



**MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL
DE LA VENTANILLA ÚNICA PARA
LA EMPLEABILIDAD, EL EMPLEO
Y EL EMPRENDEDURISMO DE LAS
PERSONAS JÓVENES**

PROGRAMA CONJUNTO JUVENTUD, EMPLEO Y MIGRACIÓN
2009-2012



Esta publicación es el resultado del trabajo conjunto entre instituciones públicas del Gobierno de Costa Rica y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, en el marco del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración”, con el apoyo de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de la Coordinadora Residente. El Programa Conjunto se ejecuta gracias al apoyo del Fondo Naciones Unidas-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F ODM).

Documento elaborado por:

María Lourdes Xirinachs Batalla

Metodología del Plan de Desarrollo Personal elaborada por:

Helga Arroyo Araya

Asesoría y revisión:

Esteban Durán Delgado, UNFPA

Evelyn Durán Porras, UNFPA

Alejandro González Jiménez, CPJ

Jorge Segura Arias, CPJ

Miguel Ángel Urbano García, SNU-OCR

Edición, revisión técnica y adecuación pedagógica:

Isabel Torres García

Asesoría en comunicación:

Diana Ramírez, SNU-OCR

Impresión

ioCREATIVA S. A.

2009-2012

303.23

C755m Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven

Modelo de atención integral de la ventanilla única para la empleabilidad, empleo y emprendedurismo de las personas jóvenes. – 1ª. ed. – San José : Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven, 2012.

42 p. ; 28 x 22 cm.

ISBN 978-9968-779-27-2

1. Hombres jóvenes. 2. Mujeres jóvenes. I. Título.

DGB/PT

12-12



Presentación de la Viceministra de Juventud: Karina Bolaños	5
Presentación de la Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas: Luiza Carvalho	7
Lista de acrónimos	9
Introducción	11
Los antecedentes y las contrapartes	11
El contexto	13
Hacia un Modelo de Atención Integral	14
I. Los puntos de partida conceptuales	16
1.1 Enfoque de juventudes	16
1.2 Enfoque de género	18
1.3 Enfoque de interculturalidad	19
1.4 El trabajo decente	20
1.5 Empleabilidad, empleo y emprendedurismo	21
1.6 Enfoque de desarrollo económico local	22
II. Identificación de las personas jóvenes y sus necesidades de atención	24
2.1 Índice de vulnerabilidad	24
III. Estructura y funcionamiento del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes	27
3.1 La estructura de articulación local-nacional	27
3.2 El funcionamiento del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla	30
3.2.1 Primera Fase: Elaboración del Plan de Desarrollo Personal (PDP)	31
3.2.2 Segunda Fase: Motivación a la persona joven para que reciba el servicio	37
3.2.3 Tercera Fase: Ejecución del servicio	38
3.2.4 Cuarta Fase: Actualización del Plan de Desarrollo Personal	39
IV. Condiciones necesarias para poner en funcionamiento la Ventanilla Única para el Empleo, Empleabilidad y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes	41
V. Bibliografía	43



Presentación De la Viceministra de Juventud

El Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las personas jóvenes de Upala y Desamparados, ha comprobado en la práctica, que una gestión articulada de servicios sociales puede cambiar la vida de las personas a través del cumplimiento de sus derechos. De cara al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, nuestro país ha sabido construir una estrategia adaptada a las necesidades de la creciente población joven, que busca soluciones para los retos y obstáculos que les impiden gozar de una vida digna.

El Modelo de Atención Integral que ahora ofrecemos al país, meticulosamente validado e instrumentalizado, ofrece a la institucionalidad local la posibilidad de buscar nuevas formas de percibir, comprender y responder a las demandas de sus ciudadanos y ciudadanas jóvenes. Al inicio del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración, que gestó las Ventanillas en Upala y Desamparados, nos enfrentamos a un panorama adverso para las personas jóvenes que aspiraban a contar con soluciones integrales a su situación de vida.

La Ventanilla y todo el equipo técnico del programa nos abocamos entonces a la búsqueda de una estrategia que primeramente, colocara a las personas jóvenes como centro de un Modelo de gestión. En segundo lugar, nos dedicamos a reflexionar sobre la importancia de una debida articulación de las instituciones y servicios en el nivel cantonal, para compartir, complementar y proponer de manera conjunta programas de desarrollo humano basados en servicios sociales de calidad. Finalmente, identificamos en el seguimiento y acompañamiento personalizado, el insumo para generar cambios estructurales en las trayectorias de vida de las personas jóvenes que acudieron a las Ventanillas.

En suma, estamos convencidos y convencidas de que el Modelo de Atención Integral ofrece al país, y en particular a las municipalidades, las herramientas para gestar un cambio cultural profundo en la gestión de servicios públicos articulados, que incida de manera definitiva en el acceso de las personas jóvenes al pleno disfrute de sus derechos.

Karina Bolaños Picado
Viceministra de Juventud
Directora Ejecutiva a.i. del Consejo de la Persona Joven



Presentación

De la Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Costa Rica

En el año 2009 arrancó el Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración, una ventanilla única para el empleo juvenil en Desamparados y Upala”. Este Programa forma parte del Fondo Naciones Unidas-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y es un esfuerzo conjunto entre las instituciones que están vinculadas con el sector de juventudes en Costa Rica (INA, MTSS, MEP, MAG, INAMU, DGME con el liderazgo del Viceministerio de Juventud), y el Sistema de las Naciones Unidas con el liderazgo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el acompañamiento de cinco agencias (Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Organización Internacional de las Migraciones (OIM), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), así como con el apoyo y compromiso de las Municipalidades de Desamparados y Upala.

El Programa, desde sus inicios, se ha enfocado en establecer un proceso innovador de atención que ofrezca una respuesta integrada, coherente y articulada a las necesidades de las personas jóvenes de los cantones de Upala y Desamparados. Con base en los enfoques de género, empleabilidad, estilos de vida saludables e interculturalidad, se construyeron los pilares de una atención integral y centrada en la persona joven, que permite mejorar el acceso a la información y el aprovechamiento de oportunidades para un mejor ejercicio de sus derechos y libertades. Es así que, tras un proceso de consulta, participación y experimentación, se llegó a la construcción de este Modelo de Atención que hoy nos complace presentar en esta publicación, la cual refleja el esfuerzo del trabajo conjunto y se consolida con la atención integral brindada a las personas jóvenes de Desamparados y Upala.

Tras dos años de implementación, afinamiento y validación, ponemos este Modelo a disposición de los actores públicos y de la sociedad civil interesados en replicar y producir soluciones innovadoras para personas jóvenes, que permitan fortalecer y expandir sus condiciones de empleabilidad, empleo, emprendedurismo, y acceso a los derechos y oportunidades. Se trata de un modelo inclusivo de atención que esperamos sirva como guía práctica, no exhaustiva ni limitante, sino como un modelo que puede y debe ser adaptado a las particularidades de otros contextos nacionales e internacionales.

A la vez celebramos la sistematización y presentación del Modelo de Atención, agradeciendo en especial al Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y al Viceministerio de Juventud, adscrito al Ministerio de Cultura y Juventud, por su protagonismo y liderazgo en este componente del Programa Conjunto.

Esperamos que el Modelo de Atención, su metodología, su caja de herramientas y las sistematizaciones del proceso sirvan para mejorar la calidad de vida de las personas jóvenes y la atención plena a sus derechos.

Luiza Carvalho
Coordinadora Residente del
Sistema de las Naciones Unidas



Lista de acrónimos

CDN:	Comité Directivo Nacional
CIDJ:	Convención Iberoamericana de los Derechos de las Personas Jóvenes
CPJ:	Consejo de la Persona Joven
CTL:	Comité Técnico Local
CUSIMA:	Coordinadora Unitaria Sindical Magisterial
DEL:	Desarrollo Económico Local
DGME:	Dirección General de Migración y Extranjería
EHPM:	Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples
FAO:	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU:	Instituto Nacional de las Mujeres
JEM:	Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración
LGPJ:	Ley General de la Persona Joven
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCJ:	Ministerio de Cultura y Juventud
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP:	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OATIA:	Oficina de Atención del Adolescente Trabajador
OCR:	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIM:	Organización Internacional de Migraciones
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
PANI:	Patronato Nacional de la Infancia
PC JEM:	Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración
PDP:	Plan de Desarrollo Personal
PEA:	Población Económicamente Activa
PFTI:	Peores Formas de Trabajo Infantil
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPPJ:	Política Pública de la Persona Joven
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SNU:	Sistema de las Naciones Unidas
TICs:	Tecnologías de Información y Comunicación
UNESCO:	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA:	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF:	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
V.E ³ .J.:	Ventanilla para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes



Los antecedentes y las contrapartes

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), derivados de la Cumbre del Milenio de la Organización de Naciones Unidas efectuada en el año 2000, constituyen uno de los retos más importantes que se ha planteado la comunidad internacional para contribuir al establecimiento de condiciones básicas de bienestar para la población mundial, colocando a las personas en el centro de los procesos de crecimiento económico y desarrollo social.

