

ENFOQUES DE ARTICULACIÓN ENTRE COMPETENCIAS BÁSICAS Y TÉCNICAS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE JÓVENES

La experiencia piloto de formación en alternancia del CECAP

Javier Lasida

Marco institucional

El Centro de Capacitación y Producción ha funcionado a lo largo de su historia (no sólo en la experiencia piloto que aquí se analiza) con criterios extremadamente flexibles, que rompen con varias de las pautas rectoras de la cultura escolar, para lograr responder eficazmente a las exigencias propias de los jóvenes en situación de pobreza y marginalidad y de las empresas, a las que aspira que los jóvenes se integren.

Para entender la institución hace falta ubicarse en coordenadas diferentes de espacio y tiempo a las que, en general, caracterizan a una entidad educativa. Al observador no avisado y que tenga como referencia la intervención educativa convencional, le puede exigir un cierto tiempo comprender que no todos lo que asisten son alumnos y que no todos los que ya no lo hacen dejaron de serlo. Por ejemplo, un alumno que está asistiendo no necesariamente está registrado como tal: puede ocurrir que se encuentre en una etapa de preselección, previa a su confirmación como beneficiario de la institución; o, un joven que asistió a un curso, ya no lo hace y está trabajando; puede que no sea todavía un egresado, sino un alumno que se encuentra en etapa de apoyo a la inserción laboral. Si ese observador pretende lograr una información sencilla, como por ejemplo, cuántos son hoy los alumnos de CECAP, a las dificultades recién mencionadas se le agregan otras complejida-

des, también impropias de las instituciones docentes: en este ingresan y egresan alumnos todos los días o, en las situaciones menos flexibles, todos los meses. Se podrían agregar ejemplos del mismo tipo respecto al manejo del espacio (¿estamos en un centro de formación, en una empresa o en un club de jóvenes?) y de los roles (¿será un docente, un alumno, un empresario o un visitante?). El conocimiento de CECAP demuestra que son esos criterios, aparentemente poco educativos, los que le posibilitan cumplir eficazmente con sus objetivos educativos.

Considerar estos datos del contexto es imprescindible para comprender la experiencia piloto que se presenta y también para explicarse las condiciones y la vocación institucional que la hicieron posible. El Centro depende de la Dirección de Educación del Ministerio de Educación y Cultura. Por diversas circunstancias, ha adquirido una identidad y cultura propias, reclutando a un sector de jóvenes que han resultado excluidos de la educación básica. La institución ha contado con la autonomía técnica necesaria para construir una intervención muy flexible, con una extraordinaria capacidad de aprendizaje y de cambio, en respuesta a las necesidades de los jóvenes.¹

La experiencia piloto que se analiza en este trabajo se inscribe en una larga tradición de innovaciones en el campo de la formación, desarrolladas por el Centro. Entre ellas se destacan las pasantías y el apoyo a la inserción laboral (inicialmente denominada colocación y seguimiento, para lo cual se desarrolló una metodología específica), que luego alcanzaron una cobertura de mediana escala a través del Programa Projovent. En otros casos, metodologías e instrumentos ampliamente experimentados por la institución han permanecido limitados casi exclusivamente a su ámbito, a pesar de los resultados demostrados, como por ejemplo la flexibilidad en los tiempos (para el ingreso a la capacitación, el egreso y la permanencia) o la formación en talleres productivos.

La institución ofrece capacitación en un nivel de aprendices, seguida por pasantías y por apoyos a la inserción laboral. Junto a la capacitación, brinda a los jóvenes desayuno y almuerzo, servicio de atención de salud y odontológica.

CECAP realiza formación ocupacional en base a cursos/taller, en una serie de oficios que en la actualidad son: albañilería, calzado, carpintería, cocina, electricidad, jardinería, mantenimiento, peluquería, pintura, plástico reforzado, reposición y ventas, sanitaria, y vestimenta.

1 La calificación de extraordinario no es ligera o antojadiza; se aplica con relación a otros centros educativos que son autónomos del Poder Ejecutivo (a diferencia de este, que depende directamente), pero que, de hecho, disponen de escasa autonomía a nivel local y han desarrollado una cultura institucional rígida, que formaliza los procedimientos y no logra gestionar los resultados, lo que, en la educación media y en la formación profesional, genera el fracaso y la exclusión de los adolescentes procedentes de sectores de menores ingresos y marginales.

La modalidad de curso/taller consiste en desarrollar la formación en un taller de características similares a las de una empresa, en donde se produce. De hecho, cuando uno ingresa a cualquiera de ellos, se encuentra con un ambiente más parecido al del medio productivo que al escolar. Por ejemplo, al traspasar la puerta de vaivén del Taller de Peluquería, es recibido por una estudiante, detrás de un pequeño mostrador, que lo atiende con la misma actitud que si se estuviera llegando a un salón de belleza. Dentro, se puede apreciar una disposición similar, con todas las estudiantes con túnica y clientas (que notoriamente no son estudiantes) que están siendo atendidas. La profesora ocupa un lugar similar al de la propietaria o encargada del establecimiento.

Por lo tanto, los jóvenes van realizando distintas tareas, de acuerdo a lo que se está produciendo y a su proceso personal de aprendizaje. Ello supone que trabajan conjuntamente todos los que se forman en un determinado oficio, desde aquellos que acaban de ingresar, hasta quienes están culminando su formación. El tiempo de permanencia en el taller depende del aprendizaje y la capacidad alcanzada por cada joven y, en ocasiones, de las oportunidades surgidas en el campo laboral. Después de la capacitación el joven realiza un período de pasantía y, luego, aun se lo apoya durante la etapa propiamente dicha de inserción laboral.

CECAP recluta mayoritariamente jóvenes de entre 15 y 17 años que han abandonado la educación formal, habiendo alcanzado el 6º año de primaria, hasta un pequeño grupo que culminó 3º de la educación media (el Ciclo Básico obligatorio es de tres años). Parte del alumnado pertenece a sectores en situación de marginalidad, en tanto la mayoría proviene de hogares de bajos ingresos. En el año 1999 ingresaron 578 jóvenes y egresaron más de 300.

Diseño y preparación de la experiencia de innovación

1. En el año 1999 coincidieron cuatro instituciones en conjuntar esfuerzos para desarrollar una experiencia piloto de formación en alternancia, basada en el enfoque de competencias y, más específicamente, en la denominada metodología constructivista orientada por los aportes de Bertrand Schwartz.

El principal socio del acuerdo interinstitucional fue el CECAP, quien incluyó la experiencia dentro de uno de sus cursos/taller, el de peluquería. Por lo tanto aportó la mayor parte de los recursos, está capitalizando los resultados y aprendizajes en su acción regular y, consecuentemente, le está dando sostenibilidad a la innovación, a partir de considerarla muy exitosa en los logros alcanzados.

