

07

La intermediación laboral con la participación de la administración pública. Una buena práctica de gestión municipal. Los casos de Medellín (Colombia) y San Cristóbal (Venezuela)

German Gallego, Marco Camacho
y Jose Alberto López

RESUMEN Se describen a continuación las principales características y resultados de un programa de acercamiento de la oferta con la demanda laboral, que se ha venido implementando en la ciudad de Medellín (Colombia) desde el año 2005 y el cual se ha planteado como una respuesta desde el sector público a los altos índices de desempleo que se han venido registrando en su territorio; de igual manera se hace referencia a la réplica de esta iniciativa en otra ciudad latinoamericana, posibilitado por mecanismos de cooperación sur-sur (CSS)

Esta iniciativa, catalogada como una buena práctica, se puede enmarcar en la promoción de sinergias y articulaciones entre el sector público y el sector privado en la planificación, formulación y ejecución de actividades orientadas a la promoción del empleo.

De acuerdo con la definición tomada como referencia, se cataloga como una buena práctica en cuanto son acciones o iniciativas con repercusiones tangibles y mesurables en cuanto a la mejora de la calidad de vida de los habitantes y del medio ambiente de una forma sostenible y que pueden servir como modelos para que otros países o regiones puedan conocerlos y adaptarlos a su propia situación (Hernández Aja, 2001)

Palabras clave Intermediación laboral | Empleo y Empleabilidad

German Gallego

Internacionalización católica del Norte
Fundación Universitaria–Colombia
E-mail: gagallego@ucn.edu.co

Marco Camacho

Fundación Hogar Juvenil de Cartagena–Colombia
E-mail: marco8010@hotmail.com

Fecha de recepción: 10 | 06 | 2015

Fecha de aceptación final: 01 | 02 | 2016

Jose Alberto López

Comité Internacional para el
Desarrollo de los Pueblos (CISP)
E-mail: chatojosealberto@yahoo.es

The public labour programs with the participation of the public administration: a good municipal management practice. The cases of Medellín (Colombia) and San Cristobal (Venezuela)

SUMMARY The article describes the main features and results, of a program of labor supply that has been implemented in the city of Medellín since 2005, and which has been implemented as a response from the public sector to the high unemployment rates that have been taking place in this city. It's also mentioned in this document the replication of the model in two other Latin American cities, in the frame of a of south-South cooperation Project (SSC)

This initiative, catalogued as a good practice, can be framed in promoting synergies and linkages between the public sector and the private sector in the design, development and implementation of activities aimed to promote employment.

This strategy is classified as a best practice taking into account that they are actions or initiatives with tangible and measurable impacts in terms of improving the quality of life and the environment in a sustainable manner and can serve as models for other countries or regions, according to their own situation (Hernandez Aja, 2001)

Key words Employment and Empleability |
Public Labour Programs

1. Empleo e intermediación laboral

1.1. Conceptos y desafíos

El deterioro del empleo ocasiona grandes dificultades a muchos trabajadores y trabajadoras, y por ende a sus familias y comunidades, agravando de esta manera la situación de pobreza. Así mismo, la crisis del empleo pone en peligro el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), debilitando a las clases medias, amenazando la cohesión social y erosionando la confianza en los dirigentes (OIT, 2009, p. 4).

El empleo, en el marco de los ODM, está implícito en los siguientes objetivos y metas:

Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre

Meta 1.A: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día

- Indicadores

1.1 Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día según la paridad del poder adquisitivo (PPA) a

1.2 Coeficiente de la brecha de pobreza

Meta 1.B: Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes

- Indicadores

1.4 Tasa de crecimiento del producto interno bruto por persona empleada

1.5 Tasa de población ocupada

1.6 Proporción de la población ocupada con ingresos inferiores a 1 dólar por día según la paridad del poder adquisitivo

1.7 Proporción de la población ocupada total que trabaja por cuenta propia o en un negocio familiar

Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer

Meta 3.A: Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015

- Indicadores

3.2 Proporción de mujeres con empleos remunerados en el sector no agrícola

La generación de empleo se da como resultado de múltiples variables sociales y económicas en un territorio y no necesariamente es una actividad que dependa exclusivamente de la voluntad y necesidad de los sectores privado y/o público. Empleo y empleabilidad son dos conceptos que descri-

ben el grado de preparación que una sociedad tiene, para permitirles a sus individuos realizarse y contribuir mediante sus conocimientos y destrezas, al crecimiento y desarrollo económico de su territorio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó en su encuentro de junio de 2009 un Pacto Mundial para el Empleo, con el objetivo de orientar políticas nacionales e internacionales destinadas a estimular la recuperación económica, a generar empleos, y a proteger a los trabajadores y sus familias, en un escenario de crisis que ha generado aumento del desempleo, pobreza y desigualdad y ha provocado el colapso de numerosas empresas. El Pacto propone medidas y políticas para:

- mantener en el empleo a las mujeres y los hombres tanto como sea posible y respaldar a las empresas, en particular las pequeñas, medianas y microempresas;
- apoyar la creación de empleo y promover inversiones en sectores intensivos en empleo, incluidos los empleos verdes;
- facilitar una reinserción más rápida en el empleo y contener la deflación de los salarios;
- proteger a las personas y las familias afectadas por la crisis, en particular las más vulnerables y aquellas en la economía informal, fortaleciendo los sistemas de protección social para mantener ingresos y niveles de subsistencia sostenibles, así como la seguridad de las pensiones;
- acelerar la recuperación del empleo y ampliar las oportunidades de ocupación, actuando simultáneamente sobre la demanda y la oferta de trabajo; y
- dotar a la fuerza de trabajo de las competencias laborales necesarias tanto ahora como en el futuro.

1.2. La intermediación laboral como un programa

La intermediación laboral ha sido definida como el conjunto de acciones que tienen por objeto poner en contacto los oferentes de trabajo con los demandantes de empleo para su colocación (Rojas Chávez, 2004). Tradicionalmente y ante la falta de políticas públicas en este sentido, ha sido un papel delegado a empresas privadas (bolsas de empleo) que prestan este tipo de servicios. Se puede decir por lo tanto que la intermediación laboral es una estrategia mediante la cual se contribuye a la disminución de las tasas de desempleo en un territorio, cuando hay una adecuada y acertada articulación entre la oferta y la demanda laboral y se pone especial énfasis en los aspectos estructurales de la formación para el empleo y de las vocaciones productivas de dicho territorio, permitiendo su continuidad en el tiempo, para la generación de una cultura de la búsqueda y encuentro de las oportunidades laborales.

La importancia de la intermediación laboral es tal que la C181 de la Organización Internacional del trabajo establece lineamientos para que los países

promocionen y regulen esta actividad, reconociendo así mismo el importante papel de las agencias de empleo privadas en el funcionamiento de los mercados de trabajo.