-  Objetivo 1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre
-  Objetivo 2 Lograr la educación primaria universal
-  Objetivo 3 Promover la equidad de género y la autonomía de las mujeres
-  Objetivo 4 Reducir la mortalidad infantil
-  Objetivo 5 Mejorar la salud materna
-  Objetivo 6 Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
-  Objetivo 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
-  Objetivo 8 Fomentar la asociación mundial para el desarrollo

A fin de colaborar con el logro de los objetivos 1, 2 y 3 y las metas establecidas en Costa Rica para el cumplimiento de los ODM al 2015, se diseñó el Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” (PC JEM) y en su marco, la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes. Este programa, de tres años (2009-2012), es financiado por el Fondo Español para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” desarrolla el trabajo mancomunado de diversas agencias del Sistema de las Naciones Unidas, instituciones públicas y gobiernos locales, en el marco de una estrategia orientada a mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo de las personas jóvenes del país. Se implementa en Desamparados, cantón urbano con alta concentración de población en situación de

vulnerabilidad social y en Upala, cantón rural con escaso desarrollo económico y ubicado en la zona fronteriza Costa Rica-Nicaragua. Se propone beneficiar alrededor de 6000 personas jóvenes, de ellas 40% son mujeres y 20% son migrantes.

Las agencias del Sistema de las Naciones Unidas que forman parte del Programa Conjunto son:

- ⇒ Organización Internacional del Trabajo (OIT), agencia líder.
- ⇒ Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).
- ⇒ Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- ⇒ Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- ⇒ Organización Internacional para las Migraciones (OIM).
- ⇒ Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- ⇒ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo mediante la Oficina de la Coordinadora Residente (PNUD-OCR).

Los asociados nacionales del Programa Conjunto conforman una amplia coalición interinstitucional:

- ⇒ Viceministerio de Juventud (VJ), con el Consejo de la Persona Joven (CPJ) como institución líder.
- ⇒ Municipalidades (gobiernos locales) de Desamparados y Upala.
- ⇒ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- ⇒ Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- ⇒ Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).
- ⇒ Dirección General de Migración y Extranjería (DGME).
- ⇒ Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- ⇒ Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).
- ⇒ Ministerio de Educación Pública (MEP).
- ⇒ Ministerio de Salud (MS).
- ⇒ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).
- ⇒ Asamblea Nacional de la Red Consultiva de la Persona Joven.
- ⇒ Coordinadora Unitaria Sindical Magisterial (CUSIMA).
- ⇒ Unión Costarricense de Cámaras y Afines de la Empresa Privada (UCCAEP).



El contexto

En Costa Rica, muchas personas jóvenes y especialmente mujeres y migrantes, habitantes de zonas rurales e indígenas, no cuentan con posibilidades de acceso a un trabajo decente. Según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) del 2008, el desempleo en Costa Rica es de 4,9%, sin embargo para las personas jóvenes asciende al 11%.

Las dificultades que las personas jóvenes enfrentan para acceder al trabajo decente, se originan en diversos factores que tienen importantes consecuencias en la reproducción del círculo de la pobreza. Entre los principales, se destacan: migración laboral; escasas fuentes de empleo en las zonas rurales; jornadas extensas; trabajos de baja productividad o propios del sector informal; dificultad de completar la educación formal o técnica; deserción escolar e inactividad laboral; trabajo infantil; y pérdida de derechos laborales producto de la carencia de seguro social o de un contrato de trabajo.

Diferentes estudios de OIT (2010) evidencian el consenso de que las intervenciones institucionales fragmentadas y aisladas, no van a lograr por sí solas el objetivo de trabajo decente para las y los jóvenes¹. La información objetiva, completa y oportuna, así como el adecuado acceso a los servicios de salud y educación, son recursos indispensables para crear mejores oportunidades de desarrollo personal, profesional y/o empresarial de las personas jóvenes.

Algunos de los problemas que enfrentan las personas jóvenes para la consecución de empleo, tanto a nivel nacional como en los cantones donde se desarrolla el PC JEM, son:

- ⇒ Escasa coordinación entre las instituciones públicas, organizaciones y el gobierno local, para una oferta de servicios tendiente a responder integralmente a las diversas necesidades de las personas jóvenes sin empleo formal.
- ⇒ Inexistencia de una entrada única para el acceso a los servicios de atención local ofrecidos por las instituciones (intermediación laboral, capacitación para la empleabilidad), los organismos de cooperación (programas puntuales de fortalecimiento institucional donde la coordinación conjunta es reciente) y las empresas (acciones de articulación con el gobierno local para

¹ OIT. *Trabajo decente y juventud en América Latina*. Avance-Febrero 2010. Perú. 2010, p. 14

direccionar la educación técnica y la capacitación, así como captar fuerza laboral joven). No se opera de manera coordinada para la búsqueda de empleo y tampoco se realiza un seguimiento integral de quienes acuden a los servicios.

- ⇒ Desinformación sobre el mercado laboral por parte de las personas jóvenes sin empleo, así como desconocimiento generalizado en materia de derechos laborales.
- ⇒ Carencia de herramientas para la orientación de las personas jóvenes hacia la consecución de las competencias necesarias que faciliten alcanzar un trabajo o un negocio productivo.
- ⇒ Escasa participación ciudadana. No existe una cultura de participación de las personas jóvenes y los mecanismos existentes para promoverla, no han logrado propiciar la demanda de sus derechos como grupo, ni negociar o definir junto con las instancias correspondientes los planes personales para lograr una mejora en su empleabilidad, adquirir un empleo o iniciar/mejorar un emprendimiento productivo.
- ⇒ Precariedad en las condiciones laborales, lo que refuerza la pobreza: subempleo, migración, inactividad laboral, desprotección laboral y social, inserción laboral temprana, bajos ingresos.

Hacia un Modelo de Atención Integral

El objetivo de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, es constituir un Modelo de Atención Integral tendiente a articular la oferta de servicios de instituciones públicas, organizaciones y gobiernos locales, para dar respuesta a las situaciones antes planteadas. Para ello, el Modelo cuenta con dos objetivos específicos: uno dirigido a la construcción de un Plan de Desarrollo Personal, en el que las necesidades de las personas jóvenes serán exploradas y revisadas en conjunto, desde una participación ciudadana efectiva; y el otro, dirigido a la creación de mecanismos de coordinación constituidos por las instancias locales que faciliten una respuesta oportuna a las necesidades de las personas jóvenes.

La construcción del Modelo de Atención Integral ha sido colectiva, mediante el trabajo conjunto de UNFPA, CPJ, OIM, las coordinaciones de las Ventanillas de Upala y de Desamparados (y su equipo de trabajo), la



coordinación del PC JEM y la consultora a cargo de apoyar el proceso. Además, se llevaron a cabo consultas con los Grupos de Trabajo del PC JEM -en particular los de Empleo y Empleabilidad, Emprendedurismo y Educación-, constituidos por instancias públicas, privadas y agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU). También se efectuaron reuniones bilaterales con todas las agencias del Sistema que participan en el Programa Conjunto, cuyas observaciones enriquecieron la propuesta, el proceso y los contenidos del documento que sistematiza la experiencia.

La recuperación y socialización de la experiencia implementada por el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración en Costa Rica, se realiza mediante una serie de documentos. El primero es la presente publicación, que propicia una mirada general del conjunto de acciones llevadas a cabo para la construcción del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes. Le siguen tres fascículos² que profundizan en aspectos específicos del proceso, complementando la información sobre las estrategias y acciones desarrolladas para que la iniciativa se concretara y alcanzara resultados exitosos.

Esta publicación propicia una herramienta de trabajo para las personas funcionarias de instituciones públicas, organizaciones y gobiernos locales que ejecutan los servicios articulados por la Ventanilla, así como para las personas funcionarias del SNU que dan el apoyo técnico correspondiente. También se espera que brinde los elementos necesarios que faciliten con posterioridad, el desarrollo de iniciativas similares en otros cantones del país.

El documento consta de cuatro apartados. El primero, plantea los referentes conceptuales o enfoques básicos a seguir. El segundo, reseña el medio que se utiliza para identificar a las personas jóvenes y sus necesidades de atención. El tercero, describe la estructura y funcionamiento del Modelo de Atención Integral. En el cuarto y último apartado, se resumen las condiciones que deben existir para que la experiencia de este modelo pueda ser replicada en otra comunidad.

² El primer fascículo focaliza en la experiencia de inserción local y de construcción de alianzas; el segundo y el tercer fascículos, profundizan en el Modelo de Atención Integral y en su sostenibilidad, respectivamente

I. Los puntos de partida conceptuales

El Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J), utiliza referentes conceptuales que son fundamentales para la orientación de sus acciones. Estos deben tomarse en cuenta al momento de replicar iniciativas similares.

Dos puntos de partida básicos son el desarrollo humano y los derechos humanos. Respecto al primero, como enfoque de justicia social, se centra en la ampliación de las capacidades y en el acceso a las oportunidades, en la ampliación de las opciones de vida de las personas y en la expansión de las posibilidades de ejercicio de sus libertades. En ese sentido, la promoción y protección de los derechos humanos, constituyen las piedras angulares de la plena realización de las personas y de las sociedades.

La mirada específica se propicia mediante la inclusión de distintos enfoques -como el de juventudes, género e interculturalidad- y la claridad de los referentes conceptuales (trabajo decente, empleo, empleabilidad, emprendedurismo) que deben utilizarse. Se presentan a continuación, los aspectos más importantes de cada uno de ellos.

1.1 Enfoque de juventudes

El *enfoque de juventudes* se centra en las personas jóvenes, sus condiciones de vida y necesidades particulares. Tiene como fin visualizar positivamente a las personas jóvenes a partir del respeto de sus derechos y características propias, reconociéndolas como ciudadanas, sujetas de derechos y como protagonistas del cambio y desarrollo del país³. Desde este enfoque, la garantía y exigibilidad de los derechos de las personas jóvenes son fundamentales, así como lo es su empoderamiento para el ejercicio de una ciudadanía plena y efectiva en función del bienestar individual y colectivo.