El Proyecto de Competencias Laborales de la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) colaboró en el diseño de la estrategia pedagógica, la asesoró técnicamente en la preparación y en la primera etapa de desarrollo y facilitó la presencia y el asesoramiento de Bertrand Schwartz en el lanzamiento de la iniciativa.

El Foro Juvenil, con el financiamiento del Programa Oportunidad Joven, le brindó apoyo técnico a la etapa inicial de implementación –en especial a la sistematización de los programas– y realizando talleres dirigidos a la formación integral de las educandas, implementando el acompañamiento personal de ellas y el seguimiento durante las pasantías, y en general, integrando el equipo de educadores.

A los aportes institucionales hay que agregarle el que personalmente realizó Bertrand Schwartz a través de los talleres realizados con educadores, empresarios y con las propias jóvenes participantes, además del asesoramiento a distancia brindado desde antes de sus encuentros y que se ha continuado hasta el momento.

En conclusión, la experiencia de innovación que surgió por iniciativa del Proyecto de Competencias Laborales, fue asumida por CECAP, quien recogió una serie de apoyos externos que le posibilitaron iniciarla y darle continuidad, ya sin contar con esas cooperaciones directas.²

La motivación de los distintos actores que participaron, más que la resolución de un problema, fue la de experimentar con una propuesta teórica y metodológica que se consideraba adecuada para el mejoramiento de la formación laboral. La finalidad perseguida, por lo tanto, fue desarrollar la innovación, y ello se realizó en la única institución que en ese momento, en Montevideo, tenía capacidad de concretarla y, dentro de ella, en el curso/taller que ofrecía las mejores condiciones en ese sentido.

El Taller de Peluquería mostraba los mejores indicadores respecto a los resultados alcanzados dentro de la institución. En el año 1998, el anterior al inicio de la experiencia, fue el segundo taller en cantidad de ingresos (eran 87 jóvenes, habiendo sido mayor sólo el número de Cocina, donde ingresaron 108 jóvenes), y fue el primero, tanto en términos absolutos como relativos, en las inserciones laborales logradas: se insertaron 25 jóvenes, que representaron el 28,7% de las ingresadas.

² Los apoyos fueron disminuyendo progresivamente hasta desaparecer en julio de 2003. Ello no obsta que las instituciones participantes mantengan el interés para realizar un seguimiento de los aprendizajes generados por la experiencia y la disponibilidad para brindarle apoyos puntuales.

En el año 1999 los resultados fueron aún mejores y también más distanciados de los del conjunto de la institución, pero justamente, a ello se reconoce que contribuyó significativamente la experiencia piloto, lo que se analiza más adelante.

2. Desde el año 1998 varias organizaciones nucleadas en la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo (RET) y el Proyecto de Competencias Laborales de DINAE-BID coincidieron en su interés por las competencias básicas. A partir de varios seminarios y talleres realizados, como conclusión de los mismos, se acordó iniciar en 1999 una experiencia piloto orientada por el enfoque constructivista. En el primer semestre de este año se acordaron y coordinaron con Bertrand Schwartz las condiciones que debían reunir las experiencias piloto. Se invitó a un grupo amplio de instituciones a implementar la experiencia y, alrededor de cinco de ellas, manifestaron interés y estudiaron detenidamente sus posibilidades al respecto. Se aspiraba que fueran entre dos y tres las experiencias implementadas. Finalmente se acordó que fueran dos las iniciadas, pero la segunda, a cargo de una organización no gubernamental, se frustró a los pocos meses de comenzada, debido a problemas en el sector empresarial participante (estaciones de servicio de combustible).

Este proceso de preparación que, como se ve, fue prolongado y ampliamente participado, fue el que ambientó y promovió la plataforma interinstitucional que hizo viable la iniciativa. A su vez amplió la visibilidad y los alcances de los aprendizajes e impactos logrados por ella.

En el marco de este proceso se conformó un equipo de educadores que fue el responsable del diseño final del programa de capacitación y de la metodología. El equipo estuvo integrado por Brenda Cal y Lucía Rodríguez, docentes de capacitación en peluquería; por tres educadoras responsables de componentes específicos: Derna Vignoli en comunicación, Corina Bazeiro en *marketing* y atención al cliente y Sandra Santos en el Taller de Reflexión; Sybila Latorre estuvo a cargo del apoyo individual y el seguimiento a las jóvenes; Gabriela Munist y Elena Leyenda se desempeñaron en la gestión y también en el acompañamiento de las jóvenes; Juan Díaz Z. brindó asesoramiento, especialmente en la formación de los educadores y Nina Billorou asesoró en diseño curricular y metodología; en la coordinación del proyecto se desempeñó Sandra Santos.

En la preparación y el impulso inicial a la experiencia, fue muy relevante el aporte de Bertrand Schwartz, no sólo por sus contribuciones conceptuales y metodológicas, sino también por su intervención inicial en talleres con las jóvenes, los educadores, los responsables de las instituciones participantes y del grupo más amplio, constituido por aquellas interesadas en el proyecto.

El grueso del equipo educativo mencionado antes, se reunió semanalmente para evaluar y planificar el desarrollo de la experiencia, para coordinar acciones, acordar criterios frente a problemas planteados y compartir aprendizajes. El funcionamiento del equipo es sólo uno de los instrumentos para la acción educativa integrada. Se registró gran fluidez en la circulación de educadores por los espacios de los que son responsables otros. Se realizaron, desde presencias con cierta permanencia y coordinadas previamente, hasta otras puntuales e informales. En varias visitas a la institución, el responsable de este trabajo percibió, tanto en los educadores, como en los jóvenes, un funcionamiento cotidiano muy flexible en el uso de los espacios y en el desempeño de los roles.

La integración alcanzada por el equipo docente fue generada por el enfoque y la metodología de la experiencia y, a la vez, fue condición principal para su desarrollo. Interesa mencionar algunos indicadores al respecto: (i) el grado de integración y flexibilidad fue mayor que en otros equipos docentes de la institución, que si bien también están constituidos para cada taller, tienen un funcionamiento más rígido con relación a los espacios didácticos y a los distintos roles existentes; (ii) se redefinieron los roles de apoyo administrativo, integrándolos más a la acción propiamente educativa, lo que mejoró, tanto la gestión administrativa, como la educativa, y esto resultó satisfactorio para quienes ejercían unos y otros roles; (iii) en los últimos seis meses, dos de las educadoras dejaron el equipo, frente a lo cual se optó por reemplazar sus funciones (la responsabilidad por el espacio dedicado a *marketing* y a apoyo individual y seguimiento) reasignándolas a otros educadores. Esta última decisión indica las facilidades para la polifuncionalidad ya anotadas y también expresa el reconocimiento que, a causa del carácter de la experiencia, comenzó con una dotación de recursos humanos que puede reducirse sin afectar los resultados.