En la intermediación laboral confluyen tres sujetos: el oferente, el demandante y el intermediario; el trabajador es el oferente, sujeto que pone a disposición del demandante su fuerza de trabajo para ser empleada en las actividades requeridas por éste; actividad que ejecuta bajo su continuada subordinación, sin que ello signifique que en todos los eventos se configure un contrato de trabajo. El intermediario es la persona natural o jurídica que sirve de vínculo para que el oferente (trabajador) sea incorporado como sujeto activo dentro del mercado laboral; puede decirse que es la parte que ubica al oferente al servicio de la empresa que necesita la prestación de la mano de obra. Por último, el demandante, dentro de la intermediación laboral, es la persona natural o jurídica que requiere de la prestación de la mano de obra calificada (Fontalvo Charris, 2008)

La oferta y la demanda laboral deben guardar cierto equilibrio para que el desarrollo económico local sea armónico, y en este sentido en cada una de estas dos variables hay acciones necesarias para que pueda también ser sostenido.

1.3. Contexto y modelos de intermediación laboral utilizados internacionalmente

En los países industrializados, esta estrategia ha girado en torno a mantener en funcionamiento los servicios públicos de empleo como un sistema descentralizado, en el que se coordinan los medios y acciones tanto estatales como autonómicos. En los países que tienen este modelo, el sistema nacional de empleo está compuesto por Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de las diferentes comunidades (provinciales, autonómicas, estatales). En los últimos años estos mismos países han comenzado a ensayar nuevos métodos para aumentar la eficacia de los servicios de intermediación laboral, esos esfuerzos no se orientan a la reforma de los antiguos sistemas públicos de empleo, sino a hacia la modernización y el diseño de un sistema más amplio de servicios públicos y privados dentro de un mercado de trabajo mundial.

De acuerdo con Mazza (2002), los servicios públicos de empleo en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), se crearon en condiciones de monopolio legal y con financiamiento público relativamente extenso; con el tiempo estos servicios han incorporado importantes metas, como la de administrar programas de seguro de desempleo, apoyar políticas de pleno empleo y crecimiento, y abordar los problemas de desempleo a largo plazo. Desde hace más de un decenio los países de la OCDE han decidido volver a revisar y reformar los programas de la función de los servicios públicos de empleo dentro del conjunto de políticas

pasivas y activas de los mercados de trabajo nacionales; las políticas pasivas son las que apoyan el ingreso de trabajadores sin invertir en modificar sus calificaciones para la reinserción en el mundo del trabajo como el seguro de desempleo y el pago por incapacidad. Existe una tendencia en los países de la OCDE, a cambiar el enfoque de las políticas pasivas del mercado, que se consumían la mayor porción de los recursos, a medidas más activas y por lo tanto más prometedoras para abordar los problemas crónicos de empleo.

Los países de la Unión Europea cuentan con un espacio llamado EURES (Servicios europeos de empleo) el cual ayuda a los trabajadores a atravesar fronteras; pensado como una red de cooperación destinada a facilitar la libre circulación de los trabajadores en el marco del Espacio Económico Europeo; Suiza también participa en ella. Entre los socios de la red se encuentran servicios públicos de empleo, sindicatos y organizaciones patronales. La Comisión Europea coordina la red; los principales objetivos de EURES son: a) informar, orientar y asesorar a los candidatos a la movilidad tanto sobre las oportunidades de empleo como sobre las condiciones de vida y de trabajo en el Espacio Económico Europeo; b) ayudar a los empresarios que deseen contratar trabajadores de otros países; c) asesorar y orientar a los trabajadores y los empresarios de regiones fronterizas.

Al contrario de los países desarrollados, en América Latina los servicios de intermediación laboral son menos amplios y han tenido menor nivel de inversión que sus homólogos, siendo los servicios de colocación y empleo privados los menos prevalentes en la región. La mayoría de los servicios de intermediación en América latina carecen de servicio de seguro de desempleo o de otras formas de protección para los desempleados. El modelo más común en América latina es un servicio nacional público de empleo con un mercado limitado operando junto a uno pequeño, aunque creciente mercado de intermediación y colocación del sector privado (Mazza, 2002).

Por su parte Neffa y Korinfield (2006) hacen un recuento de la evolución de los principales agentes de colocación en el mercado laboral, haciendo referencia a intermediarios públicos e intermediarios privados sin fines de lucro (Consultoras en Selección de Personal, Empresas de Trabajo Temporario —ETT— Instituciones religiosas, Servicios universitarios de empleo). Dicha investigación permite reflexionar sobre la demanda que se tiene sobre uno u otro servicio dependiendo de la evolución económica, que basada en la experiencia Argentina, sirve de referencia para otros países de América Latina.

Una de las experiencias más importantes como referencia a un sistema de intermediación laboral y que ha sido ya ejemplo, además de que este modelo trabaja en otros países, es el de Italia Lavoro, que expone como misión: «La promoción del empleo, mediante la vinculación de la oferta y la demanda laboral de una manera eficiente, ofreciendo soluciones con más perspectivas de calidad tanto para las personas como para las empresas».

El Ayuntamiento de Sevilla-España menciona que este tipo de programas giran en torno a los conceptos de ocupabilidad y empleabilidad y hacen énfasis en preparar a los participantes para las necesidades específicas del mercado de trabajo. Para ello,

desarrollan competencias de búsqueda activa de empleo; facilitan el ajuste de las expectativas a la realidad del mercado de trabajo; promueven la motivación sostenida a lo largo del proceso de inserción; proporcionan apoyo social, supervisión y acompañamiento a los demandantes de empleo; entrenan y dan formación de acuerdo con las necesidades del mercado laboral; e integran el conjunto de actividades a través de sesiones de orientación y acompañamiento personalizado (Nieto y Maya, 2010)

1.4. La situación en Colombia

En el año 1989 se le asignó al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la función de promoción y ejecución de la gestión e intermediación pública y gratuita del empleo que desarrollaba hasta entonces el Ministerio de Trabajo a través de la Dirección General del Servicio Nacional de Empleo (SENAL-DE), en todo el territorio nacional.

El Servicio de Empleo del SENA debía disponer de apoyo técnico en materia de información sobre ocupaciones, formas de vinculación y niveles de calificación, para tal efecto diseñaría y coordinaría los programas de capacitación complementaria, recalcificación, validación, certificación ocupacional y promoción de autoempleo.

El artículo 10 del Decreto 3115 de 1997 presentaba una definición general de intermediación laboral: «Es la actividad organizada encaminada a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral para que mutuamente satisfagan sus necesidades, entendiéndose como oferentes de mano de obra las personas naturales que están disposición de ofrecer su fuerza de trabajo en un mercado laboral y, como demanda de la mano de obra, el reconocimiento de las diferentes unidades económicas para que sus vacantes, sean ocupadas por personas calificadas para el desempeño de las mismas».

La legislación laboral ponía en manos de las empresas de servicios temporales, de las agencias de empleo y del simple intermediario, el ejercicio de la actividad de intermediación laboral; sin embargo a raíz de una mala interpretación de las normas que ponían en desventaja evidente a los empleados, el gobierno reglamentó en el año 2012, mediante Ley de la República 1233, la actividad de las llamadas Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y puso fin a la intermediación laboral en el país, señalando que dichas instancias no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a terceros o remitirlos como trabajadores en misión.