El enfoque de juventudes, según lo expresa el Consejo de la Persona Joven y el UNFPA (2009)⁴, propone una posición ideológica y una propuesta de trabajo que abarca desde la erradicación de mitos y estereotipos, hasta la necesidad de designar recursos específicos para las personas jóvenes. Éste enfoque se fundamenta en un principio de derechos humanos, el de no discriminación, que igualmente se consigna en la Convención Iberoamericana de los Derechos de las Personas

³ Consejo de la Persona Joven. *El Enfoque de Juventudes: Hacia una visibilización positiva de las personas jóvenes*. CPJ-UNFPA: San José, Costa Rica, 2009.

⁴ Ibid.



Jóvenes (CIDJ). Ésta es un acuerdo internacional firmado por 18 países iberoamericanos, reconociendo el derecho de las personas jóvenes - entre 15 a 24 años- a gozar y disfrutar de todos los derechos humanos; y que compromete a los Estados Parte a respetar y garantizar el pleno disfrute y ejercicio de sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

Artículo 5. Principio de no-discriminación (CIDJ)

...No admite discriminación fundada en la raza, el color, el origen nacional, la pertenencia a una minoría nacional, étnica o cultural, el sexo, la orientación sexual, la lengua, la religión, las opiniones, la condición social, las aptitudes físicas, o la discapacidad, el lugar donde se vive, los recursos económicos o cualquier otra condición o circunstancia personal o social de la persona joven que pudiese ser invocada para establecer discriminaciones que afecten la igualdad de derechos y las oportunidades al goce de los mismos.

El enfoque de juventudes orienta las acciones de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes. Su objetivo es asegurar los derechos humanos de las personas jóvenes que se encuentran en una situación laboral desfavorable, ya sea por encontrarse fuera del mercado de trabajo o por tener un empleo que no garantiza de manera suficiente sus derechos

laborales. El cumplimiento de los derechos humanos y laborales de las personas jóvenes se garantiza mediante una oferta de servicios -de instituciones, organizaciones y gobiernos locales-, articulados e integrados en función de sus necesidades específicas, con el fin de propiciar los medios para que consigan un trabajo productivo (asalariado o emprendedor) en el corto, mediano o largo plazo. Ello se complementa con la participación ciudadana efectiva por parte de las personas jóvenes, como sujetas de derechos, en la definición de los planes para mejorar su empleabilidad.

1.2 Enfoque de género

El término género se refiere al conjunto de atributos o roles simbólicos, sociales, económicos, jurídicos, políticos y culturales, asignados a las personas de acuerdo a su sexo⁵. El *enfoque (o perspectiva) de género* nos remite a las características de mujeres y de hombres, definidas socialmente y moldeadas por factores culturales, que originan desigualdad y discriminación, pero que al ser un producto sociocultural son susceptibles de transformación. Cada sociedad otorga a las mujeres y a los hombres en distintos momentos históricos, roles de género específicos, los que tienen una valorización y una jerarquía social diferente.

Artículo 6. Derecho a la igualdad de género (CIDJ)

Esta Convención reconoce la igualdad de género de los jóvenes y declara el compromiso de los Estados Parte de impulsar políticas, medidas legislativas y presupuestarias que aseguren la equidad entre hombres y mujeres jóvenes en el marco de la igualdad de oportunidades y el ejercicio de los derechos.

Este enfoque es una herramienta analítica que permite, “con lentes de género”, evidenciar el tratamiento desigual y discriminatorio entre mujeres y hombres, en virtud de un conjunto de normas de conducta, de estereotipos, de valores, de significaciones distintas y desventajosas otorgadas por la sociedad al hecho de ser mujer. Ello

conlleva relaciones asimétricas de poder⁶, en detrimento de las mujeres, lo que requiere acciones específicas para un goce y ejercicio pleno de derechos en condiciones de igualdad y no discriminación con respecto a los hombres. El enfoque de género facilita evidenciar, a las mujeres y a los hombres, que se requiere de-construir lo aprendido socialmente, para modificar la práctica social, institucional y cotidiana a fin de construir relaciones más justas e igualitarias.

El enfoque de género es una herramienta de trabajo indispensable para atender las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres jóvenes, como grupo y según los sectores sociales a los que pertenecen. Si utilizamos a manera de ejemplo un asterisco (*), vemos que éste es un punto con líneas entrelazadas, cada una de las cuales conforma el asterisco. Lo mismo sucede con las personas, tienen aristas que definen

⁵ Capurro, Matilde; Sever, María Cecilia. *Vida con proyectos: Guía metodológica para la elaboración de proyectos desde una perspectiva de equidad de género y competencias*. PNUD: Montevideo, Uruguay, 2009, página 11.

⁶ Ibid.



sus condiciones de vida: sexo, edad, nivel socioeconómico, estatus civil, nacionalidad, estatus migratorio, lugar de procedencia (urbano o rural), identidad sexual, etnia, religión, capacidad o discapacidad física, etcétera.

La Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, utiliza el enfoque de género para responder a las necesidades particulares de jóvenes mujeres y hombres, considerando además sus condiciones de vida y los distintos sectores sociales a los que pertenecen.

1.3 Enfoque de interculturalidad

El *enfoque de interculturalidad* se centra en las situaciones de vida de las personas migrantes y en los retos para lograr que sus particulares condiciones, sean atendidas evitando la discriminación y la lesión a sus derechos humanos.

Según definen Ansión y Zúñiga (1997)⁷, es *cultura* los modos de vivir o los modos de ser compartidos por los seres humanos. La cultura, explican, se gesta al interior de los diversos grupos a los que las personas se unen por diversas afinidades, sean éstas ideológicas, de clase, de credo, de origen territorial, de origen étnico, de edad, de sexo u otras. Estos autores entienden la *interculturalidad* como un principio normativo que implica la actitud de asumir positivamente la situación de diversidad cultural en la que uno u otra se encuentra; es un principio que orienta la vivencia social a nivel individual y social.

La Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes considera que el concepto de interculturalidad es fundamental, pues entre las personas jóvenes, enfrentan mayor desigualdad en el acceso al trabajo quienes son migrantes e indígenas. Por consiguiente, la Ventanilla tiene que velar y lograr que los servicios ofertados por instituciones, organizaciones y gobiernos locales para fomentar la empleabilidad, el empleo y el emprendedurismo de las y los jóvenes, tomen en cuenta la diversidad cultural de las personas migrantes e indígenas, al igual que sus particulares condiciones de vida (situación económica, educativa, migratoria, etc.), todo ello con el fin de dar un servicio que atienda realmente sus necesidades.

En ese sentido, la Ventanilla debe propiciar el análisis de las relaciones de poder entre la cultura costarricense dominante y las otras culturas, en

⁷ Ansión, Juan y Zúñiga, Madeliene. "Interculturalidad y educación en el Perú". En: *Foro Educativo* 1997. Perú, 1997, página 1. Tomado de: <http://www.cimarrones-peru.org/interculturalidad.htm>

este caso, al menos con la nicaragüense e indígena (Ngöbe-Buglé y Malekus); esto para comprender cuáles son las exclusiones específicas que enfrentan esos jóvenes. De esta manera se contribuye con el objetivo de fomentar el diálogo social entre diferentes culturas, que permita caminar hacia la construcción de un proyecto de país inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural.

1.4 Trabajo decente

El trabajo decente es considerado en la actualidad como una meta ineludible para alcanzar un desarrollo inclusivo, equitativo, sostenible y una globalización justa, constituyendo el medio por excelencia para combatir la pobreza y la exclusión social. Este concepto tiene que estar presente en iniciativas como la que se reseña en este documento.

Artículo 27. Derecho a las condiciones de trabajo (CIDJ)

1. Los jóvenes tienen derecho a la igualdad de oportunidades y trato en lo relativo a la inserción, remuneración, promoción y condiciones en el trabajo, a que existan programas que promuevan el primer empleo, la capacitación laboral y que se atienda de manera especial a los jóvenes temporalmente desocupados.

2. Los Estados Parte reconocen que los jóvenes trabajadores deben gozar de iguales derechos laborales y sindicales a los reconocidos a todos los trabajadores.

6. Los Estados Parte se comprometen a adoptar las medidas políticas y legislativas necesarias para suprimir todas las formas de discriminación contra la mujer joven en el ámbito laboral.

La OIT (2008)⁸ define al *trabajo decente* como: el trabajo productivo, bien remunerado, que respeta y protege los derechos humanos y laborales de todas las personas, sin discriminación alguna. Se trata además, de un trabajo en igualdad de condiciones y trato para mujeres y hombres, en el que existe libertad para expresar opiniones, organizarse y participar en la toma de decisiones; y que también cuenta con seguridad en el lugar de trabajo y protección

social para las personas trabajadoras y sus familias.

La Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes asume el concepto de trabajo decente, medio que además posibilita el crecimiento personal y la participación plena en la sociedad.

⁸ OIT. *Guía práctica para la incorporación sistémica del empleo y el trabajo decente. Aplicación a nivel de país.* OIT: Ginebra, 2008, página vii.



1.5 Empleabilidad, empleo y emprendedurismo

La *empleabilidad* es definida en la Recomendación N° 195 de la OIT (2004)⁹, como: “Las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y adaptarse a los cambios tecnológicos, de empleo o de condiciones en el mercado de trabajo”.

Por consiguiente, la Ventanilla impulsa la empleabilidad de las personas jóvenes, es decir, el que adquieran las competencias necesarias - mediante la formación humana, formal, técnica y vocacional- para que accedan a un trabajo decente (asalariado o emprendedor) y lo mantengan. Esto se realiza de manera integral, razón por la cual los servicios complementarios, incluyendo los de salud y de habilidades para la vida, forman parte de la estrategia. También, la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo fortalece a las personas jóvenes para que sean ciudadanas activas y demanden sus derechos y las oportunidades que requieren para acceder al trabajo decente.