En conclusión, entre las características distintivas de la experiencia se destacan, en primer término, haber amalgamado un conjunto de apoyos externos y haberse construido en diálogo con otras organizaciones;³ en segundo lugar, haber conformado un equipo educativo cohesionado, identificado con los objetivos, con fuerte comunicación interna.

3. Los objetivos definidos que la experiencia tuvo desde un principio y que mantiene son:

- a. Realizar una experiencia de formación participativa, no tradicional, basada en un enfoque constructivista para llegar a la definición de competencias laborales.

³ También constituyó una expresión de la misma actitud del equipo responsable de la experiencia, la apertura y disponibilidad brindada para la realización del presente trabajo.

- b. Implementar una nueva metodología de trabajo que permita formar a los jóvenes para que puedan responder adecuadamente a los requerimientos actuales del mercado de trabajo.
- c. Experimentar e investigar con un enfoque y un método de enseñanza/aprendizaje que se percibe como muy adecuado para, en primer término, prevenir la exclusión, y en segundo término, para la formación permanente de los educadores.
- d. Realizar un proceso de reflexión y sistematización de las hipótesis planteadas con la participación de un amplio grupo de entidades de capacitación, a través de un grupo de seguimiento que analice periódicamente la experiencia.

Esos objetivos se aplican a un curso que tiene como objetivo operativo formar y posibilitar la inserción laboral en calidad de “ayudantes de peluquería”. Algunas incluso logran ser reconocidas como “ayudantes de primera”, ya desde el egreso de CECAP.

4. El equipo de educadores responsable de la experiencia definió tres ejes metodológicos, que recogen componentes principales de la propuesta de Bertrand Schwartz:

- a. La formación en alternancia entre la empresa y el centro de capacitación, entendiéndola como un único proceso, en el que los aprendizajes se logran en dos ámbitos diferentes y complementarios. Se aspira a lograr una relación directa con la situación de trabajo, prácticamente desde el inicio de la formación y hasta lograr la inserción laboral de los educandos. El tiempo en la empresa proporciona insumos para trabajar en el centro de formación; a la vez, lo profundizado y ejercitado en el centro, posibilita nuevos y mejores desempeños del joven en la empresa. El aprendizaje se verifica como resultado de la retroalimentación entre los dos ámbitos. La propuesta no separa las experiencias del joven en los dos espacios (como ocurriría, por ejemplo, si su funcionamiento se asimilara al de asignaturas académicas), por el contrario, consiste en integrar formación y trabajo.
- b. La denominada por Schwartz “pedagogía de la disfunción”, debe facilitar que “se entienda que el riesgo y el incidente forman parte de la realidad: considerarlos no como faltas sino como objetos de reflexión, ocasiones de progreso”, agregando que “en realidad discontinuidades, cortocircuitos, idas y vueltas y disfunciones son aún más enriquecedoras en cuanto a la capacitación” que el “modo lineal, el modelo ideal del buen funcionamiento” (Schwartz, 1996, pp. 214-215).

Por lo tanto, se trata de trabajar en base a los imprevistos que surgen en la situación de trabajo, como fundamento de los aprendizajes. Se pretende que el educando identifique la situación problemática y luego la resuelva adecuadamente, analizando cuáles fueron los conocimientos y las estrategias que puso en práctica para hacerlo; de esta manera se apuesta a que se desarrolle un aprendizaje trasladable a situaciones similares e incluso a otras más complejas o diferentes.⁴ El imprevisto que promovió el análisis deja de ser relevante, tomando el primer lugar, el aprendizaje suscitado.

- c. La formación se basa en competencias laborales para definir los perfiles de egreso y los criterios metodológicos definidos, que son los siguientes: “la instrucción es individualizada al máximo posible, la enseñanza está más dirigida al proceso de aprendizaje que a exponer temas; los criterios de evaluación empleados derivan del análisis de las competencias del oficio, la didáctica empleada está pensada en base a módulos flexibles; los materiales didácticos incluyen variedad de medios de comunicación y presentan materias en talleres obligatorios y opcionales; la evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia; los trabajadores y empresarios participan en la estrategia de capacitación desarrollada; las experiencias de aprendizaje son guiadas por una fuerte retroalimentación; el ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempos (rígidos y homogéneos; evita la instrucción en grupos grandes; brinda a los jóvenes la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en el mercado laboral” (CECAP, 2000).

La estrategia de formación y su implementación

1. En el mes de julio de 1999 ingresaron las diez primeras jóvenes que se incorporaron al proyecto piloto. Las jóvenes que en ese momento ya estaban realizando el taller, al percibir la experiencia de sus nuevas compañeras –de salida rápida a las empresas–, pidieron la misma oportunidad para ellas.⁵ Por lo tanto,

4 En términos de Schwartz “la verdadera receta es la que se puede transferir y aplicar en circunstancias distintas de las de la disfunción estudiada. Ya no es por lo tanto una receta, a decir verdad, sino realmente un método que da la posibilidad de enfrentar cualquier anomalía...” El autor integra los dos ejes expuestos afirmando que “la capacitación aislada en el centro es insuficiente, pues no puede integrar ninguna disfunción real. Sin embargo, vivir verdaderas disfunciones en la empresa tampoco es suficiente: es necesario que los jóvenes puedan considerar con detenimiento las disfunciones, analizar sus causas y utilizar esos análisis para capacitarse. Si se realiza eso, el análisis de las disfunciones puede llegar a ser formativo” (Schwartz, 1996, p. 214).

5 Conviene aclarar que, obviamente, el taller en CECAP debía ser compartido por quienes ya estaban en el mismo y las jóvenes que se incorporaron para el proyecto. La diferencia entre unas y otras consistió en que las jóvenes “nuevas” salieron rápidamente a las empresas.

ese grupo se incorporó a la nueva modalidad de trabajo en setiembre. Las ingresadas a partir de julio de 1999 y desde el inicio de 2000, lo hicieron con el método de alternancia.

2. Como referencia del programa curricular se elaboró el perfil de egreso del curso de **auxiliar de peluquería**, incluyendo las funciones referidas a la recepción, el lavado de cabeza, las tareas químicas y la manicura. Respecto a cada una de ellas se definieron las destrezas, habilidades, conocimientos requeridos y los resultados esperados.

3. La propuesta desarrollada combinó el método de curso taller, que CECAP utiliza para toda su oferta, con el método de alternancia. Para clarificar el programa curricular, se lo presenta a continuación ordenado de acuerdo a las etapas que va cumpliendo cada educando:

Las fases del curso

a. Selección por parte de CECAP y elección por parte de la joven

Desde hace más de diez años los beneficiarios de CECAP se convocan y reclutan a sí mismos. La institución, sólo excepcionalmente, realiza acciones con esos propósitos y, en general, recibe mayores solicitudes que los cupos disponibles.

