisiones vocacionales.
	1.3. Valoración de la percepción de las y los jóvenes respecto de la experiencia laboral.	Factor siete: Conocimiento de las expectativas y criterios de logros que las y los jóvenes se plantean en sus experiencias laborales.
		Factor ocho: Esfuerzos por asumir en los procesos de OVLIL las expectativas juveniles.
		Factor nueve: Orientación Vocacional no se reduce a la formación personal, sino que logra desplegarse desde perspectivas más amplias e integrales.
	2. Estrategia de intervención.	2.1. Grupo objetivo.
Factor once: Existen mecanismos y procedimientos de evaluación sistemáticos sobre estos criterios y su pertinencia para los procesos desplegados.		
2.2. Ideas y promesas de cambio.		Factor doce: Existen propósitos definidos explícitamente en cada iniciativa.
		Factor trece: Existe una mirada amplia respecto de la OVLIL, que no se reduce al logro de la sola inserción laboral como propósito final.
		Factor catorce: Existen indicadores sistematizados y conocidos para los diversos propósitos de cada iniciativa.
		Factor quince: Las y los diversos actores de la iniciativa vinculan su quehacer específico con la Política Pública.
2.3. Innovación en la ejecución.		Factor dieciséis: Existen estrategias diversas para la Orientación Vocacional, Orientación Laboral e Intermediación Laboral con jóvenes.
		Factor diecisiete: Se explicitan elementos innovativos en los diversos ámbitos que conforman a las iniciativas de OVLIL.

**ESTUDIO BUENAS PRÁCTICAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL,
LABORAL E INTERMEDIACIÓN LABORAL CON JÓVENES**

	2.4. Estilos de participación.	Factor dieciocho: Las y los jóvenes son considerados como protagonistas, es decir pueden participar deliberando en la cotidianidad del proceso.
		Factor diecinueve: Las y los adultos de la iniciativa establecen una alianza con las y los jóvenes para trabajar de manera mancomunada.
		Factor veinte: Las opiniones y propuestas de las y los jóvenes son consideradas desde el diseño de la iniciativa, buscando fórmulas para que sean expresadas, debatidas y decididas en conjunto entre jóvenes y adultos
3. Modos de gestión.	3.1. Articulación de actores.	Factor veintiuno: Se generan articulaciones con distintos actores, como parte de un estilo de gestión, es decir es un componente fortalecedor de su estrategia.
		Factor veintidós: Se diversifican los vínculos ampliando los campos de acción y de incidencia de las iniciativas.
	3.2. Recursos de los Ejecutores y Clima Humano sostenedor de la experiencia.	Factor veintitrés: Se generan las condiciones en el contexto, que le permitan a la iniciativa desplegar buen clima humano y contar con recursos técnicos, económicos y humanos para la sostenibilidad de la experiencia.
	3.3. Capacidad de reducir y adecuarse a la contingencia.	Factor veinticuatro: Existe capacidad para captar los emergentes del proceso y actuar ante ellos.
4. Resultados de impacto.	4.1. Impacto esperado.	Factor veinticinco: Se definen con claridad cuáles son las transformaciones que se desea generar en los sujetos de la acción realizada y en la realidad en que se insertan.
		Factor veintiséis: Se definen con claridad el tipo de cambio que se necesita generar en el mundo empresarial y de instituciones relacionadas con empleabilidad.
		Factor veintisiete: Se definen con claridad, desde el diseño de la iniciativa, los mecanismos y procedimientos para medir los impactos conseguidos con las acciones de la iniciativa.
	4.2. Valoración que las y los jóvenes hacen de la experiencia vivida.	Factor veintiocho: La opinión de las y los jóvenes sobre las experiencias vividas en las iniciativas es un insumo vital para las decisiones de diseño e implementación de los procesos.
		Factor veintinueve: Existen mecanismos y procedimientos sistemáticos para conocer las opiniones de las y los jóvenes sobre los procesos vividos, su pertinencia y utilidad.

CAPÍTULO CINCO
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Al observar la relación entre los distintos factores podemos establecer lo siguiente:

1. Pertinencia temática.

En las iniciativas estudiadas se observan desarrollos heterogéneos respecto de las formas de entender la OVLIL en cuanto a su sentido y alcances. En algunas de las experiencias, se asume la intervención a partir de una interpretación general o global del funcionamiento de los mercados de trabajo o sobre los intereses de los empresarios o de parte del Estado.