Por su parte, la Resolución sobre estadísticas de la población económicamente activa, del empleo, del desempleo y del subempleo, adoptada por la decimotercera Conferencia Internacional de Estadígrafos del Trabajo, en octubre de 1982, establece que personas con empleo son “todas las personas que tengan más de cierta edad especificada y que durante un breve período de referencia, tal como una semana o un día, estuvieran en... “empleo asalariado” [o] “empleo independiente”.

Por su parte, la misma Resolución establece que la población desempleada incluye a todas aquellas personas que tengan más de cierta edad especificada y que durante el período de referencia se encuentren sin empleo, corrientemente disponibles para trabajar o en busca de empleo”.

El *emprendedor*, tal como definen Líbera y Salgado (2006)¹⁰, es una persona que emprende, inicia, comienza una empresa, siendo ésta

⁹ Conferencia Internacional del Trabajo. *Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. OIT: Ginebra, 1 de julio 2004, pág. 2.

¹⁰ Líbera, María Eugenia y Salgado, Mariano Fabián. “El sistema de apoyo a la generación de microemprendimientos por parte de los sectores más vulnerables de la población, como política social gubernamental”. Ponencia del *VII Seminario Internacional de Emprendimiento y Creación de Empresa*. Red Motiva. Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina: 2006.

cualquier actividad humana con un fin y unos medios determinados. Las personas emprendedoras son aquellas más propensas a comenzar nuevos proyectos, cada vez o simultáneamente, tienen una “cultura emprendedora” según señalan esos autores. Las sociedades que cuentan con un número importante de estas personas, son sociedades emprendedoras, sociedades donde hay oportunidades para que se inicien proyectos o negocios propios. Un *emprendimiento* es la actividad iniciada por una (o en conjunto con otras) persona emprendedora, con objetivos y medios para llevarlo adelante.

El *emprededurismo* se define por Líbera y Salgado, como los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta y la política que tiene su foco en la persona emprendedora o en su actividad en general. La Ventanilla se propone el fomento del emprendedurismo entre las personas jóvenes, lo que quiere decir que promueve las dinámicas sociales y las herramientas para que las y los jóvenes se conviertan en emprendedores e impulsen (o mejoren) sus negocios propios. La Ventanilla también puede influir en el ámbito local, mediante el apoyo a los gobiernos locales para que fomenten el emprendedurismo como estrategia de desarrollo económico.

1.6 Enfoque de desarrollo económico local

Para finalizar este apartado y considerando que la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes se desarrolla en contextos locales, debe tomarse en cuenta el *enfoque de desarrollo económico local*. Según define OIT (2009)¹¹, éste se centra en un desarrollo local “endógeno” y “descentralizado”, compatible con la reivindicación de la diversidad, flexibilidad y participación activa de la sociedad en la toma de decisiones.

A su vez, el enfoque de desarrollo económico local da prioridad al respeto y utilización de los recursos locales (humanos, naturales, técnicos y financieros, entre otros), los que constituyen el potencial de desarrollo endógeno; y busca un desarrollo humano sostenible antes que un crecimiento económico a cualquier precio. Este enfoque propone una visión integrada y compatible entre medio ambiente, necesidades sociales, economía y política, que tome en consideración tanto el nivel local como el global, así como el corto y el largo plazo¹².

¹¹ Centro Internacional de Formación (CIF) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). “El desarrollo local como motor del cambio”. *Unidad Didáctica 1. Curso de Gestión del Desarrollo Local*. CIF: Turín, Italia, 2009, página 17.

¹² *Ibid* 22.



Una *estrategia de desarrollo económico local* se pone en marcha cuando en un momento histórico determinado, una colectividad territorial encuentra ideas y proyectos nuevos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus problemas¹³. Se trata de una estrategia que a su vez, fomente la innovación, la capacidad emprendedora y la calidad del capital humano.

Desde el enfoque de desarrollo económico local, la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes permite:

- ⇒ Propiciar que los servicios educativos y formativos dirigidos a las personas jóvenes vayan en función del desarrollo económico local. Por ejemplo, brindando servicios para mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes desde las acciones que realiza el gobierno local (Municipalidad) en función de la promoción empresarial o en función del desarrollo de empresas locales que puedan beneficiarse de los encadenamientos productivos establecidos con su apoyo.
- ⇒ Posibilitar que la mayor formación de las personas jóvenes sea utilizada por el gobierno local (Municipalidad) para reorientar sus estrategias de desarrollo. Por ejemplo, si hay un número importante de jóvenes capacitados en mecánica automotriz, la Ventanilla puede interceder para que la Municipalidad conozca de este grupo y promueva que se instale un taller mecánico en la zona, generando opciones de trabajo productivo para las y los jóvenes. Otro ejemplo al respecto: si hay un grupo de personas jóvenes capacitadas en turismo rural comunitario, la Ventanilla puede trabajar con la Municipalidad para que les apoye en el inicio de una empresa turística, incluyendo el establecimiento de los contactos nacionales y locales para su promoción.
- ⇒ Fortalecer a las personas jóvenes para que se conviertan en agentes de desarrollo económico, haciéndolas conocedoras de sus derechos, posibilitándoles participar en las decisiones locales, demandar los servicios requeridos y dar su apoyo para el avance del desarrollo económico local, tanto como gestoras del mismo o mediante su trabajo productivo.

¹³ Ibid, página 18.

II. Identificación de las personas jóvenes y sus necesidades de atención

La Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J.), como su nombre lo indica, es la entrada única a los servicios de instituciones, organizaciones y gobiernos locales tendientes, por un lado, a garantizar los derechos de las personas jóvenes que se encuentran fuera del mercado de trabajo o que están insatisfechas con su trabajo actual; y por otro lado, a abrir oportunidades para que puedan obtener un trabajo decente.

La Ventanilla se hace operativa mediante un Modelo de Atención Integral, que tiene como objetivo principal articular la oferta de servicios para el mejoramiento de la situación de las personas jóvenes en los ámbitos indicados. En este apartado se detalla el medio que se utiliza para identificar a las personas jóvenes y sus necesidades de atención.

2.1 Índice de vulnerabilidad

El *índice de vulnerabilidad* es un instrumento creado con el fin de: identificar los perfiles de las personas jóvenes que tienen poco acceso a los servicios (debido entre otras razones, a la escasa información sobre los mismos y a la falta de organización para demandarlos); y realizar una priorización de las acciones que desarrollan las ventanillas. El índice también tiene el propósito de orientar la atención de quienes requieren una respuesta institucional integral y basada en sus necesidades particulares.

El índice se construye a partir de los datos recopilados mediante la Ficha de Información de la Persona Joven (Documento 1. de la Caja de Herramientas del Modelo de Atención Integral)¹⁴, la cual integra cuatro variables relacionadas con las condiciones que se pueden modificar y que inciden en la situación de las personas jóvenes. Estas variables son:

- ⇒ Condición de estudio actual (estudia o no en primaria, secundaria, universitaria, para-universitaria o técnica).
- ⇒ Condición de empleo actual (trabaja o no).
- ⇒ Nivel de secundaria alcanzado (en grupo de edad de 18 a 24 años, secundaria completa -undécimo año aprobado y más-; secundaria incompleta -décimo año aprobado y menos-).
- ⇒ Presencia de dependientes (tiene o no hijas o hijos).



¹⁴ La Caja de Herramientas se encuentra en el CD que incluye esta publicación.

La aplicación e interrelación de las variables se realiza de acuerdo con tres grupos etarios diferenciados, según los rangos de edad que establece el Modelo de Atención Integral:

- ⇒ Grupo etario 1: rango de 15-17 años.
- ⇒ Grupo etario 2: rango de 18-24 años.
- ⇒ Grupo etario 3: rangos de 25-29 años y de 30-35 años.

Con los elementos antes indicados, se calcula un puntaje individual, consistente en la suma de los valores asignados a cada variable de acuerdo con las condiciones que presenta la persona joven; entre mayor sea el valor, mayor es la vulnerabilidad (y viceversa). Según las variables y sus relaciones, los puntajes se desagregan de la siguiente manera:

Variable	Valor
Grupo de 15 a 17 años	
Estudia y no trabaja	0
Estudia y trabaja	1
No estudia y trabaja	2
No estudia y no trabaja	3
Dependencia	1
Grupo de 18 a 24 años	
Estudia y no trabaja	0
Estudia y trabaja	0
No estudia, tiene secundaria completa y trabaja	1
No estudia, tiene secundaria incompleta y trabaja	2
No estudia, tiene secundaria completa y no trabaja	2
No estudia, tiene secundaria incompleta y no trabaja	3
Dependencia	1
Grupo de 25 a 29 años y de 30 a 35 años	
Estudia y no trabaja	0
Estudia y trabaja	0
No estudia y trabaja	0
No estudia y no trabaja	3
Dependencia	1

El tipo de atención a brindar desde la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, se

define de acuerdo a los puntajes individuales calculados. Para quienes tienen menor puntaje (0 ó 1), la estrategia es brindar servicios de asesoría y acompañamiento, pues en términos comparativos sus condiciones de vida son más favorables, cuentan con mayores oportunidades y un mejor perfil de empleabilidad; por tanto, es más factible que tengan las capacidades para permanecer en un trabajo, conseguir otro o gestionar una idea productiva. Son las personas jóvenes con mayores puntajes (entre 2 y 4), a quienes se les dará toda la atención definida en el Modelo, tal como se explica en detalle en el siguiente apartado.