Una vez que los jóvenes llegaron a la institución, en la experiencia piloto analizada se procedió a cumplir con la primera etapa de la intervención, que tiene como objetivos: (i) que la institución evalúe si la postulante responde a la población objetivo; (ii) facilitar la elección de la joven respecto a si la propuesta le interesa y corresponde a sus expectativas y objetivos; (iii) la evaluación que realizan juntas las jóvenes y las educadoras, acerca de si la postulante tiene las condiciones mínimas imprescindibles para realizar el curso y para, en el corto plazo, incorporarse a una empresa en el sector; sobre la base de esta evaluación, joven e institución toman la decisión de la incorporación al curso/taller.

Para ello se realizan las siguientes actividades:

- (i) una entrevista personal en la que se le pide información sobre su experiencia educativa, laboral, su familia y situación socioeconómica; se le pregunta sobre sus expectativas y se le informa sobre la propuesta de la institución y del taller;
- (ii) quince días de participación en el taller, en los que la joven experimenta de qué se trata prácticamente. Una vez transcurrido ese período, la joven

y la institución toman la decisión acerca de su integración como alumna; al decir de una de las educadoras, en ese momento, “si quiere y puede, se la confirma”.

Una corrección y un aprendizaje respecto a la experiencia realizada en 1999, es que una de las condiciones excluyentes de la selección debe ser la voluntad de la joven de trabajar inmediatamente. Algunos problemas sucedidos obedecen a la ausencia de esa definición personal. Corresponde consignar que esta es una dificultad compartida con el conjunto de la institución⁶ y que los criterios se ajustaron en los ingresos de 2000.

b. Formación en alternancia con apoyos

La joven confirmada como alumna no percibe ningún cambio en ese momento. Continúa asistiendo al taller hasta que las docentes evalúan que está en condiciones de comenzar a concurrir a una empresa. Ese período, tiene una duración aproximada de un mes, algunas lo hacen un poco antes, otras un poco después (como en todas las principales decisiones educativas en la institución, el tiempo es la variable dependiente).

Junto al taller, a la joven se le brindan componentes de apoyo (similares a asignaturas pero, como se adelantó, planificados y desarrollados integradamente). Los componentes de apoyo realizados grupalmente y con una frecuencia semanal, han sido: 1) *marketing* y atención al cliente (que en 2000 dejó de realizarse, incorporándose sus objetivos a comunicación y al propio Taller de Peluquería); 2) comunicación; 3) Taller de Reflexión; 4) dibujo; 5) gimnasia; 6) opcionalmente, taekwondo y teatro.

También a las jóvenes se les ofrece: Apoyo individual, a través de entrevistas personales.

Cuando se inicia la alternancia con las empresas, ésta se hace todos los días; las jóvenes, en la mañana, asisten a CECAP, almuerzan allí y después se dirigen a las empresas.

⁶ Los no pocos adolescentes que piden ingresar a un centro que ostensiblemente les propone una formación en talleres, pero que no quieren incorporarse al mercado laboral rápidamente, están indicando que carecen de otra oferta más adecuada a sus expectativas. Algunos no son aceptados y otros chocan con problemas en el momento de la inserción laboral. CECAP no es una propuesta diseñada para ellos, pero tal vez sea, de las existentes, la que más se aproxima, lo que constituye un dato que desde hace casi veinte años debería ser leído por las recurrentes reformas que en el mismo período ha experimentado la educación media.

- c. *La tercera etapa es la pasantía y el apoyo a la inserción laboral*, durante las cuales las jóvenes son respaldadas a través de entrevistas periódicas de una docente.

Los componentes del curso

Una vez presentada la estrategia de intervención en su visión longitudinal, a continuación se analizan sus diversos componentes curriculares agrupándolos en tres núcleos que resulten adecuados a los efectos de profundizar en las competencias básicas y su relación con las técnicas específicas: a) el curso/taller y la alternancia con la presencia en la empresa; b) los componentes complementarios; c) el apoyo individual.

a. El curso/taller y la alternancia con la presencia en la empresa

La principal innovación de la experiencia piloto respecto a otras intervenciones en la misma institución (y en el país) es la alternancia entre el taller en el Centro y la empresa, que, a la vez, constituye la columna vertebral en torno a la cual se desarrolla la estrategia pedagógica.⁷

A diferencia de las pasantías “posformación” o secuenciales, en la experiencia piloto la presencia en las empresas se inicia alrededor de un mes después del ingreso al taller, a partir del cual se mantiene permanentemente. En la mañana asisten a clase y en las tardes, luego de almorzar, cada una se dirige a su empresa.

Las jóvenes realizan los primeros contactos con las empresas –previa autorización escrita de los padres– acompañadas por una docente. En un segundo momento lo hacen solas o en grupos de dos: “ellas van y no en todas trabajan; después que las van conociendo les van dando lo mínimo”, manifestaba la docente a cargo del taller. Permanecen en las empresas entre dos y tres horas, en un primer período sólo observando; luego comienzan a realizar tareas en orden de complejidad creciente.

En las distintas jornadas se las va haciendo rotar por distintas empresas. En ese circuito llegan a conocer todas las tareas, realizadas con los diversos criterios y modalidades propios de cada empresa.

7 En CECAP, como ya se dijo, egresan de los talleres cuando están en condiciones de ingresar a una pasantía o de ser contratados; alcanzar ese objetivo, a la mayoría de los jóvenes que se han formado en la institución, les insume entre seis meses y un año, aunque algunos logran hacerlo más rápido, y otros permaneciendo hasta dieciocho meses (muy excepcionalmente se supera ese plazo).

Las reciben entre diez y doce empresas que, la docente responsable del taller valora, entre las más reconocidas del sector y que se ubican en zonas pertenecientes a sectores de ingresos medios y altos; “no van a salones de barrio”, sintetizaba.

El taller dispone permanentemente de más empresas para visitar y realizar las prácticas necesarias. Las empresas tienen interés en recibir jóvenes como parte de sus mecanismos de selección de personal. A la vez existe un alto grado de reconocimiento y confianza de parte de las empresas respecto a las docentes del taller, cuya encargada, además de una larga trayectoria en el sector, ha realizado actividad con la gremial empresarial, lo que le facilita, tanto la información, como los contactos. Incluso se menciona que se acercaron otras instituciones capacitadoras a la gremial, sin que ello menguara las posibilidades para CECAP.

En las mañanas, en el taller en el Centro, las alumnas inmediatamente después de llegar, se preparan para estar en condiciones de trabajar en el taller: se arreglan personalmente (se maquillan, peinan y uniforman), luego “toman el manual, la toalla y el peine”. Todas las mañanas se realiza una breve reunión en la que se tratan “temas del día” que incluyen, por una parte, los problemas o situaciones que se plantearon el día anterior en el propio taller; el otro tema abordado es el relato de la experiencia de la tarde anterior en las empresas, que se comunica a todo el grupo, explicando lo observado o lo realizado; las que escuchan, en especial las que todavía no están saliendo, les hacen preguntas; las que están en alternancia transmiten entusiasmo y aportan información que es muy importante para el resto. Presentan lo que les sorprendió, las dificultades que encontraron, y se contrastan formas de trabajo, costumbres y técnicas entre las distintas empresas. Cuando lo consideran oportuno, las docentes recurren a la dramatización para el análisis y el mejoramiento de la relación con los clientes.