De igual manera durante los años 2004 a 2010, el Ministerio de Trabajo en Colombia fue degradado a la categoría de viceministerio, dependiendo del

Ministerio de Protección Social, lo que de cierta manera disminuyó el apoyo que el gobierno nacional dirigía a programas de empleo y empleabilidad; situación que posteriormente fue revertida a inicios del año 2011 con la creación nuevamente del Ministerio del Trabajo (MinTrabajo), con el objetivo de «*construir acuerdos, promover el empleo digno, proteger los derechos de 22 millones de colombianos en capacidad de trabajar, construir más y mejores empresas, fomentar la calidad del talento humano y buscar que en Colombia no haya un solo trabajador sin protección social*»

En síntesis después de varios años de ajustes, la función de la intermediación laboral desde el sector público fue relegada al Servicio Público de Empleo del SENA, entidad que la gestiona a través del portal <http://sne.sena.edu.co>

2. Puntos de Intermediación laboral (PIL) en la experiencia de Medellín

2.1. Metodología y modalidades operativas

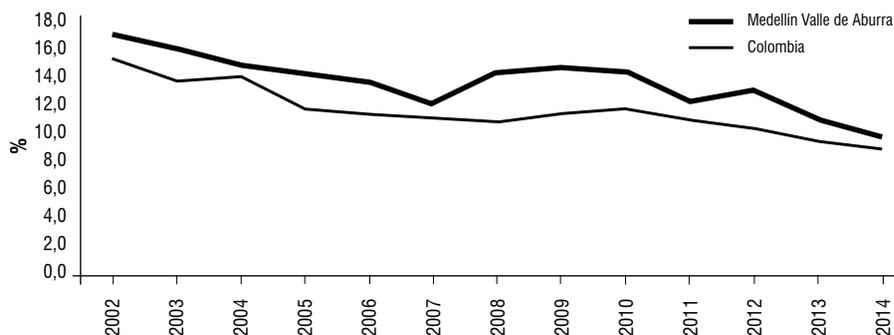
Paralelo a la existencia en la ciudad de Medellín del Servicio Público de Empleo, gestionado por el SENA, y a raíz de algunos ejercicios que se pusieron en marcha a nivel local, desde el año 2005, donde el sector público a partir de recursos de presupuesto participativo,¹ el municipio de Medellín puso en funcionamiento unos espacios donde se empezaran a articular la oferta y la demanda laboral, en lo que se conoció como Centros de Trabajo (CETRA).

Se consideró importante desde la administración municipal, generar un marco conceptual que permitiera consolidar la intermediación laboral como una aproximación a política pública que posibilitara, por un lado el cumplimiento de las metas contempladas en los diferentes planes de desarrollo (en especial frente a la generación de empleo con calidad y sostenibilidad), pero que sobre todo permitieran mayores niveles de participación, sensibilización, compromiso, tanto de empresarios como de personas en búsqueda de empleo, es decir poner la intermediación laboral en el escenario de la Cohesión Social. Esta estrategia buscaba crear medidas, desde lo público, a la creciente tasa de desempleo en la ciudad, la cual se había mantenido por encima de los promedios históricos nacionales y cuya evolución puede apreciarse en la siguiente tabla:

¹ Desde el año 2004, la ciudad de Medellín ha promovido la participación comunitaria para la determinación de la utilización de los recursos del presupuesto, el cual debe ejecutar en sectores como educación, salud, desarrollo económico, medio ambiente, mediante una práctica que se conoce como Presupuesto Participativo (PP). En este sentido para la línea económica y a través de mecanismos de organización comunal, se definían las inversiones que en materia de creación de auto-empleo y empleo solicitaba cada comuna (de las 21 con que cuenta la ciudad). Mediante acuerdo municipal N°43 de 2007 y Decreto No. 1073 de 2009, el presupuesto participativo se convirtió en política pública para la ciudad, lo que de paso ha garantizado su vigencia en el tiempo mas allá del cambio de administraciones públicas.

Gráfico 1.

Tasa de desempleo Medellín – Valle de Aburrá y Colombia. Trimestre móvil abril–junio (2002–2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH²

En el presupuesto participativo del año 2005, la comuna 14 (la de mayor nivel económico de la ciudad) definió la utilización de algunos recursos para poner en funcionamiento un CETRA, lugar donde las personas en búsqueda de empleo en la ciudad pudieran llevar sus hojas de vida y desde ese mismo espacio revisar cuales empresas de la misma comuna estaban requiriendo mano de obra. Para el año siguiente, otras comunas priorizaron recursos en el mismo sentido, logrando que el programa CETRA fuera teniendo reconocimiento y posicionamiento no solo en las comunas beneficiarias sino también en la ciudad; para el año 2006 otras comunas (15 Guayabal, 6 Doce de Octubre, 7 Robledo) plantearon esta misma iniciativa en sus fichas de presupuesto participativo; al ya tener una mayor disponibilidad presupuestal anual para programas de búsqueda de empleo, la administración municipal realiza un concurso para la administración de estos espacios, en el cual una universidad local es seleccionada para la en operación de la estrategia.

² Colombia como estado cuenta con el Departamento Nacional de Estadística – DANE, la cual es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales; dicha entidad en Colombia tiene entre sus funciones hacer el levantamiento de información primaria, análisis y entrega periódica de información del mercado laboral en el país. Este ejercicio lo desarrolla por medio de la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH, por medio del cual se puede conocer de manera detallada la evolución del mercado laboral y calcular sus principales indicadores. Pero este ejercicio desarrollado por el DANE no tiene información con respecto a la demanda laboral, es aquí la importancia de esta articulación debido a que en el mediano plazo cuando el sistema se establezca, estandarice y tenga cobertura nacional, es posible tener una lectura detallada de los requerimientos de personal de las empresas, para así poder hacer una lectura entre el comportamiento de la oferta y la demanda laboral.

Para la vigencia presupuestal del año 2008, el Municipio de Medellín realizó un convenio de asociación con una organización de cooperación internacional con el objetivo de apoyar e impulsar una estrategia que permitiera la optimización tanto de los recursos económicos y como del trabajo, ya no solo en cada comuna sino como una red municipal, amparándose en la infraestructura que para otros servicios descentralizados tenía la administración municipal. Para la vigencia presupuestal del año 2009 se decidió dar un cambio al nombre y al funcionamiento de esta estrategia que se venía trabajando conjuntamente con la ONG internacional, es así como formalmente nació el programa Puntos de Intermediación Laboral–PIL, el cual surgió desde la política pública de presupuesto participativo pero con una proyección independiente, también en la búsqueda de convertirse en una política pública de empleo para la ciudad. Los PIL se plantearon como un servicio que buscaba acercar la oferta y la demanda de empleo de la ciudad, por medio de un sistema que brindara acompañamiento y orientación a sus diferentes usuarios. Su objetivo principal era (y sigue siendo) contribuir con la meta de empleabilidad y formación para el trabajo propuesta en el Plan de Desarrollo Municipal; su público objetivo han sido las empresas y organizaciones que tengan vacantes para ofrecer y personas que buscan oportunidades de empleo y cumplan con los requisitos exigidos en el proceso de preselección.