Una vez calculado el índice de vulnerabilidad para el total de personas jóvenes que han completado la ficha de información, también se efectúa una vinculación entre el puntaje individual, con otras características (sexo y condición migratoria, principalmente). Las mujeres y personas migrantes en condición irregular, cuyo índice sea mayor a 2, reciben una atención particular.



III. Estructura y funcionamiento del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, el Empleo y el Emprendedurismo de las Personas Jóvenes

El Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J.) requiere para su implementación, de la conformación de una estructura de articulación en el ámbito local y con el nacional, así como el desarrollo de un proceso de atención en diferentes fases. Este apartado se refiere precisamente a esos dos aspectos.

3.1 La estructura de articulación local-nacional

La articulación de acciones requiere de una *estructura de gobernanza* que posibilite la interrelación entre los ámbitos locales y nacionales, tal como puede apreciarse en el siguiente diagrama:

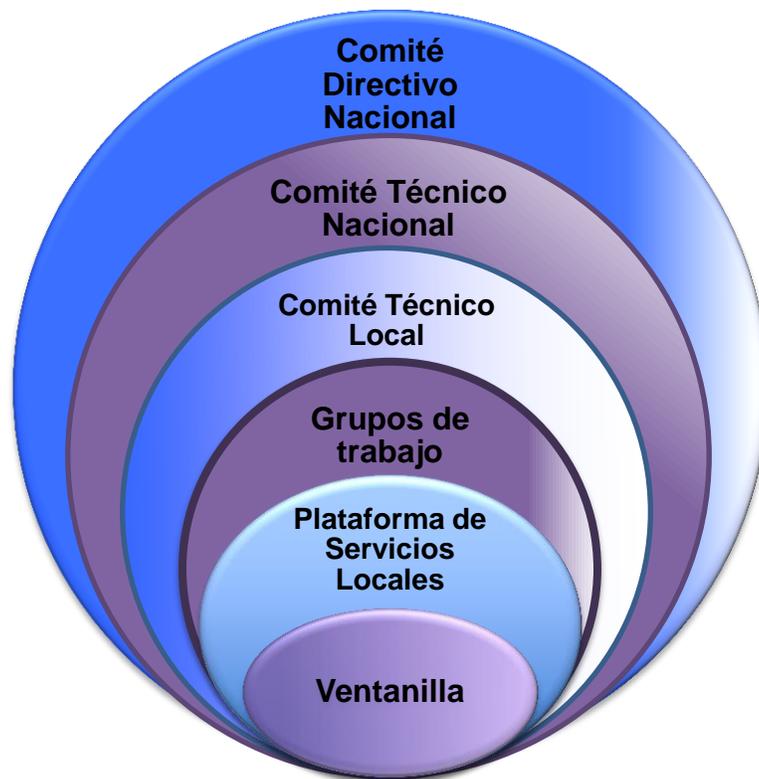


Figura 1. Diagrama Circular de la Estructura de Gobernanza del PC JEM

Se describen a continuación los componentes de la estructura de gobernanza, partiendo del ámbito más local hasta alcanzar el nivel más alto nacional.

Ventanilla: Esta se ubica en el centro de la estructura, posibilitando una articulación de los servicios de instituciones, organizaciones y gobiernos locales (Municipalidad), en función de responder a la situación de las personas jóvenes que están fuera de la población económicamente activa (PEA) o en trabajos con condiciones desfavorables. Es por su situación que requieren de una serie de servicios que les permita mejorar su empleabilidad y aumentar sus ingresos mediante un empleo o un negocio productivo.

Plataformas de Servicios Locales (PSL): Se agrupan por áreas temáticas: Empleo y Empleabilidad, Emprendedurismo, Educación y Servicios Complementarios (como servicios de: salud; grupos de apoyo para víctimas de violencia doméstica; cuidado de personas menores de edad, con discapacidades, enfermas o mayores de edad). Están integradas por personas de nivel técnico funcionarias de las instituciones, organizaciones locales y Municipalidades. El fin último de las Plataformas es dar respuesta, según su área particular, a las limitaciones o problemas que tienen las personas jóvenes para acceder a los servicios.

Desde la Ventanilla se debe informar a las PSL, acerca de las necesidades de las personas jóvenes contactadas y su solicitud de servicios, de manera que las Plataformas puedan actuar ya sea aumentando la oferta de servicios o buscando apoyo a nivel nacional mediante los Grupos de Trabajo por Componente. Las PSL están activas durante todo el proceso de atención, el cual incluye analizar en su área específica, el desempeño de las personas jóvenes en los servicios recibidos y su valoración de los mismos para poder corregir los problemas encontrados y mejorar la oferta.

Grupos de Trabajo (GT): Se constituyen según los componentes sustantivos del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” (PC JEM) y se integran por personas funcionarias de instituciones, Municipalidades y agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU). En la actualidad funcionan los siguientes grupos: Empleo y Empleabilidad, Emprendedurismo, Migración, Educación, Cuido y Ventanilla.

Los Grupos de Trabajo tienen una función de articulación y coordinación, tendiente a solventar o mejorar la demanda de servicios por parte de las personas jóvenes, que no pudo ser resuelta a nivel local. Los GT deben estar en constante comunicación con sus equivalentes a nivel local (PSL),



ya que serán los encargados de articular los servicios a nivel nacional, cuando no haya sido posible lograrlo en lo local.

Comité Técnico Local (CTL): Es la instancia encargada de dar seguimiento a los servicios que las Plataformas de Servicios Locales (PSL) articulan. El Comité es dirigido por la Municipalidad, con el apoyo técnico de la Ventanilla; tiene como objetivo contribuir con el empleo de las personas jóvenes del cantón, mediante la coordinación oportuna y eficaz de las instancias locales que brindan los servicios para mejorar su empleabilidad, empleo o emprendedurismo. El CTL, por tanto, es el encargado de valorar globalmente la respuesta de las instancias locales y tomar decisiones estratégicas para reorientar la ejecución de los servicios en el cantón.

Comité Técnico Nacional (CTN): Se encuentra constituido por personas funcionarias técnicas de alto nivel de cada una de las agencias del SNU participantes, de las instituciones públicas del Gobierno central y local correspondientes, y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que apoya la iniciativa. Este Comité es una instancia técnica que tiene la responsabilidad de la coordinación operacional de la implementación de los programas conjuntos, en este caso del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” (PC JEM).

Entre las responsabilidades del CTN destaca el apoyo a la orientación estratégica y técnica del PC, asegurando la participación activa de las comunidades y propiciando en las mismas un sentido de apropiación de la iniciativa. Al respecto, es fundamental la coordinación que realice el CTN con el CTL.

En el marco de la articulación de esta estructura de gobernanza, con el CTN se finaliza el nivel técnico, dando paso a la estructura política que se describe a continuación, el Comité Directivo Nacional. El CTN funciona también como instancia asesora del Comité Directivo Nacional, con respecto a los ajustes estratégicos, programáticos y financieros necesarios para que las acciones que se desarrollan en el marco del PC, respondan a las necesidades de las personas jóvenes.

Comité Directivo Nacional (CDN): Está conformado por la Coordinadora Residente del SNU, el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, y la Embajadora de España. Este Comité tiene la responsabilidad global de las actividades del PC y su orientación estratégica.

Como ha podido apreciarse en la descripción de las instancias que componen la estructura de gobernanza, la Ventanilla es motor de la iniciativa y su acción se fortalece con mecanismos de coordinación local y nacional. Por tanto, el Modelo de Atención Integral, articula las distintas instancias locales (Ventanilla, Plataformas de Servicios Locales, Comité Técnico Local) y de requerirse, lleva las necesidades y solicitudes a las instancias nacionales (Grupos de Trabajo, Comité Técnico Nacional y Comité Directivo Nacional), actuándose así para propiciar la existencia de servicios que respondan a las necesidades de las personas jóvenes

3.2 El funcionamiento del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla

El Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para el Empleo, Empleabilidad y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J.), funciona mediante la puesta en práctica de cuatro fases y en cada una de ellas, aplica tres dimensiones.

Fases	Dimensiones
1.Elaboración del Plan de Desarrollo Personal (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción e información. ✓ Acompañamiento en la ejecución del PDP. ✓ Gestión de los servicios.
2.Motivación a la persona joven para que reciba el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción e información. ✓ Acompañamiento en la ejecución del PDP. ✓ Gestión de los servicios
3.Ejecución del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción e información. ✓ Acompañamiento en la ejecución del PDP. ✓ Gestión de los servicios
4.Actualización del Plan de Desarrollo Personal (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción e información. ✓ Acompañamiento en la ejecución del PDP. ✓ Gestión de los servicios

La articulación e interrelación en el Modelo de Atención Integral, de las fases y sus dimensiones, se describe a continuación.



Primera fase: Elaboración del Plan de Desarrollo Personal

La elaboración del Plan de Desarrollo Personal (PDP) se realiza partiendo de las necesidades de la persona joven. Para ello, primero se contacta a las personas en sus comunidades, por medio de las instancias asociadas que cuentan con grupos previamente identificados o de los contactos locales de la propia Ventanilla. Identificados los grupos, se realizan una o varias actividades de reflexión (grupal o individual), en las que se informa a las personas jóvenes acerca de sus derechos y sobre los servicios articulados por la Ventanilla. Posteriormente, se exploran las condiciones de vida y se identifican las necesidades específicas de atención, utilizando la “[Ficha de Información de la Persona Joven](#)” (sobre ella se hizo referencia en el segundo apartado).