Respecto a la alternancia se les exige, para empezar y luego en todo el proceso, que desarrollen capacidad de observación. Por ejemplo, se les pregunta sobre los instrumentos de trabajo manejados o el detalle de alguno de los procedimientos. Las docentes narran que a las estudiantes les cuesta expresar, de una forma articulada, el solo relato de las situaciones, y comentan que, en ocasiones, han recurrido a técnicas como por ejemplo que todas miren un mismo informativo en la televisión y luego se ejerciten en informar a las demás respecto a lo visto.

Después de la reunión, llegan clientas y el trabajo se distribuye entre las alumnas con criterios similares que en una empresa, trabajan en grupos alrededor de cada clienta. Son comunes las consultas y apoyos entre ellas; las docentes circulan entre los grupos, aportando observaciones y explicaciones. Junto con la asistencia se lleva una planilla de evaluación en la que se registran actitudes y comporta-

mientos que resultan básicos para el desempeño. Quienes en la tarde anterior estuvieron en empresas exponen prácticamente lo observado; les plantean a las docentes problemas a los que se enfrentaron y realizan prácticas complementarias de lo efectuado en el medio laboral. Las docentes insisten en “la importancia de cada actitud”, trabajando incluso temas delicados como “no tocar lo ajeno, les digo que si necesitan pidan, porque la peluquería es muy tentadora”.

El manual que debe seguir cada alumna, si bien se organiza y refiere a técnicas, incluye información teórica, lo que las docentes manifiestan que en algún momento fue muy discutido. Las estudiantes deben fotocopiar o copiar a mano el manual. Periódicamente se les indican temas para estudiar y luego se hace una prueba escrita con aquellas que ya realizaron la tarea prácticamente. El escrito consiste en contar cómo lo hicieron: se les pide la descripción práctica recurriendo a los conceptos aportados por el marco teórico. Se las invita a que las que quieran lean su escrito frente al grupo y muchos de los escritos son evaluados por las mismas estudiantes.

En el marco de la experiencia piloto se comenzó a diseñar Guías de Aprendizaje y Evaluación, que tienen como referencia los componentes del perfil de egreso. La Guía elaborada identifica criterios de desempeño, que se utilizan a la vez como: (i) autoevaluación, (ii) orientación para el aprendizaje e (iii) instrumento para la evaluación por parte del docente, cuando el alumno considera que está en condiciones.

Después del almuerzo, o si no se reciben clientes en la mañana, se trabaja en grupos, sobre el manual. La observación de algunos de esos grupos muestra un trabajo animado y activo; las docentes comentan que en ocasiones se suscitan discusiones respecto a los textos analizados.

Consultada la misma docente sobre el aporte del método de alternancia, responde con entusiasmo: “me cambió hasta el modo de trabajar; siempre había pensado que era mejor empezar por las actitudes y después dar la formación específica del oficio. [Con el método anterior] antes, no era así. Primero era el oficio.” Manifiesta que lo había pensado, pero que no lo había concretado y que al experimentar la confirmó que esta alternativa es más adecuada.

Evalúa que la alternancia logra que las alumnas sean flexibles respecto a la diversidad de formas de trabajo en las diferentes empresas, lo que considera básico para el desempeño laboral. Con el curso seguido por las pasantías, testimonia que “me costaba mucho que entendieran las diferencias de un salón a otro”. Valora que en el taller “se descansan un poco una en la otra”. El taller del Centro “lo

dominan”, mientras en la empresa “son las últimas” y tienen que extremar el esfuerzo por observar y adaptarse. Considera que las jóvenes se integran mejor a las empresas si lo hacen progresivamente que con una salida repentina, como ocurría con la modalidad de pasantía.

Las docentes de taller identifican una serie de cambios actitudinales a partir de la alternancia. Afirman que cambió la desenvoltura, hasta en la forma de caminar y en el trato con las compañeras, con las que hablan en tono más bajo y adecuado a una empresa de servicio. Mencionan que una serie de pautas, respecto a las que antes debían insistir, ahora son las propias jóvenes las que las plantean y las transmiten a sus compañeras, a partir de la experiencia en las empresas. Perciben que cambió hasta la higiene en el taller.

Registran que al ingresar les cuesta leer y hablar y que son notorios los avances en el vocabulario; que resulta más preciso y funcional al contexto laboral, aunque limitado en la incorporación de términos técnicos.

La alternancia contribuyó a que las alumnas trabajen mejor en equipo, tanto en la empresa como en el taller. Las docentes afirman que “cada salón es un equipo” y que, por lo tanto, es tan importante que sepan trabajar ellas, como que sean capaces de facilitarle el trabajo a sus compañeras.

Constatan que la actitud que más les cuesta desarrollar es la de iniciativa, porque una de las dificultades más importantes que en general enfrentan las alumnas, es el temor de equivocarse. Las docentes evalúan que el taller constituye un ámbito muy protegido, lo que es necesario pero no suficiente para el proceso de aprendizaje; las jóvenes necesitan ganar confianza en sí mismas, progresivamente, en contextos más exigentes. La evaluación realizada por CECAP y varios estudios externos avalan el juicio de las docentes respecto a que la relación con las empresas es un gran cambio para los educandos, que les resulta afectivamente muy exigente, a pesar de que lo enfrentan habiendo adquirido la capacitación requerida por las empresas y a partir de vinculaciones del Centro con ellas.

En conclusión, la salida rápida a las empresas alternada diariamente con el taller, le aportó a las jóvenes formación específica, estimuló y reforzó la capacitación brindada en el Centro, les aportó también formación en aspectos actitudinales y, finalmente, la progresividad en la relación con la empresa les permitió desarrollar la seguridad en sí mismas, que constituye una de las condiciones personales imprescindibles para todo el proceso de aprendizaje y crecimiento personal que supone la capacitación y la inserción laboral.

b. Los componentes complementarios

(i) El Programa de comunicación incluye una combinación de temas generales, con temas directamente vinculados al oficio. Entre los temas abordados se destaca la importancia otorgada al tema “lenguaje corporal”, que se retroalimenta con el desarrollo actitudinal a partir de la alternancia; un capítulo importante se dedica a la atención al cliente. Se trabajan varias competencias básicas, en lo posible vinculándolas con el desempeño en el trabajo; varios docentes destacan por ejemplo, la importancia de que los jóvenes hayan logrado y practicado la lectura de la hora en relojes de aguja.