Lo preocupante de esta situación es que las visiones del rol de las OVLIL en los mercados laborales y del funcionamiento de estos, no son consecuencia de una convergencia de las visiones que puedan tener los distintos actores involucrados, son más bien construcciones parciales. Por esto mismo, los y las jóvenes no tienen mayor participación en la definición de un enfoque sobre la acción de OVLIL. Sin embargo, los ejecutores de las experiencias sistematizadas lograr hacer un diagnóstico general de los y las jóvenes, expresando que estos viven una relación frustrante con los mercados de trabajo, se encuentran desorientados y más aún observan un grado de irresponsabilidad entre los y las jóvenes para abordar los desafíos de la inserción laboral.

Es quizás por esto que se tiende a dar soluciones parciales o las respuestas a las interrogantes que surgen del funcionamiento de los mercados laborales, y que por ende alterarían la OVLIL, son acciones para adecuarse a los intereses de actores como pueden ser los empresarios o el Estado. Sin embargo, también se logra observar el desarrollo de acciones que asocian la acción de la OVLIL con las realidades locales de los mercados de trabajo. A partir de esto, creemos que se

avanza en desarrollar experiencias de intervención que se adecuan a los intereses de los actores locales o regionales y que son justamente los que construyen en parte, las realidades particulares que se pueden observar en los mercados laborales en el ámbito local.

2. Estrategias de intervención.

En las iniciativas estudiadas podemos observar dos aspectos sustantivos en cuanto a la estrategia de intervención.

En primer lugar, se observa que las iniciativas desarrollan sus acciones con un amplio conjunto de informaciones sobre las características de los beneficiarios entre caso de los y las jóvenes. A partir de esto es posible señalar que han desarrollado sus estrategias de intervención teniendo en cuenta la información de sus beneficiarios.

En segundo lugar, y en una dirección contraria a la primera constatación, las iniciativas mantienen una relación parcial o escasa con las y los jóvenes, para impulsar o definir las estrategias de intervención. A partir de esto, se constituye una relación con las y los jóvenes en donde estos son caracterizados de manera pasiva frente a las decisiones que pueden tomar los ejecutores de los Programas de OVLIL.

Los dos aspectos anteriores definen completamente las otras dos dimensiones en el ámbito de las estrategias de intervención. Al poseer las experiencias sistematizadas abundante información sobre sus beneficiarios, logran establecer con claridad los objetivos y vincularlos con una visión de los alcances de la intervención en OVLIL. Sin embargo, en cuanto a la vinculación con la Política

Publica, las iniciativas plantean que esta no se realiza por la inexistencia de políticas de empleabilidad en el país y en las comunas.

Pero, en una dirección opuesta a esto la ejecución de las estrategias de intervención muestran dos rasgos preocupantes:

- Las estrategias son diversas y heterogéneas, pero no guardan necesariamente relación con los enfoques conceptuales a partir de las cuales están concebidas las iniciativas.
- Los elementos innovadores no responden a modelos de gestión o ejecución que impulsen o promuevan la acción innovadora entre los ejecutores. En este caso la innovación es siempre ad - hoc o coyuntural.

Como conclusión es posible indicar que los modos de las Buenas Prácticas respecto de las estrategias de intervención entre las iniciativas estudiadas se dan en el ámbito de las definiciones que anteceden a la ejecución misma del proyecto, hecho que puede transcurrir en el momento de la planificación, pero que se diluyen en el contexto de su ejecución, en donde lo que existe, más que una orientación o definición, son Prácticas coyunturales y poco sistemáticas.

3. Modos de Gestión.

Con relación a los modos de gestión se puede decir que es el aspecto menos logrado en cuanto a una construcción de Buenas Prácticas por parte de la experiencia sistematizadas. En este caso los tres aspectos o dimensiones que se utilizaron para determinar la existencia o acercamiento a las Buenas Prácticas mostraron aspectos negativos.

En primer lugar, existe poca capacidad para articular acciones, enfoques e intereses con otros actores o instituciones que intervienen en el ámbito de los y las jóvenes. Resulta contradictoria esta situación con la tendencia reciente en el ámbito de las acciones que buscan mejorar las condiciones sociales y económicas de las personas, que enfatizan la centralidad de las redes sociales. En las iniciativas, se produce un cierto autismo, que en este caso podríamos afirmar es una condición estructural de la intervención social en el caso chileno.