Considerando toda la información, se inicia el proceso para completar el PDP mediante una entrevista y un taller de devolución, que tienen como fin la identificación de las necesidades de las personas jóvenes y los posibles servicios que requieren, en búsqueda de una prestación de servicios integrales garantistas de los derechos humanos y laborales en función de la obtención de un trabajo decente.

Por último, se realizan las gestiones para solicitar los servicios requeridos por las personas jóvenes: la Ventanilla solicita los servicios demandados a las instancias, éstas analizan la demanda de servicios y la respuesta disponible en el Comité Técnico Local y en la Plataforma de Servicio Local y a partir de ahí, se inicia un trabajo de articulación a nivel local y nacional según la estructura de gobernanza antes descrita, a fin de potenciar la respuesta de las solicitudes de servicios por parte de las instituciones, organizaciones y gobiernos locales.

Esta reseña general de la actuación en la primera fase, se amplía con información más específica en el marco de la aplicación de las tres dimensiones que a continuación se explicitan.

- *Promoción e información*

La promoción de los servicios de la Ventanilla se realiza en los grupos de jóvenes con quienes trabajan las instancias asociadas y que cumplen con el perfil establecido en el Modelo de Atención Integral: el requerir una serie de servicios para poder, de manera integral, aumentar su empleabilidad y capacidad de generar ingresos, conseguir un empleo productivo o iniciar/mejorar la productividad de su negocio.

La promoción de los servicios también se puede realizar en grupos de personas jóvenes contactadas por lideresas y líderes locales. La Ventanilla puede considerar pertinente, en caso de detectar que la atención no está llegando a todas las personas que la requieren y cumplen con el perfil, realizar otros tipos de contacto en las comunidades. Si el “boca a boca” funciona, es posible que la Ventanilla reciba invitaciones para visitar comunidades y jóvenes, con el valor agregado de un acompañamiento que permitirá realizar con éxito los Planes de Desarrollo Personal para la consecución de un trabajo decente (asalariado o emprendedor).

Una vez convocados los grupos de personas jóvenes que se han identificado, se realiza una actividad con el objetivo de informar sobre el Programa Conjunto (PC JEM) y las labores de la Ventanilla Única para el Empleo, Empleabilidad y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, así como sobre sus derechos humanos y laborales, con base en los enfoques de referencia explicados en el primer apartado.

- ***Acompañamiento a la ejecución del PDP***

Una vez contactadas las personas jóvenes, interesadas e informadas para participar del proceso integral que propone la Ventanilla, se prosigue con la identificación de sus necesidades por medio de la Ficha de Información de la Persona Joven ya mencionada. Esta permite conocer las condiciones de vida de las personas en términos generales, así como sus necesidades particulares en relación a educación, empleo y condición migratoria, entre otros.

La Ficha es el insumo de base para determinar si la persona joven cumple con el perfil de población que se establece en el Modelo (ver Índice de vulnerabilidad en el segundo apartado) y por ende, qué tipo de atención se le ofrecerá por parte de la Ventanilla. La Ficha es completada por la propia persona joven o con acompañamiento de la Ventanilla; los datos se incorporan posteriormente en un sistema de información, a fin de contar con un registro electrónico respecto a quiénes se les brindará servicios.

El paso siguiente es el inicio del proceso de elaboración y seguimiento del PDP, a fin de:

- ⇒ Generar condiciones para que la persona joven reflexione sobre sus condiciones de vida.
- ⇒ Estimular a la persona joven para la formulación de metas personales.



⇒ Ofrecer elementos básicos de orientación vocacional y reconocimiento de aptitudes personales.

El logro de esos objetivos se alcanza mediante la puesta en práctica de una entrevista inicial, a la cual sigue un taller colectivo de devolución y posteriormente, se efectúa el acompañamiento. La lógica del proceso se aprecia más claramente en esta figura:

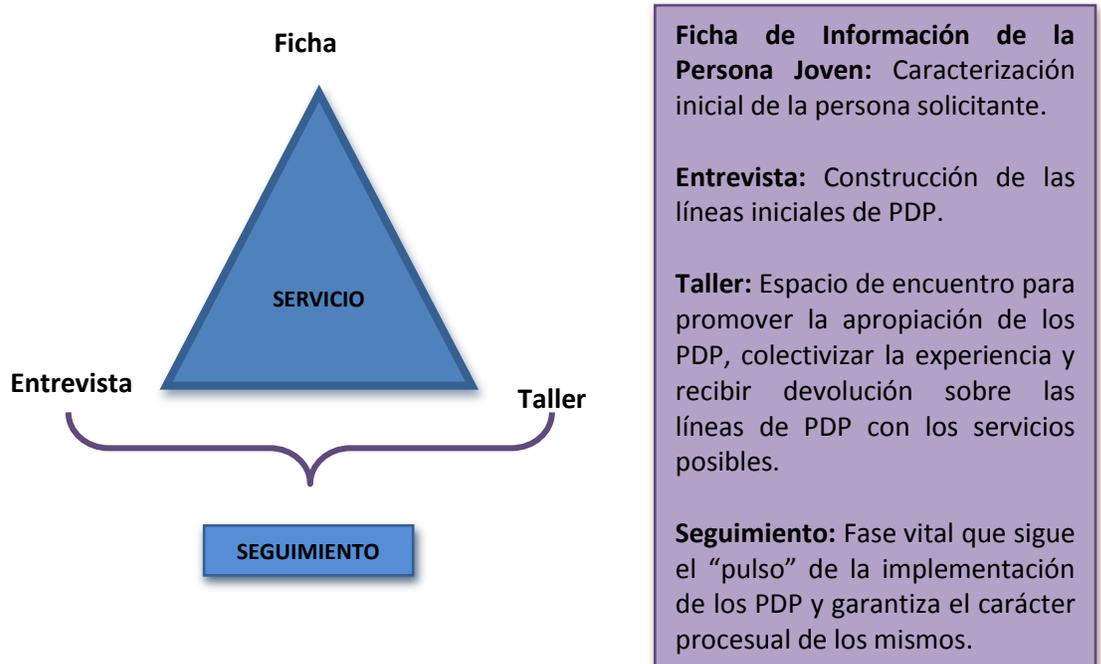


Figura 2. Esquema de Triangulación del PDP

El PDP es concebido como resultado de un proceso y producto de la triangulación de tres acciones: la [Ficha de Información de la Persona Joven](#), la entrevista, y el taller colectivo con las personas jóvenes que aplicaron a la entrevista. El seguimiento es de vital importancia en la concepción del PDP, pues constituye el espacio que le otorga a esta planificación personal la cualidad de un proceso de construcción permanente. Se describen a continuación, elementos de la metodología utilizada para la construcción de un Plan de Desarrollo Personal (PDP):

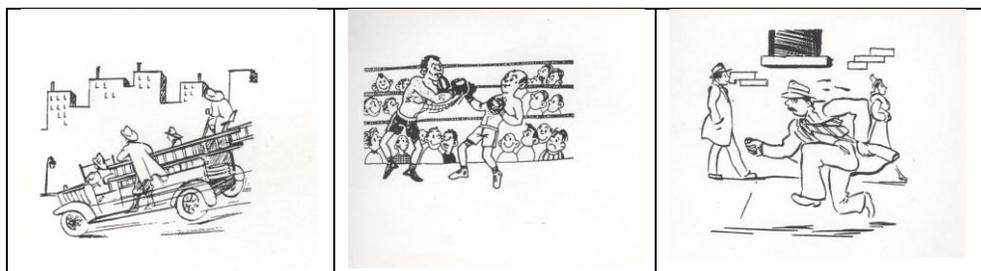
Entrevista inicial. El diseño de la entrevista se basa en una metodología cualitativa de corte constructorista, que parte del principio que todo conocimiento genera imágenes del mundo que luego operan como verdaderas.

Desde esta teoría se reconoce la idea que, tanto la conciencia como el conocimiento, tienen potencial transformador y que las imágenes que poseen las personas sobre el mundo influyen decisivamente en el devenir de sus realidades (Ibañez:2001).¹⁵

La entrevista con la persona joven debe hacerse en un ambiente agradable y privado, que facilite las condiciones de confianza necesarias para iniciar el proceso.