La docente, que es maestra, va ajustando de acuerdo a los resultados que va logrando (“nunca se dan igual”) y debe ir graduando cuándo repite las unidades temáticas, de acuerdo con la dinámica de ingresos-egresos. Indica que el componente se gestiona con mucha planificación (que la docente registra en una carpeta) la elaboración de múltiples materiales de apoyo, y luego, gran flexibilidad en el momento de la aplicación.

Para el trabajo con las distintas unidades se utilizan diversidad de técnicas: para casi todos los temas hay apoyos gráficos, a través de láminas o de esquemas en el pizarrón; se incluyen lecturas, redacciones, copias, cálculo aplicado (porcentajes, promedios, regla de tres), dramatizaciones, dibujos y esquemas, todo lo cual es realizado por las alumnas e incluido (de distintas formas) en una carpeta que cada una lleva. Se recurre a insumos vinculados al oficio como etiquetas, de productos, facturas. En las etapas finales realizan un ejercicio de navegación en Internet.

En la didáctica recurre a conceptos poco manejados por las jóvenes, como por ejemplo “hipótesis”, que explica y luego utiliza, aunque no todas captan inmediatamente su significado.

En las clases de comunicación participan las docentes de taller. Periódicamente se dedica un espacio a intercambios respecto a las sorpresas recibidas en las empresas.

Algunas alumnas requieren un apoyo más intenso y personalizado, especialmente cuando tienen dificultades importantes en lectoescritura.

La docente evalúa de que a pesar de que las alumnas se hallan en diferentes etapas del proceso de aprendizaje, en la tarea se encuentran (comenta que es la experiencia de la escuela rural, que integra alumnos en diferentes etapas de aprendizaje en un mismo grupo).

En conjunto con las docentes de taller se organizan salidas al Palacio Legislativo y a un centro comercial, que contribuyen al relacionamiento entre las alumnas y les significan a muchas una importante ampliación de información (son varias, por ejemplo, las que no conocen, al ingresar a la institución, la principal avenida de la ciudad).

(ii) Las asignaturas dibujo y gimnasia definieron sus contenidos como apoyo al taller. En el caso de dibujo se trabajan colores y formas geométricas que son utilizadas en las tareas técnicas. Es interesante el aporte que se hace al desarrollo de conceptos abstractos, que luego resultan básicos para algunas de las competencias técnicas; por ejemplo el de circunferencia sirve de apoyo al análisis del corte transversal de un pelo, que aparece en el manual técnico.

Gimnasia contribuye con posturas y ejercicios que facilitan el desempeño de ocupaciones que requieren permanecer prolongados períodos de pie. Es revelador de la integración con el componente de taller, que las alumnas practiquen los ejercicios todos los días, sin la presencia del docente responsable del componente.

(iii) El Taller de Reflexión, al que se destina aproximadamente una hora y media semanal, es entre los componentes que he denominado “de apoyo”, el que parece poseer mayor peso específico; junto con la alternancia, constituyen las dos principales innovaciones curriculares aportadas por la experiencia piloto, en relación a la propuesta formativa habitual de la institución.

Se trabaja especialmente el tema de la relación con la empresa, como un ámbito diferente a los habituales para las jóvenes, aunque también está abierto a otros temas que ellas puedan plantear. También se abordan las relaciones con la institución, privilegiando aquellos aspectos con los que los jóvenes tengan problemas.

El intercambio parte de las inquietudes de las jóvenes, a partir de preguntas formuladas en términos bien amplios, como por ejemplo qué fue lo mejor y lo peor de la experiencia de la semana, o aquello que más las sorprendió. Para trabajar los temas, el método, en general, consistió en trabajo en subgrupos, cada joven escribe algunas líneas respecto a las consignas propuestas y luego se dialoga al respecto. Muchas veces, también en este espacio, la docente recurre a dramatizaciones respecto a las relaciones en el medio laboral, con los empresarios, otros trabajadores o los clientes.

Los temas planteados por los jóvenes giran en torno a las exigencias, especialmente las difíciles de cumplir y aparece recurrentemente la cuestión de la motivación para el trabajo. La docente valora que se ganó un espacio para dialogar res-

pecto a situaciones que, con la modalidad que he denominado “secuencial”, se le presentan a la institución como hechos consumados: “antes dejaban de venir y no sabíamos qué pasaba”.

El Taller de Reflexión parece constituirse en un ámbito para que los jóvenes expresen lo que sienten en la vinculación con el mundo del trabajo. Se puede suponer que ello les signifique definiciones personales más fuertes, en tanto, más que conocer un nuevo ámbito, supone dar un paso en la asunción de un rol adulto. La docente del taller, que es psicóloga, afirma que lo que expresan y procesan es el tema de la renuncia.

Es elocuente, respecto a las encrucijadas que los jóvenes enfrentan y pueden expresar a través de los ámbitos del Taller de Expresión y del Apoyo individual, el caso que se narra a continuación:

Una de las jóvenes del primer grupo renunció cuando en la empresa le ofrecieron firmar un contrato de trabajo, luego de culminar exitosamente la capacitación y la pasantía. La joven expresó que prefería tener tiempo para dedicar a la participación en un grupo de jóvenes de la Iglesia a la que pertenece. Por una parte se evalúa que la situación indica un problema en la selección, porque si la joven prefiere no trabajar no debió haber ingresado. Por otra parte se la apoyó en la búsqueda de una alternativa intermedia, que le permitiera participar en el grupo de jóvenes y a la vez continuar, a su ritmo, con el acercamiento al mundo laboral, capitalizando la formación lograda. Finalmente la joven decidió comenzar a realizar servicios de manicura a domicilio; adquirió los útiles a tales efectos y de hecho, en el momento actual está percibiendo ingresos poco menores que los correspondientes al contrato que rechazó, pero habiendo logrado compatibilizarlos con otra meta que le resultaba valiosa y que ella percibía como propia de la etapa de la vida en que está.

c. *El Apoyo individual y el seguimiento*

Los distintos entrevistados coinciden en reconocer la importancia que tuvo el apoyo personalizado para los logros alcanzados por la experiencia piloto.

La tarea desarrollada en este sentido, tiene objetivos muy coincidentes con los del Taller de Reflexión, al que se lo puede entender como un espacio grupal, pero que trabaja los procesos personales de los jóvenes. De cualquier forma, haciendo

una distinción, no por objetivos del instrumento, sino por modalidad de relación (individual o grupal), se los ubica en dos componentes diferenciados. A su vez, se agrupa el apoyo individual junto con el acompañamiento –durante las etapas de pasantía e inserción laboral–, que también se realiza a cada joven. Por otra parte, todos ellos han estado a cargo de una misma docente; en la primera etapa también ha sido una psicóloga, al igual que la coordinadora y responsable del Taller de Reflexión, pero en adelante quedará a cargo de quienes realizaban el apoyo de gestión y administrativo, que se han venido preparando para asumir esta nueva función.