En segundo lugar, las experiencias sistematizadas logran mostrar el desarrollo de contextos adecuados para el fortalecimiento de sus recursos humanos y materiales, aunque limitados a su espacio propio, perdiendo así la riqueza que puede surgir del conocimiento de las experiencias de otros actores.

En tercer lugar, se observa que son muy pocas las experiencias en donde surgen emergentes, lo cual reafirma la escasa capacidad para innovar o alterar los modos de gestión. Esta condición conforma la conclusión expresada en el punto anterior, en que señalamos que los modos de expresión de las Buenas Prácticas están dados más en el ámbito de la planificación antes que en la ejecución de los proyectos.

4. Resultados de impacto.

La cuarta dimensión de análisis para señalar conclusiones respecto de las iniciativas estudiadas y la emergencia de Buenas Prácticas, son tener en cuenta la codificación de los resultados de impacto que realizan las experiencias de intervención social. En el caso de este estudio, identificamos dos sub dimensiones para dar cuenta de la existencia de Buenas Prácticas: impacto esperado y valoración de los y las jóvenes de la experiencia vivida.

Respecto del primer punto, las iniciativas estudiadas dan cuenta de un proceso sistemático de definir las transformaciones que se pretende alcanzar. Sin embargo, estas son construidas de manera previa, en el marco de la planificación, sin que necesariamente sean contrastadas con los intereses de los y las jóvenes. En este caso, se definen con claridad las metas y se establecen medidas de impacto, aunque no necesariamente de manera sistemática, pero esto no significa que estas definiciones tengan relación con los mundos juveniles. Aquí surge una brecha entre lo que puede pretender un proyecto OVLIL y las percepciones sobre las posibilidades de empleabilidad que tienen los y las jóvenes a partir de sus experiencias concretas.

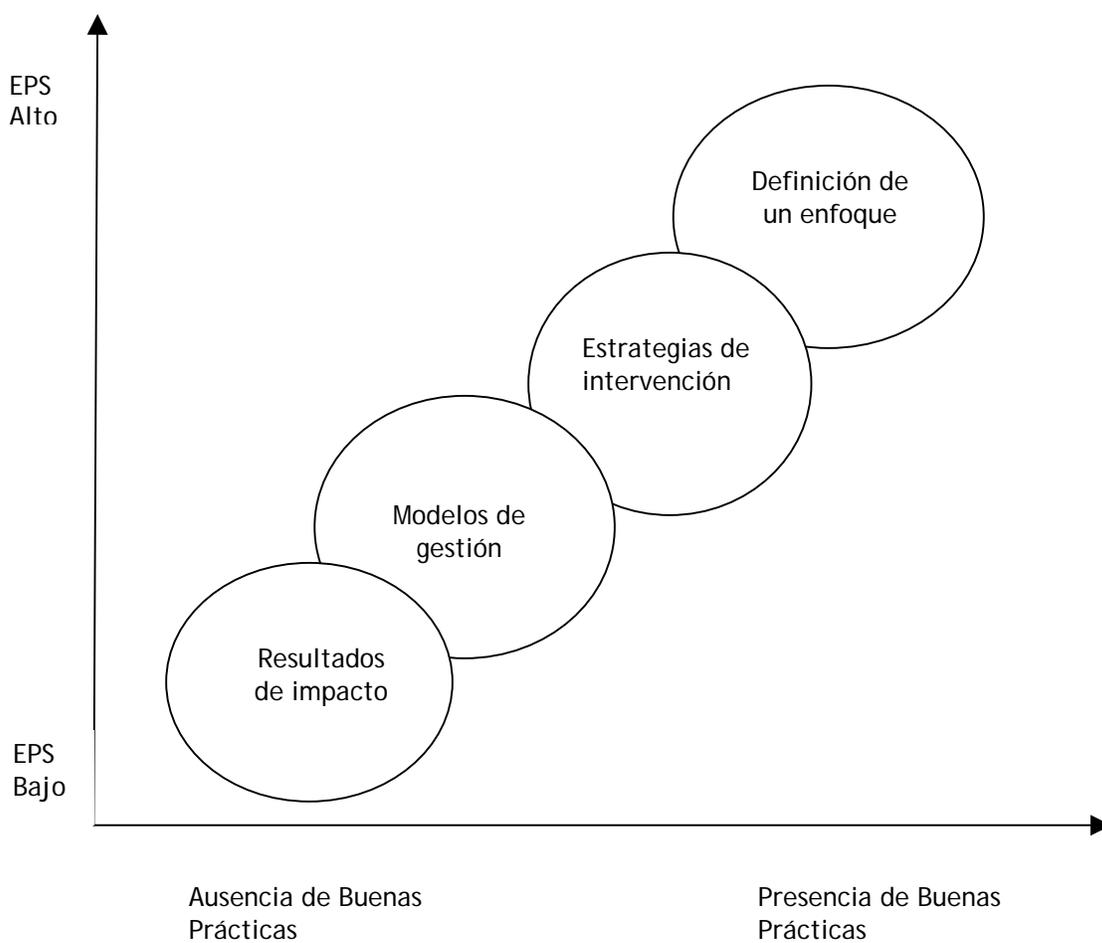
Nuevamente encontramos una quiebre en cuanto se observa el desarrollo de Buenas Prácticas en la planificación, pero que se diluyen cuando no se toman en cuenta la particularidad de los mundos juveniles, al no ser considerados los y las jóvenes como actores activos en la definición de los proyectos de OVLIL.