En la Caja de Herramientas que se encuentra en el CD que incluye esta publicación, encontrará: Documento 2: [Guía Metodológica de Aplicación de la Entrevista y Documento 3: Hoja de Registro de la Entrevista](#). Las etapas de aplicación de la entrevista son:

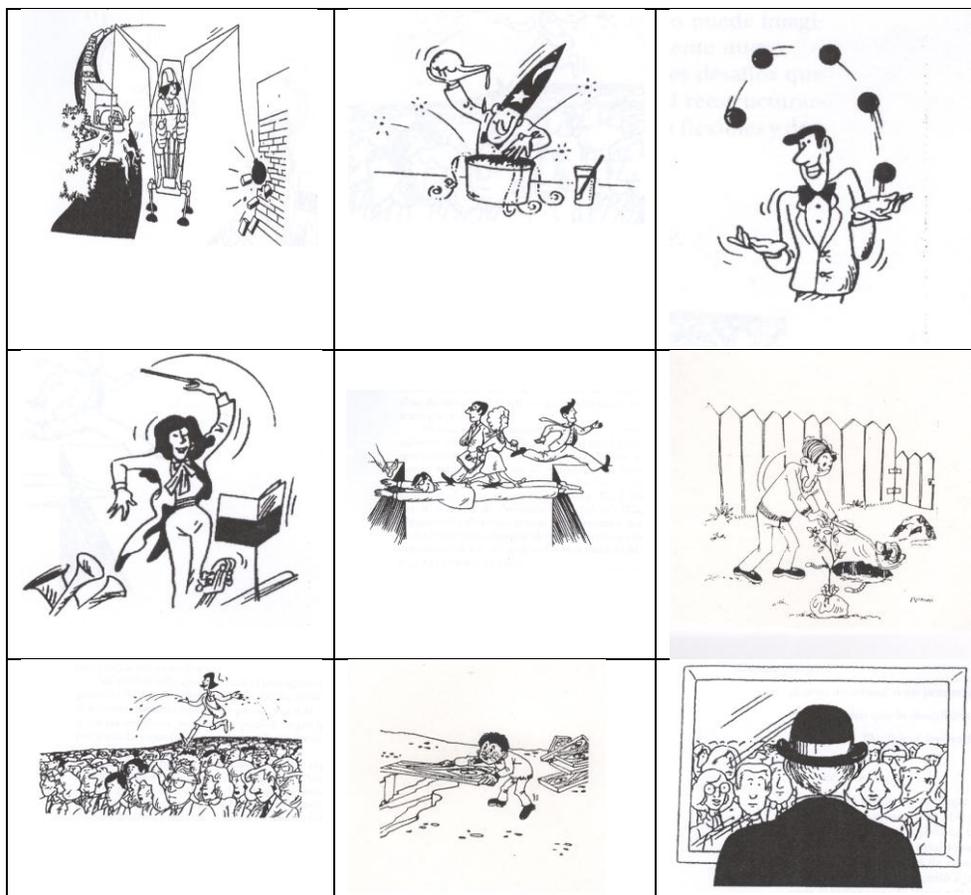
- ⇒ *Encuadre*. Por su medio se explicitan las características que va a tener la entrevista. En este momento es imprescindible la construcción de una relación empática que facilite la realización de la sesión, para lo cual se sugiere: hacer una breve presentación, explicar los objetivos de la entrevista y su importancia en el esquema de atención de la Ventanilla, efectuar un recuento de los resultados de la Ficha de Información de la Persona Joven, e indicar que la información que se registre será confidencial y para uso de la construcción de su PDP.
- ⇒ *Técnica de imaginización*. Construidas las condiciones en el encuadre, se inicia la entrevista con la técnica de imaginización, haciendo uso del siguiente juego de ilustraciones¹⁶.



¹⁵ Ibañez, T. *Psicología social constructivista*. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. 2001.

¹⁶ De izquierda a derecha: las imágenes de la serie del 1 al 5, fueron obtenidas de las pruebas psicológicas WISC-R y WAIS; las imágenes de la serie del 6 al 12 corresponden a los diseños ilustrativos utilizados en: Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. Rama Editorial. Madrid, España. 1990.





En esta fase es importante que la persona facilitadora intente profundizar en las cualidades de la persona entrevistada. Con este ejercicio se trata de acercar a la persona joven a la definición de sí misma (¿cómo soy?), pues sólo teniendo conciencia de las cualidades propias, es posible saber hacia dónde se puede y se quiere ir.

También es relevante que al concluir esta etapa, la persona facilitadora realice una retroalimentación positiva de las percepciones de la persona entrevistada. Para ello puede utilizar la técnica del reflejo, que permite ayudar a la persona a abrirse para reconocer los sentimientos que expresó.

- ⇒ *Técnica de asesoría conjunta.* Su finalidad es lograr que la persona joven trace una ruta de vida; el reconocimiento de sus cualidades, realizado en la etapa anterior, es el motor para la definición de hacia dónde quiere y puede ir. En esta etapa se construyen metas, se identifican los pasos que deben seguirse, se reconocen recursos y fortalezas, y se determinan obstáculos y amenazas. Es aquí donde se busca la construcción de las líneas generales del PDP.

⇒ *Cierre.* Durante el cierre se realiza un recuento de la información construida y se refuerza lo logrado por la persona joven en la identificación de sus cualidades, así como en trazar una ruta de vida; además, se le hace ver que para alcanzar esa meta, es necesario asumir compromisos. La persona facilitadora invita a la persona joven a establecer de manera conjunta una hoja de “compromiso personal”, donde se consignan las tareas que asumirá. Al finalizar, se agradece a la persona joven la información facilitada y se le explican los pasos siguientes.

Taller de devolución. El taller es un medio para realizar la devolución sobre la construcción inicial de los PDP y brindar información sobre los diferentes servicios. En la Caja de Herramientas que se encuentra en el CD que incluye esta publicación, encontrará: Documento 4: [Guía Metodológica del Taller de Devolución](#) y Documento 5: [Formulario de Devolución del PDP](#)). Se parte de un análisis del contexto, que permita identificar las diferencias en el acceso a oportunidades entre hombres y mujeres. Este análisis permite priorizar los retos que deben enfrentar las personas jóvenes para alcanzar sus metas, así como la identificación de alternativas de solución.

La ejecución del taller se efectúa en el marco de la segunda fase del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo del PC JEM, que se describe más adelante y corresponde a la motivación de la persona joven que recibe el servicio. Como se verá, en esa fase se promueven las condiciones tendientes a la apropiación de los PDP, la colectivización de la experiencia y el compromiso con el acompañamiento técnico por parte de la Ventanilla.

▪ *Gestión de los servicios*

La gestión de los servicios inicia con el contacto por parte de la Ventanilla, con las instancias asociadas, solicitándoles la ejecución de los servicios demandados por las personas jóvenes; se matricula a la persona joven o se envía la solicitud para que reciban el servicio.

Es desde la Ventanilla que se realizan los trámites para que la persona joven pueda acceder a los servicios que requiere, evitándole acudir a diferentes oficinas y tener que responder a trámites y solicitudes de información distintas. Esta labor de la Ventanilla es justamente la que la define como una *entrada única* a los servicios de instituciones, organizaciones y gobiernos locales para el aumento de la empleabilidad, apoyo a la consecución de un empleo o inicio/mejora de un negocio



propio. El sistema de información de la Ventanilla, instalado en la oficina de la Municipalidad y de acceso para todas las instancias participantes, hace este proceso ágil y oportuno.

Posteriormente, la gestión se centra en acciones de coordinación llevadas a cabo en el Comité Técnico Local (CTL) y en las Plataformas de Servicios Locales (PSL). Primero, se analiza en el Comité un informe de la Ventanilla sobre el perfil de las personas jóvenes contactadas, sus necesidades, los servicios solicitados y los disponibles. Esto permite conocer si la oferta de servicios es oportuna o carente y así, determinar las acciones a seguir por las Plataformas de Servicios Locales para dar respuesta a las demandas de las personas jóvenes.

La gestión de los servicios implica informar a los Grupos de Trabajo (GT) sobre las necesidades de servicios no solventadas a nivel local, de manera que pueda haber una respuesta de las instancias nacionales para brindar en el cantón los servicios solicitados. También incluye un intercambio de información entre los Comités Técnicos (CTL y CTN), con el fin de fortalecer la respuesta de las instancias a las demandas y poder solicitar refuerzos para una acción local oportuna. El Comité Directivo Nacional (CDN) será informado sobre el avance local y el apoyo nacional otorgado y actuará en caso de ser necesario, a fin de resolver cualquier dificultad en dar la oferta de servicios requerida por las personas jóvenes.

Segunda fase: Motivación a la persona joven para que reciba el servicio

▪ Promoción e información

La instancia asociada contacta a la persona joven y le informa sobre el servicio solicitado:

- ⇒ Sus objetivos
- ⇒ Lugar
- ⇒ Fecha en donde se impartirá
- ⇒ Duración del mismo

▪ Acompañamiento en la ejecución del PDP

A las personas jóvenes se les da atención directa para motivarles a que efectivamente se presenten a recibir el servicio, siendo la Ventanilla y las instancias asociadas, las encargadas de hacerlo y de dar el seguimiento.

Aquellas personas jóvenes que requieren de un mayor acompañamiento, debido a que viven situaciones particulares de vulnerabilidad, reciben un seguimiento más individualizado y se les contacta por la Ventanilla y las instancias asociadas mediante llamadas telefónicas o visitas.

- *Gestión de los servicios*

Con el fin de conocer si se ha concretado o no la matrícula de la persona joven al servicio solicitado, es importante que la Ventanilla mantenga una comunicación constante con la instancia asociada. Esta propicia a la Ventanilla información complementaria, que le permite dar seguimiento a la persona joven en función de los servicios solicitados y facilita que se articulen las Plataformas de Servicios Locales para dar respuesta a las matrículas denegadas.

<i>Tercera fase: Ejecución del servicio</i>

- *Promoción e información*

La instancia asociada informa a la persona joven, cuando los servicios hayan concluido, sobre nuevos servicios que puede recibir por su medio a fin de continuar con el Plan de Desarrollo Personal.

- *Acompañamiento en la ejecución del PDP*

La atención directa se da cuando la persona joven recibe el servicio solicitado a la instancia asociada, momento en el que a su vez, la Ventanilla contacta a las personas jóvenes para darles seguimiento durante el proceso de ejecución del servicio (explorar si se sienten bien, si están de acuerdo con el servicio que reciben, si han afrontado algún problema o limitación para completar el servicio definido, etc.). Se completará junto con la persona joven, una "[Ficha de Evaluación del Servicio Recibido](#)" (Documento 6, de la Caja de Herramientas del Modelo de Atención Integral, disponible en el CD que incluye esta publicación) y se actualizarán sus metas de corto, mediano y largo plazo.