A diferencia de otros servicios que han existido en el mercado como las bolsas de empleo, los PIL se han caracterizado por:

- Servicio gratuito para comunidades y empresarios
- Atención personalizada
- Acompañamiento y seguimiento a la vinculación
- Aplicación de pruebas de pre-selección
- Talleres de animación socio-laboral
- Sistema de información
- Apoyo a personas en situación de discapacidad

La atención en los Puntos de Intermediación Laboral no solo se dirigió a asesorar a las personas y registrar las hojas de vida, también se acompañó de una estrategia de puntos móviles, logrando intervenir en muchos más barrios de la ciudad y con los talleres de socialización se logró convocar y articular a numerosos líderes y organizaciones de la ciudad al proyecto. Esta articulación también permitió evaluar el proyecto y el impacto que ha tenido sobre la comunidad, así como las dinámicas relacionadas al empleo de cada zona. Las opiniones de los diferentes actores han permitido replantear estrategias para mejorar los procesos realizados y pensar como seguir fortaleciendo el proyecto y como mejorar aquellos procesos en los cuales hay debilidades.

Pensando en lo anterior, y como un valor agregado a la relación entre los empresarios y el proyecto, se ofreció a las compañías un portafolio de talleres que se han denominado de «orientación empresarial». Además de la fidelización con los empre-

sarios, la estrategia ha apuntado al fortalecimiento de las organizaciones vinculadas con el proyecto, permitiendo el crecimiento cualitativo tanto a nivel de la oferta como de la demanda laboral. Esta estrategia ha partido de la necesidad real de la empresa en materia de intervención organizacional, necesidad que puede surgir de la demanda directa de las compañías, o bien ser fruto de un diagnóstico conjunto entre el equipo de gestión empresarial del proyecto PIL y los empresarios. Sin embargo, son cuatro los temas básicos de trabajo, teniendo en cuenta que son los más requeridos y más comúnmente abordados:

- Manejo de conflictos y negociación.
- Redes sociales y cadenas de sentido.
- Trabajo en equipo y autoconocimiento.
- Éxito social y manejo de la norma.

Tabla 1.
Evolución histórica del programa

Año	Evento	Aspectos a destacar
2006	Inicia proyecto Cetra (Unidad de Información y Gestión Laboral) en la comuna 14 como iniciativa de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera a partir de un modelo visualizado en el exterior. • Se inicia a partir de recursos priorizados por el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo. • En esta época es coordinado por la Universidad Pontificia Bolivariana.
2008	Creación de puntos de atención en las comunas 15 y 16 por solicitud de los líderes comunitarios quienes priorizan por PP a partir del mes de mayo de 2008.	<ul style="list-style-type: none"> • El formato es replicado por estas comunas, como alternativa de fuente de empleo para los habitantes de estas comunas. • La entidad cooperante es la Universidad de Medellín, quien coordina las actividades entre los meses de mayo y noviembre. • Una ONG internacional elabora una propuesta de trabajo de intermediación laboral para la ciudad, mediante la cual se da paso a la gestión de recursos de cooperación internacional.
2009	Inicio de Cetras como proyecto de ciudad en nueve (9) comunas.	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto se hace extensivo a toda la ciudad. • Se incluyen recursos de cooperación internacional (a través de la ONG internacional), recursos ordinarios del municipio y de algunas comunas que priorizaron recursos a través de Presupuesto Participativo
2009	Se renombra el proyecto como Punto de Intermediación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Se le da un nuevo nombre e imagen al proyecto
2009	Se articulan el sistema de info-módulos del Sena con el PIL. Así quedan 13 puntos de atención	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto asume la coordinación de los info-módulos que administraba el SENA.

(Continúa en la página siguiente.)

2010	Se abre un nuevo punto de atención en el corregimiento de San Antonio de Prado.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ubica un puesto de atención en la Casa de Gobierno de esta comuna
2010	Se crea el área de gestión empresarial de los PIL	<ul style="list-style-type: none"> • Esta área se crea con el fin de visitar las empresas de la ciudad por sectores económicos. Dos profesionales inician las visitas empresariales
2010	Se crea la unidad de atención psicoaptitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Esta unidad se orienta hacia el proceso de preselección y filtro de los usuarios.
2010	Se inicia una nueva vigencia con alcance a marzo de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Se conservan los procesos anteriores excepto comunicaciones.
2010	Se reestructura el modo de atención pasando a tener una atención zonal en 7 zonas de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> • Cada punto de atención pasa a tener un encargado y un aprendiz.
2010	Se incluye la atención a personas en situación de discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrata una profesional para tratar e este tema y hacer red con otras entidades que en la ciudad vienen trabajando el tema.
2010	Se fortalecen las áreas de atención psicoaptitudinal y gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Se vinculan más profesionales para atender estos dos procesos
2011	Construcción de un portal de contenido con articulación a redes sociales y contacto en línea con los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de este portal y la presencia en redes sociales, posibilita alternativas adicionales de interacción con usuarios y empresarios.
2012	Se genera una alianza entre el SENA, el Municipio de Medellín, la Fundación Universitaria Católica del Norte y una ONG internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Se homologan los procedimientos locales y nacional
2013–2014	Se genera una alianza estratégica entre el Ministerio del trabajo, El servicio Público de Empleo, El PNUD y la Alcaldía de Medellín para la puesta en funcionamiento de una estrategia de Servicios Público de empleo utilizando la capacidad instalada que tenía la Alcaldía de Medellín con sus PIL	<ul style="list-style-type: none"> • Se ajustan los procedimientos de los PIL a los requerimientos del gobierno nacional. • Se adopta un sistema de información propuesto por el servicio público de empleo • Se vinculan a las cajas de compensación nacional a crear servicios público de empleo en la ciudad y en diferentes municipios que hacen parte del área metropolitana de Medellín

Fuente: Elaboración propia

2.2. ¿Cómo operan los PIL?