En cuanto a las versiones de las y los jóvenes, respecto de los mismos resultados esperados por las iniciativas estudiadas, se constata que existe una nula capacidad de incorporar su visión. En esta dirección, podemos concluir que hay una uniformidad, en tanto mayormente se concibe a los y las jóvenes y como actores pasivos.

No hay una preocupación de sistematizar y conocer las opiniones de estos actores. Esta situación se ve agravada por el hecho de que en las iniciativas no existen mecanismos de seguimiento que permitan acceder a la posterior relación entre los y las jóvenes con los mercados de trabajo y menos aún, la opinión de éstos respecto de las experiencias vividas en el proceso.

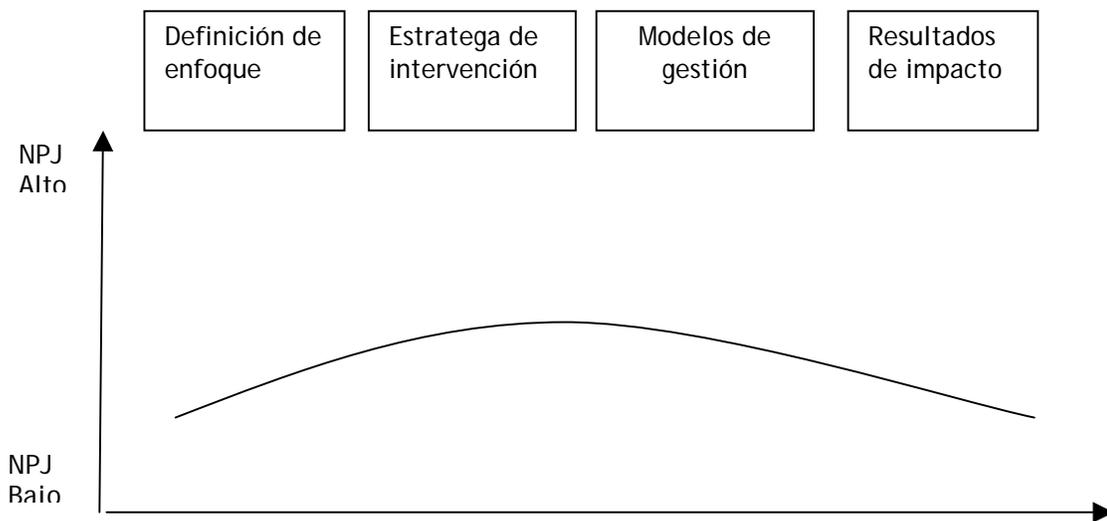
Esquemas de síntesis del estado de Buenas Prácticas en las iniciativas
estudiadas de OVLIL con Jóvenes.

Relación entre las dimensiones constituyentes de Buenas Prácticas y el
esfuerzo de planificación y seguimiento en las iniciativas.



EPS: Esfuerzo de planificación y seguimiento

Relación entre dimensiones constituyentes de Buenas Prácticas y nivel de participación de las y los jóvenes.



NPJ: Nivel de participación de jóvenes.