- *Gestión de los servicios*

Si la persona joven concluyó exitosamente la recepción del servicio o tuvo problemas y desertó u otros, es importante que se establezca nuevamente el contacto con las instancias asociadas, para dar seguimiento a estas situaciones. Ello también permitirá a la Ventanilla monitorear el avance de la persona joven en el cumplimiento de su PDP.



Cuarta Fase: Actualización del Plan de Desarrollo Personal

▪ *Promoción e información*

Una vez concluida la recepción de los servicios, las personas jóvenes serán contactadas por la Ventanilla y las instancias asociadas a fin de que actualicen su Plan de Desarrollo Personal (PDP). El contacto se realiza por medio de los grupos y puede propiciarse ofreciendo a estas personas alguna formación complementaria que les interese según su Plan.

▪ *Acompañamiento en la ejecución del PDP*

Se completará junto con la persona joven, una “[Ficha de Evaluación del Servicio Recibido](#)” (Anexo 6, disponible en CD de Anexos) y se actualizarán sus metas de corto, mediano y largo plazo.

Las personas que han finalizado su PDP, al ver mejorada su empleabilidad, conseguido un empleo productivo o iniciado o mejorado un emprendimiento propio, posiblemente dejen de requerir servicios y por lo tanto, salen del proceso de atención contemplado en el Modelo de Atención Integral de la Ventanilla. Si por el contrario, las personas jóvenes definen una serie de nuevos servicios a recibir, se pasa entonces a la dimensión de gestión de servicios de la primera fase del Modelo de Atención Integral (después de haber llenado otra Boleta Informativa sobre el Servicio a Recibir) y se inicia otra vez el proceso.

▪ *Gestión de los servicios*

En esta fase final, los servicios ofertados son evaluados por el Comité Técnico Local (CTL) tomando en consideración la evaluación de las personas jóvenes sobre los servicios recibidos, al igual que el resultado de la ejecución (número de personas que concluyeron exitosamente el servicio o que desertaron o que continuaron con la recepción de nuevos servicios, etc.).

Se finaliza este apartado reiterando que el Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única para el Empleo, Empleabilidad y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes, conlleva una nueva manera de trabajar -coordinada y articulada- que puede replicarse, siendo un medio para procurar los derechos humanos y el bienestar y de la población joven del país.

Cabe recordar que la recuperación y socialización de la experiencia implementada por el Programa “Conjunto Juventud, Empleo y Migración”

en Costa Rica, se realiza mediante una serie de documentos. El primero es la presente publicación, que propicia una mirada general del conjunto de acciones llevadas a cabo para la construcción del Modelo de Atención Integral de la Ventanilla Única. Le siguen tres fascículos¹⁷ que profundizan en aspectos específicos del proceso, complementando la información sobre las estrategias y acciones desarrolladas para que la iniciativa se concretara y alcanzara resultados exitosos. Así mismo, los anexos mencionados los pueden encontrar en el CD adjunto en la carpeta bajo el nombre de “Anexos: Modelo de Atención Integral”.



¹⁷ El primer fascículo focaliza en la experiencia de inserción local y de construcción de alianzas; el segundo y el tercer fascículos, profundizan en el Modelo de Atención Integral y en su sostenibilidad, respectivamente.

IV. Condiciones necesarias para poner en funcionamiento una Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J.)

Tal como se ha venido explicando, la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes (V.E³.J.) es una propuesta de trabajo que se articula a partir de un Modelo de Atención Integral que se desarrolla en cuatro fases. La propuesta del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” (PC JEM), se basa en la instalación e implementación de la Ventanilla como una estrategia tendiente a generar buenas prácticas a ser replicadas en otros cantones. En este sentido, son necesarias algunas acciones previas tendientes a contar con algunas *condiciones*, tales como:

- ✓ Un gobierno local (Municipalidad) informado e involucrado, así como una Ventanilla instalada en una oficina con las condiciones físicas mínimas para operar. Las acciones de la Ventanilla deben enfocarse según el desarrollo económico local y sus particularidades, de manera que el aumento de la empleabilidad de las personas jóvenes se oriente a la consecución de habilidades para las que existan posibilidades de encontrar trabajo; el desarrollo de empresas para las que haya mercado; y el establecimiento de posibles encadenamientos productivos con empresas grandes cercanas a la localidad.
- ✓ Una persona coordinadora de la Ventanilla y equipo de trabajo, a cargo de impulsar la Ventanilla y poner en funcionamiento -junto con las instituciones, organizaciones y los gobiernos locales- el Modelo de Atención Integral.
- ✓ Un grupo de instancias asociadas (instituciones, organizaciones y gobiernos locales que ofrecerán los servicios), a las que además se les haya informado y sensibilizado sobre los objetivos y alcances de la Ventanilla.
- ✓ Un mapeo de los servicios disponibles a nivel local, con el fin de contar con un directorio de servicios para atender las necesidades de las personas jóvenes, el cual será utilizado por la

Ventanilla (una vez entre en funcionamiento) para la oferta de servicios.

- ✓ Información sobre las personas jóvenes, producto de una investigación previa sobre la realidad de las mismas en el cantón; este análisis y la información del mapeo de servicios, permitirá articular la respuesta institucional en función de las necesidades de las y los jóvenes.
- ✓ Un Comité Técnico Local, parte de la estructura de gobernanza, conformado e informado sobre las necesidades de las personas jóvenes y de la oferta de servicios disponibles. Como ya fue indicado, este Comité estaría dirigido por la Municipalidad y contaría con el acompañamiento técnico de la coordinación de la Ventanilla.
- ✓ Un conjunto de Plataformas de Servicios Locales constituidas por áreas temáticas (Empleabilidad y Empleo, Emprendedurismo, Educación y Servicios Complementarios), también parte de la estructura de gobernanza, con el fin de agilizar la respuesta institucional y resolver oportunamente las demandas de servicios de las personas jóvenes.

Finalmente, una vez creadas esas condiciones básicas y ya funcionando la Ventanilla Única para la Empleabilidad, Empleo y Emprendedurismo de las Personas Jóvenes y su Modelo de Atención Integral, hay que fortalecer de manera permanente las capacidades de las instancias asociadas.



Bibliografía

Ansi3n, Juan y Zuñiga, Madeliene. "Interculturalidad y Educaci3n en el Per3". Foro Educativo 1997, Per3, 1997, p3gina 1. Tomado de: <http://www.cimarrones-peru.org/interculturalidad.htm>

Capurro, Matilde; Sever, Mar3a Cecilia. Vida con Proyectos: Gu3a Metodol3gica para la elaboraci3n de proyectos desde una perspectiva de equidad de g3nero y competencias. PNUD: Montevideo, Uruguay, 2009.

Centro Internacional de Formaci3n (CIF) de la Organizaci3n Internacional del Trabajo (OIT). "El desarrollo local como motor del cambio". Unidad Did3ctica 1. Curso de gesti3n del desarrollo local. CIF: Tur3n, Italia, 2009.

Conferencia Internacional de Estad3grafos del Trabajo. Resoluci3n concerniente a la medici3n del subempleo y las situaciones de empleo inadecuado, adoptada por la Conferencia Internacional de Estad3sticos del Trabajo. OIT: Ginebra, octubre 1998.

Conferencia Internacional de Estad3grafos del Trabajo. Resoluci3n sobre estad3stica de poblaci3n econ3micamente activa, del empleo, del desempleo y del subempleo, adoptada por la decimotercera Conferencia Internacional de Estad3grafos del Trabajo. OIT: Ginebra, octubre de 1982.

Conferencia Internacional del Trabajo. Recomendaci3n 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos: educaci3n, formaci3n y aprendizaje permanente. OIT: Ginebra, 1 de julio, 2004.

Consejo de la Persona Joven. El Enfoque de Juventudes: Hacia una visibilizaci3n positiva de las personas j3venes. CPJ-UNFPA: San Jos3, Costa Rica, 2009.

Facio Montejo, Alda. "Con los lentes de g3nero se ve otra justicia", El Otro Derecho, n3mero 28. ILSA: Bogot3, Colombia. 2002.

Facio Montejo, Alda. Cuando el g3nero suena, cambios trae. Metodolog3a para el an3lisis de g3nero del fen3meno legal. ILANUD. San Jos3, Costa Rica. 1992.

Ibañez, T. Psicolog3a social construccionista. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, M3xico. 2001.

Levaggi, Virgilio. "¿Qu3 es el trabajo decente?" OIT: Lima, Per3. Abril 2007.

Líbera, María Eugenia y Salgado, Mariano Fabián. “El sistema de apoyo a la generación de microemprendimientos por parte de los sectores más vulnerables de la población, como política social gubernamental”. Ponencia del VII Seminario Internacional de Emprendimiento y Creación de Empresa. Red Motiva. Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina: 2006.

Morgan, Gareth. Imágenes de la organización. Ra-ma Editorial. Madrid, España. 1990.

OIT/CINTERFOR. “Juventud y Género”. Uruguay. Junio, 2010
http://www.cinterfor.org.uy/jovenes/jov_g/index.htm

OIT. Guía práctica para la incorporación sistémica del empleo y el trabajo decente. Aplicación a nivel país. OIT: Ginebra, 2008.

OIT. “Preguntas frecuentes sobre Trabajo Decente”. Mayo 2010.
<http://www.oit.or.cr>

OIT. Trabajo decente y juventud en América Latina. Avance – Febrero 2010. OIT: Perú, 2010.

Vásquez Medina, José Antonio. “Síntesis del Enfoque Intercultural: Para una Educación Básica Regular Intercultural y Bilingüe”. Construyendo Nuestra Interculturalidad. N. 4. Setiembre 2007.
<http://www.interculturalidad.org>