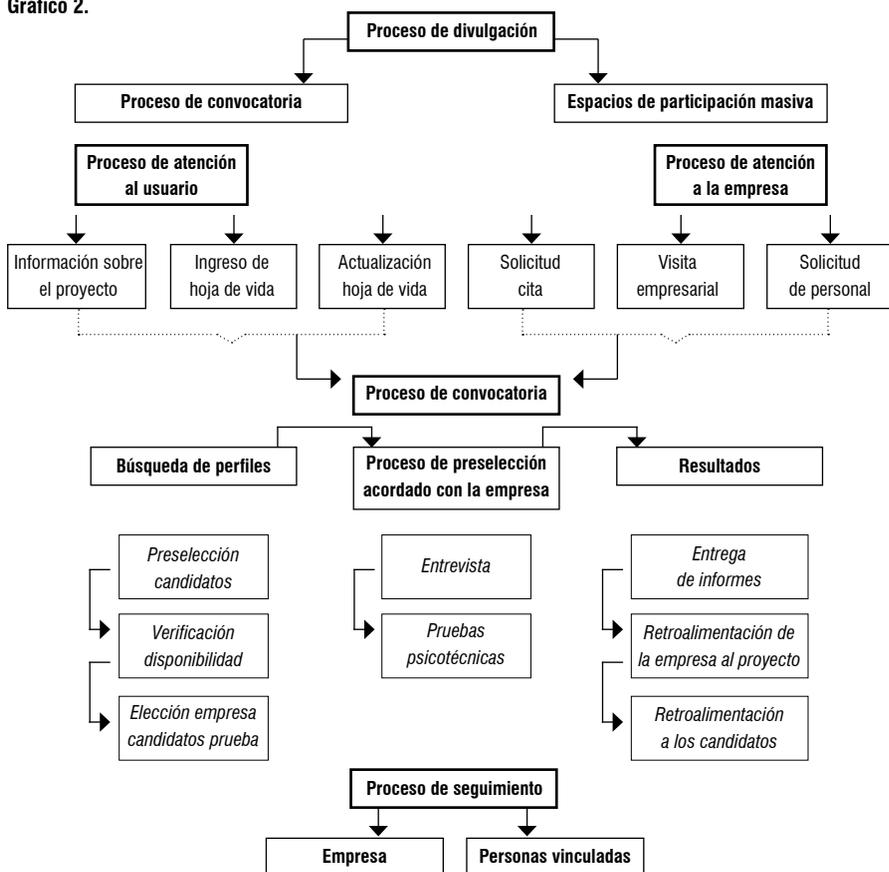
En sus primeros años de ejecución, el proyecto se basó en un modelo de trabajo compuesto por una coordinación y un aprendiz que realizaban atención y registro de usuarios y se encargaban de hacer visitas empresariales; los puntos de atención eran definidos generalmente en los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZOS) o los puntos Más Cercas³ de las comunas que habían priorizado los recursos.

³ Son espacios localizados en diferentes comunas de la ciudad, zona urbana, donde la comunidad encuentra todos los programas y servicios que ofrece la Administración Municipal y sus entidades descentralizadas

En los años siguientes el proyecto creció hasta tener cerca de 14 puntos de atención y con áreas de apoyo en temas como sistematización y monitoreo, administración financiera, comunicaciones y equipos de gestión empresarial y psicoaptitudinal.

En el siguiente esquema se muestra el mapa de procesos más reciente planteado para el funcionamiento de los PIL:

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia

El proyecto siempre fue contemplado al interno de la alcaldía de Medellín como complementario al modelo de economía solidaria, es decir si por un lado existen programas que posibilitan el emprendimiento, la formación o la financiación a tasas de crédito más bajas, existe también la posibilidad de ofertar un servicio para aquellas personas que no tengan un espíritu emprendedor, es allí donde existe el servicio ofrecido por los PIL.

A partir del año 2013 el estado colombiano inicia el proceso de creación de los Servicios Públicos de Empleo a nivel nacional y se desarrolla entonces una fase de pilotaje de estos, escogiendo 3 ciudades del país como referente: Cali, Barranquilla y Medellín; esta decisión se toma teniendo en cuenta la experiencias previa existente en estas ciudades para poner a prueba este nuevo modelo de gestión, no se podría afirmar que para el caso de Medellín existe una clara articulación en los procesos previos de intermediación laboral – PIL y la nueva política que se coloca a prueba en el país – SPE, pero las formas de actuación y las acciones que desarrolla cada una de estas políticas se encuentran claros hilos vinculantes.

Para el año 2013 con la entrada en vigencia de la ley 1636, el modelo de actuación de los PIL no cambió en grandes proporciones, solo adaptó su forma de actuación a los requerimientos y regulación del Servicio Público de Empleo Nacional, como novedoso ejercicio en este proceso de articulación de una política pública local con una política pública nacional, se estableció un sistema de información para realizar un registro detallado de la oferta y la demanda laboral. La oferta se unificó en un sistema de información que permitía a los PIL la captura de las hojas de vida de manera sistémica, las cuales se compilaban en una base de datos. La demanda por su parte utilizó el mismo sistema de información que permitía tener un registro detallado de las empresas visitadas, las vacantes colocadas por cada una de ellas. Este sería uno de los aportes más representativos que dejaba esta articulación nacional–local, y permitiendo en un fases posteriores poder hacer un análisis de la demanda laboral a nivel nacional y local.

Estos avances en el ejercicio de intermediación laboral no solo permitieron realizar un ejercicio de colocación de mano de obra, el alcance fue mucho mayor, permitiendo a la nación y los entes territoriales conocer cuáles eran los requerimientos del empresariado, los perfiles más demandados, los que presentan algún grado de escasez, la vinculación laboral juvenil, entre otros; los cuales son insumos necesarios para apalancar otras políticas públicas del orden nacional y local, tales como, fomentar procesos de formación pertinente a las necesidades de los municipios, desarrollar acciones de carácter afirmativo o positivo en favor de aquellas clases sociales menos favorecidas, tales como jóvenes, mujeres y adulto mayor entre otras. Este fue uno de los retos que debían asumir los servicios públicos de empleo y por consiguiente los PIL, poder manejar la información de manera sistémica y a su vez analítica que sirviera al estado para la toma de decisiones.

2.3. Actores y resultados logrados

Después de varios años de la puesta en marcha de esta iniciativa, de los aprendizajes y en especial del fortalecimiento de la misma, así como su replicabilidad y expansión, se considera una experiencia exitosa en materia de gestión del desarrollo local, en cuanto ha generado inclusión y en especial generación de empleo e ingresos para un amplio sector de la población.

Como mencionado anteriormente el objetivo principal del programa de Intermediación laboral era brindar un servicio que acercar la oferta con la demanda laboral del territorio, buscando crear una nueva cultura del empleo y la empleabilidad en el mismo; este programa contó con un apoyo por parte de las comunidades en primer lugar, quienes a través de la demanda de un servicio específico, encontraron un adecuado eco y acompañamiento de la administración pública y de organismos de cooperación internacional para su funcionamiento y sostenibilidad. A diciembre de 2012, los resultados generales de la intervención de los años 2009 a 2012 mostraban los siguientes datos:

Tabla 2.

<i>Años</i>	Inversión	Personas atendidas	Ingresos hojas de vida	Visitas empresariales	Solicitudes empresariales	Hojas de vida remitidas	Personas vinculadas
	\$ 897.796.576						
<i>2009–2010</i>	\$ 943.472.169	20.884	14.994	608	792	4.882	423
<i>2010–2011</i>	\$ 780.927.777	32.638	15.644	856	2.599	7.530	287
<i>2011–2012</i>	\$ 678.901.425	9.677	7.051	805	2201	2564	256
<i>2012</i>	\$ 522.283.665	9.389	9.389	671	2.711	4.363	2.079

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de estos datos, se puede concluir que la inversión económica realizada por el municipio y sus aliados, fue multiplicada por cerca de tres veces cuando se analiza el número de personas, vinculadas, el promedio de permanencia laboral de las mismas (5,5 meses) y los ingresos salariales derivados (cerca de 2SMLV).