Las entrevistas son optativas y, por ejemplo, con el grupo que inició la experiencia piloto, la docente mantuvo casi veinte entrevistas, la mayoría de una extensión menor a una hora, aunque eventualmente algunas fueron más largas. La docente responsable reseña que tuvieron como propósito “el brindar la posibilidad de resolver problemas personales acuciantes”, incluyendo “resolución de miedos concretos, acompañamiento durante el curso de la crisis adolescente, tratamiento y derivación en casos de violencia doméstica, apoyo en caso de enfermedades y en la superación de problemas relacionales experimentados por las jóvenes”.

La docente identifica cuatro tipos de objetivos, aplicados según las diferentes situaciones personales: 1) desarrollo de habilidades relacionales; 2) flexibilizar o fortalecer rasgos de carácter que le permitan un mejor desempeño en los diferentes ámbitos; 3) fortalecer la autoestima; 4) reconocer las capacidades y las limitaciones personales, planteándose objetivos al respecto.

Respecto a las pasantías y a la inserción laboral se brindó apoyo en aspectos instrumentales (legislación laboral, preparación de entrevistas) que no estuvieron contemplados en los espacios de formación.

En el momento de definir la pasantía o la inserción laboral es decisiva la intervención de las docentes del Taller de Peluquería, quienes son las principales interlocutoras para las empresas. Estas identifican a la joven que responde a sus requerimientos y usualmente consultan previamente a las docentes del taller. Son ellas quienes transmiten muchas veces las propuestas a las jóvenes y las apoyan en la toma de decisión. De hecho, la mayoría de los ciclos formativos, dentro del Centro, se cierra en este punto, cuando una empresa requiere a la joven. A partir de ese momento vuelve a realizarse un acompañamiento por parte de la responsable de Apoyo Individual, quien periódicamente mantiene entrevistas con la joven (con frecuencia quincenal) y realiza visitas a las empresas (aproximadamente una vez al mes). Cuando es necesario se complementan con contactos telefónicos.

Igualmente la joven vuelve, por lo menos durante el primer mes, una vez a la semana al salón y comparte su experiencia con sus pares y docentes.

A diferencia de otros talleres de CECAP, a las jóvenes de la experiencia piloto no se les permite retornar al taller una vez que egresa. Pero sí ocurre que se le faciliten contactos con empresas que demanden personal a la institución. También se diferencia este taller de los restantes, en la tendencia a que la pasantía se elimine como tal y se pase directamente a la inserción laboral, lo que es consecuencia de la fluida relación que existe con las empresas.

Los resultados

El análisis de los resultados se va a realizar desde varias perspectivas complementarias entre sí: a) analizando situaciones al ingresar y al egresar; b) los resultados en los procesos formativos de las jóvenes; c) los cambios en la práctica docente; d) los logros en la relación con las empresas; e) los logros institucionales.

a) El análisis de las situaciones de ingreso va a limitarse al primer grupo de diez jóvenes con quienes comenzó la experiencia piloto en julio de 1999 y a los egresos registrados entre diciembre de 1999 y los primeros meses de 2001, que corresponden todos a jóvenes que se formaron en alternancia.

Del análisis de las carpetas con los datos de cada alumno se extrajo la información del grupo, respecto a edades y último año aprobado. Con la excepción de una estudiante con 15 años que alcanzó 3^{er} año de liceo, los restantes casos, en especial la mitad del grupo que aprobó sólo primaria, se encuentra en situación de extra edad.

Los últimos años aprobados por los padres también son bajos y las ocupaciones respecto a las que se dispone información con cierto nivel de especificidad son: portero de edificio, empleada doméstica, desocupado, "changas" y vendedor ambulante.

Si bien las docentes valoraron que la focalización de este primer grupo debió ser más rigurosa en adolescentes pertenecientes a sectores de bajos ingresos que quieran ingresar al mercado laboral inmediatamente, los datos indican que de cualquier forma las seleccionadas pertenecían a la población objetivo.⁸

8 Más allá de que es necesario que la institución realice una selección de quienes ingresan para que se ajusten a su población objetivo, igualmente corresponde señalar que CECAP recluta en base a un importante componente de autofocalización, por razones que desbordan el objeto de este estudio.

Las diez jóvenes ya egresaron, lo que en primer lugar, significa que las docentes de taller valoran que completaron su formación. Tres de ellas están trabajando con contratos formales; la historia de una cuarta que recibió una propuesta de contrato que rechazó, se describe en detalle en recuadro ubicado más arriba. Una quinta está trabajando 27 horas semanales, habiendo la empresa anunciado que será contratada a tiempo completo en el próximo mes de noviembre. Una sexta está trabajando permanente, pero sin un contrato formal. Una séptima, atravesó una cierta crisis personal y optó por trabajar por su cuenta en los domicilios de las clientas. La octava fue bien evaluada por la empresa, pero cuenta con sólo dos días de trabajo a la semana porque aquella atraviesa un período crítico. La novena completó satisfactoriamente la pasantía y poco antes de firmar contrato quedó embarazada. Finalmente, una de las jóvenes desertó.

Los resultados registrados requieren un análisis detallado. La mayoría de las historias muestran una inserción laboral satisfactoria; en dos de los casos se produjeron restricciones en la calidad de la inserción, que obedecen a problemas de las empresas. En tanto tres jóvenes, si bien dispusieron de adecuadas posibilidades de inserción laboral, por distintas razones no pudieron o no quisieron aprovecharlas. Sin embargo, algunas de ellas buscaron alternativas y se puede considerar que las tres cuentan con posibilidades, en cuanto a formación e incluso a contactos, de obtener un empleo en el futuro. De las diez jóvenes analizadas, sólo en un caso la intervención fracasó.

Importa mencionar que la economía inició en 1999 una etapa recesiva y que el desempleo abierto ha trepado a cifras record. Resulta sugestivo que en aquel año todos los talleres hayan descendido en las inserciones laborales, con la excepción de Peluquería, que las incrementó en términos absolutos y relativos.

b) El equipo docente realizó una pormenorizada identificación de resultados que importa recoger en extenso. Respecto a las jóvenes, valoró los siguientes logros:

- Aumento de la motivación hacia el trabajo, tanto en la institución como en las empresas.
- Aprendizaje de trabajo en equipo, a partir de observarlo en las empresas y practicarlo en la institución.
- Utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas para acompañar y colaborar con los aprendizajes de otras compañeras que ingresaron al taller posteriormente, no necesitando de la presencia de la instructora todo el tiempo, sino sólo en aquellas situaciones en que se entiende imprescindible.