Sin embargo no se puede afirmar categóricamente que los resultados de la estrategia de intermediación laboral hayan incidido directamente en una baja ostensible del desempleo en Medellín (tomando como referencia la data estadística de dos años 2005 a 2012) pero si se puede mencionar que contribuyeron a que no se incrementaran de manera significativa dichos índices a pesar de las coyunturas sociales y económicas que ha atravesado la ciudad de Medellín en dicho período.

Los principales beneficiarios de la estrategia han sido población de los estratos 1 al 3, que en el contexto de la ciudad son la población más vulnerable y tradicionalmente excluida de los procesos de desarrollo.

Otro aspecto que merece ser considerado es el grado de conocimiento y posicionamiento que la estrategia ha logrado para la ciudad, al ser reconocido como un servicio ágil, transparente y cercano a la población.

A continuación señalamos algunos de los resultados obtenidos en Antioquia posterior a la articulación de los PIL con el Servicio Público de Empleo⁴ hasta el mes de septiembre del año 2014.

Tabla 3.

Registro prestadores Autorizados en el Departamento de Antioquia septiembre de 2014

<i>Años</i>	Ingresos hojas de vida	Visitas empresariales	Solicitudes empresariales	Hojas de vida remitidas	Personas vinculadas
2013-2014	24.749	1.243	9.394	19.357	2.376

Fuente: Elaboración Propia con base en la información de la Subdirección de Administración y Seguimiento servicio Público de Empleo

De acuerdo con estos datos del total de hojas de vida registradas solo el 9,6% fueron colocadas o vinculadas laboralmente en el departamento, lo cual podría ser un indicador muy bajo, pero debe verse como retos del proceso en el cual era necesario volver masiva la utilización de estos servicios de intermediación laboral. De acuerdo con el estudio de perfiles ocupaciones en el sector de la confección desarrollados por el Observatorio del Mercado del Trabajo de Antioquia en el año 2014, en Medellín el proceso de selección es realizado directamente por la empresas. Para el área administrativa, el medio de selección directo por la empresa presentó un porcentaje de respuesta de 89,9 % y para el área operativa 80,3 %. Muy distante aparece, como segundo mecanismo utilizado, el Servicio de Empleo del SENA y otros servicios de intermediación, para la selección de personal del área operativa era del 14,6%, datos que están muy acorde con los resultados mostrados por el servicio Público de Empleo y los PIL.

2.4. De lo local a lo internacional

Para el año 2010 y en el marco de una propuesta de cooperación internacional de la Línea Autoridades Locales de la Unión Europea,⁵ se consideró como un elemento innovador poder compartir y replicar esta iniciativa en otros dos contextos latinoamericanos, las ciudades de Quito (Ecuador) y San

⁴ Los datos señalados en esta parte cobijan tanto los desarrollados por medio de los PIL como de las otras entidades privadas que han entrado a desarrollar acciones de intermediación laboral en el departamento de Antioquia. Datos Suministrados por el Servicio Público de Empleo
⁵ Convocatoria Actores No Estatales EuropeAid/129200/C/ACT/Multi (propuesta escrita y coordinada en su primera fase por Gallego, G. para una ONG internacional y en la que participaron Camacho y López como integrantes del equipo técnico en Medellín y San Cristóbal respectivamente)

Cristóbal (Venezuela). El proyecto denominado Participación Comunitaria para la planificación del Desarrollo, la Inversión Pública y la Productividad planteaba como uno de sus resultados el fortalecer las bases estadísticas y estudios sobre producción y empleo y los instrumentos de análisis e información para la inserción laboral, y como una de las actividades Fortalecer o poner en funcionamiento puntos de intermediación laboral en cada una de las ciudades. En este artículo nos limitamos solamente a mencionar la evolución de la estrategia en la ciudad de San Cristóbal-Venezuela, al no contar con información actualizada de la estrategia en Quito-Ecuador.

En San Cristóbal entonces, al plantear una réplica de esta iniciativa, no se contaba con ningún tipo de programa o política para la Intermediación Laboral. Para ese momento, se ejecutaban algunos programas de microcréditos para la generación de ingresos, para el cual la identificación de los beneficiarios se realizaba a través de la oficina de Atención al Público y del Despacho de la Alcaldía, por lo que no partía de procesos participativos, eran simplemente las personas que se acercaban a pedir ayuda.

Al conocer el funcionamiento de los PIL en Medellín, se consideraron las siguientes premisas a tomar en cuenta para la transferencia de la experiencia a San Cristóbal:

- Adaptación e implementación de talleres de animación laboral en las comunidades.
- Gratuidad del servicio.
- Establecimiento físico de puntos de intermediación laboral en las comunidades.
- Aprovechamiento de la plataforma tecnológica y virtual para la intermediación laboral.
- Contar con un sistema de información actualizado sobre los requerimientos de las empresas, con sus vacantes, y de las personas en búsqueda de empleo.

Asimismo, se consideraba que para esta iniciativa sería muy valiosa la realización de un Estudio de Mercado Laboral y Vocaciones Productivas del Municipio, para poder contar con una base de datos que permitiera la evaluación y seguimiento de las políticas de empleo. Se planteó entonces la necesidad de diseñar una metodología propia, basada en las iniciativas de Quito y Medellín, a partir de los resultados del estudio.

Para enero del 2013, se contaba entonces ya con los resultados del Estudio de Mercado Laboral y Vocaciones Productivas que, entre otras cosas, concluía que la vocación del municipio era de servicios y comercio, y que existía una alta tasa de desempleo entre graduados universitarios y jóvenes. Dicha información, permitió a la naciente Oficina de Inclusión Laboral-OIL definir las prioridades de formación, tanto para personas como empresas; las primeras empresas a las cuáles debería acercarse y los espacios donde iniciar las jornadas de registro para personas. Formalmente se activa la OIL, que empieza sus labores durante el primer trimestre del año 2013, la cual actualmente presta sus servicios a la comunidad de la ciudad sea de manera presencial o virtual. La OIL cuenta con la página web www.oilsancristobal.org donde los

usuarios (personas y empresas) pueden hacer su registro en línea, informarse sobre la ubicación de los puntos móviles y acceder a información de las actividades propias y relacionadas con la oficina.

Dentro de los servicios adicionales cuenta con un servicio de formación permanente, las actividades formativas de la OIL se han constituido en un gran atractivo tanto para personas como para las empresas. Los temas abordados en los talleres responden a las necesidades identificadas en el municipio, dirigidas especialmente al desarrollo personal que permita el desenvolvimiento adecuado para acceder al mercado laboral y responder satisfactoriamente a las demandas en el sitio de trabajo.

- Talleres para Personas: Orientación Laboral; Habilidades Sociales y Calidad de Atención al Cliente, Coaching Personal,
- Talleres para Empresas: Motivación Laboral, Inteligencia Emocional para Equipos de Trabajo

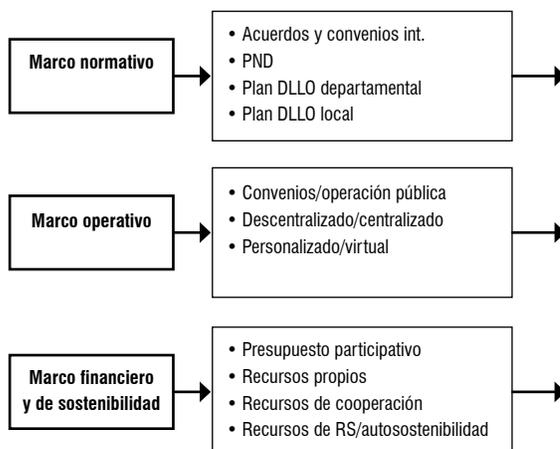
2.5. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Después de varios años de funcionamiento, son varias las lecciones aprendidas y en especial los elementos que puedan mencionarse con el objetivo de seguir fortaleciendo esta estrategia a nivel local, pero sobre todo permitir que pueda ser incorporada por otras administraciones locales que planteen el empleo y la empleabilidad en sus programas de gobierno:

- Los PIL actualmente son considerados un servicio con calidad y transparencia para la comunidad
- Se destaca el ser un servicio personalizado para la comunidad y empresas lo que le imprime un sello de calidad humana
- Al ser un servicio gratuito, se reconoce la importancia desde la comunidad de la ejecución adecuada de los recursos públicos
- La ubicación de los puntos de atención ha sido estratégica en cuanto a posibilitar mayor cercanía a diferentes zonas de la ciudad, facilitando el desplazamiento de las personas).
- Buen reconocimiento frente a los empresarios quienes solicitan «una continuidad» y un seguimiento constante del proyecto.
- Los PIL se pueden posicionar en el mercado como marca de calidad.
- De igual manera es una iniciativa que permite escalonarse desde lo local a lo nacional e internacional

En el siguiente esquema se plantea a manera general cuales deberían ser los ámbitos de articulación propuestos a un nivel local, para un adecuado funcionamiento de la estrategia:

Gráfico 3.
Intermediación laboral



Fuente: Elaboración propia

3. El papel actual y prospectivo de las universidades en la estrategia

Las universidades han jugado un papel importante en el desarrollo de la estrategia PIL, sea para la puesta en marcha como para la operación, el seguimiento y los aportes para el mejoramiento de la misma.

En el caso de la ciudad de Medellín, el apoyo para la creación desde los proyectos de extensión universitaria, permitió que las comunidades y la administración municipal apostaran para implementar una estrategia de intermediación laboral como la que se describe.

En la fase de consolidación de los PIL, las universidades han actuado como operadores de la estrategia, generando espacios de confianza con y hacia las comunidades en la utilización de los recursos públicos de presupuesto participativo destinados a la operación de la estrategia.

El involucramiento de las universidades en esta estrategia pasa no solo por trascender los tradicionales servicios de orientación laboral y de información a los egresados, pasa también por articularse de manera directa con las realidades del mercado del trabajo en los territorios donde se circunscriben las universidades; se pasa a un servicio no solo destinado a la comunidad académica, sino también a la comunidad en general.

Uno de los aspectos más interesantes ha sido la posibilidad que se ha tenido desde las universidades (participantes de manera directa o no de la estrategia) de hacer lectura de las diferentes variables que se registran en las bases de datos de las personas y las empresas que buscan los servicios del PIL, estableciendo investigaciones sectoriales sobre las dinámicas laborales

de la ciudad. De igual manera el análisis ha permitido realizar estudios prospectivos sobre el comportamiento que tienen los diferentes sectores de la economía local y de esta manera plantear procesos educativos y formativos pertinentes a las realidades territoriales.

Para el caso particular de la ciudad de Medellín, la Fundación Universitaria Católica del Norte ha participado de la estrategia de operación de los PIL, permitiendo ganar experiencia y conocimiento sobre las dinámicas del empleo y la empleabilidad en el Departamento de Antioquia, lo que le ha posibilitado también que actualmente sea la entidad coordinadora del Observatorio Regional del Mercado del trabajo (ORMET) estrategia del gobierno colombiano mediante la cual se constituyen unidades técnicas que se dedican a la producción de información, realización de estudios de diagnóstico y prospectiva del mercado de trabajo a nivel de cada departamento donde operan.

De igual manera la Católica del Norte ha promovido diferentes estudios sobre la oferta y demanda laboral en su territorio de incidencia, a partir de las relaciones interinstitucionales y los aprendizajes surgidos desde su participación en la operación de los puntos de intermediación laboral.

Finalmente, en el portafolio de servicios formativos de educación continua, la Católica del Norte ha diseñado e impartido diplomados virtuales dirigidos a funcionarios de los Servicios Públicos de Empleo en Colombia y Costa Rica, en el marco de programas de Cooperación Regional de la Unión Europea con América Latina (Programa EuroSociAL II).

4. Consideraciones finales

Los PIL han logrado posicionarse como un servicio más de la administración pública hacia los habitantes de Medellín, creando una nueva cultura del empleo y la empleabilidad en la ciudad. El análisis entonces es multifactorial ya que un servicio de intermediación es un componente dentro del panorama laboral, no puede resolver problemas como el nivel educativo de una comunidad, puede asesorar y proporcionar estrategias que le den más herramientas y competencias para entrar al mundo laboral o mantener informado a quien está sin empleo, pero no puede llenar los vacíos en la formación, que hace difícil encontrar los perfiles requeridos por un mundo laboral cada vez más exigente; la educación de calidad y la pertinencia de la misma debe estar ligada a las políticas de desarrollo de la región y del país, así como de las necesidades reales de la industria.

A través del proyecto de intermediación laboral, se logra generar un puente y poner en contacto a oferentes y demandantes; en este sentido, la vinculación laboral no depende exclusivamente de la gestión que pueda realizar este proyecto, la vinculación se realiza finalmente, a partir de la respuesta positiva de las empresas contratantes.

Puede decirse que esta iniciativa es inteligente en el sentido que ha sido capaz de aprender de sí mismo y reinventarse a medida que el mercado laboral cambia, así como las condiciones de las comunidades hacia los cuales ha estado dirigido.

La base de datos puede además cumplir la función de informar sobre las principales variables que impactan el empleo y la productividad en la ciudad, permitiendo ser una valiosa fuente primaria para la planificación y la toma de decisiones en materia de procesos educativos y de innovación en la ciudad.