- Desarrollo de la autonomía y resolución de problemas. Las jóvenes pueden realizar muchas tareas y funciones por sí mismas, piden tareas de mayor complejidad y responsabilidad y resuelven problemas sin necesitar ayuda.
- Destacable mejora en la presencia: prolijidad, higiene, maquillaje, peinado, manos, vestimenta.
- Mayor responsabilidad en todas las áreas.
- Aumento de la autoestima.
- Mejora en los niveles de comunicación verbal y gestual, así como en la capacidad de plantear sus dificultades y problemas.
- Desarrollo de la capacidad de observación, crítica y reflexión.
- Aprendizajes en cuanto al mantenimiento del puesto de trabajo y de la empresa en general, en óptimas condiciones de calidad, prolijidad e higiene.
- Desaparición de los miedos a la hora de enfrentar la inserción laboral.
- Desarrollo de la capacidad de participar ordenadamente en las distintas instancias grupales y de toma de decisión.
- Mejora muy destacable en la adquisición de todas las actitudes necesarias para mantener un empleo.
- Realización de demandas cuando la situación así lo amerita y en la forma correcta.
- Toma de conciencia de la necesidad de capacitación y emprendimiento de acciones para resolver el tema (solicitan más horas de práctica en el taller).
- Mayor disposición al aprendizaje en todas las áreas.
- Necesidad de menor tiempo para realizar los aprendizajes técnicos en el taller.
- Desarrollo de la capacidad de adaptación a diferentes realidades laborales: estrategias empresariales, características de clientes, técnicas específicas.
- Las docentes del Taller de Peluquería consideran la alternancia mucho más apropiada y con mejores resultados.

c) Los docentes coinciden en que uno de los resultados más relevantes y menos esperado es el referido a su propia formación y desarrollo. Una docente de taller testimoniaba que “el Proyecto me renovó, me entusiasmó, porque veo los resultados”. Los logros identificados por el equipo de educadores fueron los siguientes:

- Constitución de un equipo de trabajo, lo que ha contribuido a mejorar, no sólo el relacionamiento humano, sino también la calidad del trabajo.

- Corrimientos y cambios en los diferentes roles que han contribuido a la salud del grupo. En términos generales se puede afirmar que cada rol ocupacional se ha enriquecido: mayor motivación, flexibilidad, disposición y condiciones para aceptar cambios y resolver situaciones imprevistas.
 - Se realiza un apoyo personal y acompañamiento en la inserción laboral de las jóvenes, como consecuencia de un convenio de trabajo realizado con la ONG Foro Juvenil, (por lo tanto no pertenece al personal estable de la institución). La participación de dicha organización no gubernamental ONG, ha enriquecido y fortalecido la experiencia.
 - La capacidad de autocrítica del equipo se ha desarrollado notablemente.
 - Importante mejora en el relacionamiento con las jóvenes y con los empresarios, lo que contribuye a aumentar la calidad del proceso educativo.
 - Esta metodología de trabajo permite capacitar y actualizar al personal de la institución, en el trabajo mismo.
 - Como consecuencia de la implementación de esta metodología de trabajo se ha cambiado la forma de ingreso y egreso de las jóvenes
- d) Con respecto a las empresas el equipo de educadores consideró:
- Mejora en el relacionamiento con las empresas: aumento de la demanda de jóvenes (aun en un período de recesión importante), cantidad de donaciones recibidas (instrumentos, herramientas y productos) e interés que manifiestan los empresarios en participar de esta nueva metodología de trabajo.
 - Los empresarios sostienen que la capacitación ha mejorado, destacando los aspectos de presencia y actitudes.
 - Interés en la experiencia piloto y en colaborar con la institución, no solamente en el aspecto material y/o laboral.
- e) Finalmente se registran también resultados en la institución, especialmente significativos si se considera que en el correr del año cambiaron las autoridades nacionales, por lo tanto también las correspondientes al Ministerio, y en los últimos meses el Director del Centro:
- Se ha aceptado y reconocido la decisión del equipo de educadores de continuar trabajando con el método de alternancia.
 - Se han incorporado al funcionamiento de la institución, los ajustes organizativos requeridos por la experiencia.
 - Se está iniciando una nueva experiencia de alternancia en el Taller de Calzado.

- El nuevo Director manifiesta interés y voluntad de ampliar esta modalidad a otros talleres.

En conclusión: una innovación eficaz y con valor demostrativo

La experiencia piloto, en su primera etapa, ha sido exitosa en el logro de los objetivos que se había propuesto. El equipo de docentes concluyó que se comprueba que, mediante esta modalidad, los jóvenes egresan con un mejor nivel de capacitación, con mayores posibilidades reales de permanencia en el trabajo y con un nivel de socialización que permite pronosticar mejores posibilidades de desarrollo personal, que con la metodología habitual de CECAP. En definitiva se constató que mejoraron los resultados y se incrementó significativamente la eficacia y la eficiencia de la intervención.

Es recurrente, en los talleres de los diferentes oficios de CECAP, la resistencia de los jóvenes a “salir” a trabajar y la actitud de dilatar lo posible ese momento. La experiencia piloto logró hacer progresivo ese proceso (que en las pasantías se da repentinamente) y brindar varios espacios para que el joven lo vaya asumiendo personalmente: en especial el propio taller técnico, donde se trabaja sobre la experiencia realizada en las empresas y el Taller de Reflexión, que constituye un ámbito más específicamente dirigido a que los jóvenes expresen los que sienten en ese tránsito.

A partir de varias de las entrevistas, en especial la realizada con la coordinadora de la experiencia, considero que se concluye en la identificación de cuatro elementos motores de la innovación, que funcionaron con sinergia entre ellos:

- a. la salida a las empresas, realizada enseguida del ingreso (después de un período que se prolonga durante alrededor de un mes) y a la vez realizada progresivamente y con varios apoyos de parte de los educadores;
- b. la reflexión, “que no es sólo la hora y media”, sino que permea la actitud de todos los actores en el proceso, en especial de los docentes y las jóvenes;
- c. la redefinición del rol docente: que es posible porque la experiencia en las empresas cumple un papel desestructurador y porque hay información y estímulo a la reflexión;
- d. la acción educativa personalizada, no sólo por el Apoyo Individual y el Seguimiento, que también constituyeron un aporte innovador, sino porque toda la dinámica de la intervención posibilita que en cada espacio educativo se realice un trabajo que atienda a las características propias de cada joven.

Las tres primeras conclusiones confirman los aprendizajes y las hipótesis de trabajo propuestas por Bertrand Schwartz; la cuarta conclusión reemplaza al “trinomio joven-tutor-capacitador”, que es el dispositivo propuesto por el autor para articular la situación de trabajo y la de capacitación. En la experiencia de CECAP se registró un intenso relacionamiento entre capacitadores y empresas, pero sobre todo se construyó un sólido esquema para apoyar y posibilitar el aprovechamiento por parte del joven, de la experiencia realizada en el “nuevo mundo” que para él son las empresas.

Referencias bibliográficas

CECAP, *Experiencia piloto de formación en alternancia*, mecanografiado, Montevideo, 2000.

Schwartz, Bertrand, *Modernizar sin excluir*, Ediciones, México, 1996.