Los PIL aparte de constituirse en una estrategia que permite acercar la oferta con la demanda laboral, se ha constituido en una fuente de información de cuyo análisis se pueden desprender elementos para la planificación y la toma de decisiones frente a la pertinencia de los procesos en educación, investigación y extensión que la educación superior puede tener en un territorio dado.

Los resultados de esta iniciativa deben servir para que la ciudad asuma el tema del empleo como una política pública, ya que cuando un tema como la intermediación laboral trasciende a política pública, tiene la capacidad de crear sinergia con otras entidades para aportar soluciones y apalancar acciones y compromisos con instituciones públicas, universidades y empresa privada; esto es fundamental para abordar el tema del empleo, el desempleo, la intermediación, la educación y el mercado laboral; este panorama debe ser holístico para generar y mantener acuerdos con gran impacto y que permanezcan en el tiempo.

Es importante realizar una sensibilización y acciones educativas permanentes y constantes, ya que debe abrirse diferentes espacios de encuentro que apunten a que las comunidades se apropien de sus problemáticas de desempleo y también en las soluciones; así como la participación y creación de redes solidarias alrededor del desempleado, mantener puntos de atención donde las personas cuenten con asesoría y puedan tener contacto con el mundo laboral y desarrollar competencias indispensables actualmente para lograr una vinculación.

También, desde una política de intermediación, se pueden lograr pactos con la industria privada para garantizar que las condiciones contractuales sean justas y equivalentes al nivel educativo y de experiencia de las personas contratadas, ya que actualmente la tendencia de las empresas es exigir en sus perfiles niveles educativos cada vez más altos con una menor remuneración y no ofrecen empleos de calidad.

La mirada a esta experiencia sobre sus alcances e impacto, debe ser mucho más profunda que la simple conexión entre quien busca empleo y quien lo ofrece o sobre las inversiones realizadas y los empleos que se han generado.

Esta estrategia entonces deberá transitar un proceso de posicionamiento en lo local y en lo nacional, que permita una mayor vinculación del empresariado, que genere confianza en ellos y que de respuesta veras, eficaz y eficiente para la vinculación laboral, esto sería una estrategia concebida como gana – gana, en la medida que los Servicios Públicos de Empleo, intentarían acercar la demanda de empleo a un mayor número

ro de personas y al ser un servicio gratuito las empresas podrían disminuir los costos en departamentos de recursos humanos dedicados al reclutamiento de personal.

Pero a su vez la información que se sistematiza en estos servicios es de suma importancia para la ciudad y el país, ya que va a permitir hacer una lectura detallada de la oferta y la demanda laboral, permitirá entonces que los PIL se reestructuren como un ente que hace análisis de las dinámicas y prospectiva del mercado laboral, con información actualizada y precisa sobre las necesidades del empresariado y el empleado, la cual podrá ser utilizada por las entidades de formación de mano de obra para poder dar respuesta a una de las grandes preguntas de los investigadores de estos temas, como lo es la pertinencia educativa, la cual a la fecha se realiza con investigaciones que toman muestras pequeñas de la demanda laboral.

A este proceso le quedan muchos retos, pero que pueden ser fácilmente cumplibles en el mediano plazo, tales como:

- Tener un sistema de información en línea ágil y eficaz.
- Tener unidades especializadas que se encarguen del análisis de la información.
- Diversificar la población a la que atienden, no solo quedarse con cubrir vacantes con poco valor agregado si no abarcar todos los segmentos del mercado laboral.
- Definir criterios para suministrar información, que permita a las Universidades, Centros de Investigación y académicos acceder a una información de calidad sobre la oferta y demanda laboral.
- Establecer determinismos sobre cuáles son los perfiles ocupacionales más demandados, los que presentan sobre oferta, los que están en equilibrio y aquellos que son difíciles de encontrar en el mercado.
- Disminuir los tiempos de respuesta a los empresarios.
- Generar confianza en los empresarios para que utilicen de manera activa estos canales de búsqueda activa de personal.

Todo lo anterior llevará a que esta estrategia sea reconocida a nivel nacional y local sobre información actualizada del mercado laboral en el país, es decir superar la barrera de ser un espacio que articula la oferta y la demanda laboral y convertirse en un espacio de articulación para la planificación y la toma de decisiones frente al empleo y la empleabilidad.

Registro bibliográfico

German Gallego y otros
«La intermediación laboral
con la participación de la
administración pública. Una
buena práctica de gestión
municipal. Los casos de
Medellin (Colombia) y San
Cristóbal (Venezuela)».
*Pampa. Revista
Interuniversitaria de
Estudios Territoriales*,
año 12, n° 13,
1er. semestre,
Santa Fe, Argentina,
UNL (pp. 127–149).

Bibliografía

- FONTALVO CHARIS, J.R.** (2008). Análisis de la intermediación laboral como instrumento que fomenta el empleo, en relación con el derecho de asociación sindical y la estabilidad laboral en Barranquilla, D-E.I.P. en el primer semestre del año 2008. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/analisis-intermediacion-laboral-como-instrumento-que/analisis-intermediacion-laboral-como-instrumento-que.pdf> Fecha de acceso: Diciembre 16 de 2014
- Hernández Aja, A.** (2001) Informe sobre la Evolución de las Buenas Prácticas Españolas y su Relación con el Cumplimiento del Programa Hábitat. Madrid (España), Disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/evbpes/abpes.html> Fecha de acceso: Diciembre 16 de 2014
- Mazza, J.** (2002) Servicios de Intermediación laboral, un análisis para los países de América latina y El Caribe. Seminario Desarrollando consenso en torno al mercado de trabajo y las políticas de empleo en el área andina. Banco Interamericano de Desarrollo–BID y Fundación Tinker. Disponible en: <http://conjoven.oit.org.pe/wp-content/uploads/2010/08/Servicios-de-intermediación-laboral-JMassa.pdf>. Fecha de acceso Diciembre 16 de 2014.
- Neffa, J., Korinfeld, S. (coord.)** (2006): Los intermediarios del mercado de trabajo, Documento de trabajo N° 41, CEIL–PIETTE (disponible en: <http://www.ceilconicet.gov.ar/docpub/documentosdetrabajo/dt41intermediarios.pdf>)
- Nieto, S. y Maya Jariego, I.** (2010). Programa de intermediación laboral para desempleados: el PAE del Ayuntamiento de Sevilla. En Izquierdo, T. (Ed.). Los nuevos retos del mercado laboral, pp. 125–139. Úbeda: Editorial Amarantos.
- Organización Internacional del trabajo OIT** (2009); “Para recuperarse de la crisis: Un Pacto Mundial para el Empleo”, Conferencia Internacional del Trabajo en su nonagésima octava reunión, Ginebra, 19 de junio de 2009.
- Portal Europeo de Movilidad Laboral**; <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=eures&lang=es&catId=1&parentId=0> Fecha de acceso: Diciembre 16 de 2014
- Rojas Chávez, A.** (2004). La intermediación laboral. *Revista de Derecho*, Norteamérica, 22, ago. 2011. Descargado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/view/2847/1938>. Fecha de acceso: Diciembre 17 de 2014.