

# Inclusión laboral de jóvenes desde una estrategia de acciones múltiples

Gustavo Gennuso\*

## Introducción

Fundación Gente Nueva (FGN) es una organización que trabaja desde hace 20 años con los sectores más pobres de la comunidad de San Carlos de Bariloche (Argentina). Esta ciudad cuenta con 100.000 habitantes de los cuales casi 30.000 se hallan por debajo del límite de pobreza. La situación de pobreza extrema se ve agravada por los rigores climáticos. Gente Nueva pretende trabajar el protagonismo de los más pobres para que sean ellos los promotores del cambio, los que reviertan los procesos de injusticia que sufren. Obviamente, este cambio no debería afectarlos sólo a ellos sino a toda la comunidad. Por eso, nuestro lema institucional es: “Queremos caminar junto a los más pobres para que sean protagonistas de sus cambios: para que transformen corazones y transformen estructuras”.

¿Desde dónde trabajamos esa búsqueda de protagonismo de los sectores más pobres? Fundamentalmente desde la educación y la promoción comunitaria. Creemos que la educación popular es liberadora; a través de ella se pueden construir alternativas de cambio reales y sustentables. En primer lugar, la educación formal, como estructura, nos permite continuidad y legitimidad.

El proyecto educativo de FGN está asentado territorialmente en tres barrios de Bariloche, a través de escuelas públicas de gestión social gratuitas, que pre-

---

\* Argentino. Ingeniero Nuclear. Presidente de la Fundación Gente Nueva. Cofundador, docente y director de escuelas públicas de gestión privada en la ciudad de San Carlos de Bariloche (Provincia de Río Negro, Argentina).

tenden brindar una educación de calidad para los sectores más pobres. Al momento contamos con diez escuelas de estas características:

- Jardín Maternal Arco Iris (Barrio Virgen Misionera).
- Escuela Primaria Virgen Misionera (Barrio Virgen Misionera).
- Taller de Capacitación Integral Carlos Mugica (Barrio Virgen Misionera y Villa Llanquihué).
- Colegio Secundario Amuyén (Barrio Virgen Misionera).
- Colegio Secundario de Adultos “Don Jaime De Nevares” (Barrio Virgen Misionera).
- Jardín Maternal Mundo Nuevo (Barrio 34 hectáreas) Escuela Primaria Nuestra Sra. de la Vida (Barrio 34 hectáreas).
- Taller de Capacitación Integral “Enrique Angelelli” (Barrio 34 hectáreas).
- Colegio Secundario para Adultos Aitúé (Barrio 34 hectáreas).
- Escuela de Capacitación y Formación Docente y Comunitaria “Saberes”.

La organización comunitaria se trabaja desde una concepción de escuelas abiertas. Se pretende que ésta sea caja de resonancia de la comunidad, ya que supera el ámbito geográfico de las escuelas, abarcando en algunos casos a toda la localidad.

La FGN está estructurada en áreas que responden a las distintas problemáticas que fuimos asumiendo a partir del camino junto a la comunidad: Educación, Tierras, Jóvenes, Iniciativas productivas.

El tema de los jóvenes nos preocupa y ocupa muy fuertemente. Además, cinco de nuestras escuelas trabajan con adolescentes y jóvenes. Éstos, que son muy pobres, a su vez han perdido en estos últimos 10 o 12 años –y en esto el contexto es importante– la posibilidad de construcción de su proyecto de vida. No saben para qué están en el mundo ni qué tienen que hacer. Los adultos les quitamos los sueños y las utopías, y eso no se devuelve fácilmente. Estos jóvenes no sólo fueron excluidos económicamente sino que fueron sacados del circuito de la vida real: enfrentan a la muerte cada fin de semana por causas que ellos ni siquiera entienden. Porque no hay un proyecto de vida; porque la muerte es una salida a todo lo que viven.

Nos propusimos reconstruir ese circuito de vida con los jóvenes, con pautas que vayan más allá de la solución individual o asistencial. Y que principalmente busquen –y éste es un gran objetivo con respecto a los jóvenes– la participación y el liderazgo político. Que sean ellos también los protagonistas en el cambio que

la sociedad necesita. ¿Y por dónde empezar ese trabajo si no es fortaleciéndolos y reconstruyéndolos como personas?

En ese sentido, tenemos una primera herramienta muy poderosa que es la educación. Nuestros jóvenes van a la escuela. Pero falta más. ¿Desde dónde reconstruir los sueños? Contándoles que otro mundo es posible no es suficiente. Los caminos por los que emprendemos la reconstrucción de estos sueños tienen que ser sólidos, y por eso elegimos partir de las iniciativas sociales y laborales de los jóvenes (emprendimientos y empleo).

## **1. Las iniciativas sociales y laborales**

### ***1.1. Iniciativas sociales***

El protagonismo por medio de iniciativas sociales se trabajó con grupos de jóvenes de los sectores pobres de la comunidad que ya estaban sosteniendo procesos grupales en los que intervenían sus propios intereses. Grupos que, pese a todo, sostienen la esperanza por medio de proyectos de comunicación, arte, deporte, solidaridad, promoción en salud, etc. A estos grupos se los capacitó y apoyó financieramente en sus proyectos. También se trabajó en formación de liderazgo socioeducativo. Como resultado de esta labor, surgió lo que hoy se llama Red Juvenil Ñehuentún, que está constituida por 35 grupos que nuclean en total unos 1.500 jóvenes, entre dirigentes, participantes y los que reciben su accionar. La red esta coordinada por jóvenes de los grupos, y va trazando políticas propias de trabajo. Su participación en ámbitos locales es muy requerida.

### ***1.2. Iniciativas laborales***

El trabajo en sí mismo crea una red de relaciones y proyectos de vida: genera un mañana. Se puede pensar en la familia, en la imagen del ascenso social. Los jóvenes que van a nuestras escuelas –fundamentalmente los que egresan–, explícita o implícitamente nos reclaman que el mundo con el que se encuentran es muchas veces muy diferente, en lo que hace a las oportunidades, al descrito por nosotros en las aulas. Por ello hace algunos años decidimos trabajar más sistemáticamente en el tema del trabajo para jóvenes.

Nos dimos cuenta de que la formación sola no basta. La educación secundaria, por ejemplo, es necesaria pero no suficiente. Aun con buena formación, estos

jóvenes son “portadores de cara” o “portadores de barrio”. Los empresarios y los comerciantes preguntan la dirección de procedencia y, cuando responden que viven en el barrio “Treinta y cuatro hectáreas”, por ejemplo, desechan el currículo. Los jóvenes tienen que mentir acerca de la dirección en la que viven. O sea, resignar su propia identidad, desconocer a sus vecinos, negarse.

El problema de la inserción laboral de los jóvenes tiene múltiples aristas. Es complejo pues tiene componentes que confrontan el deseo y las ganas de los jóvenes con la realidad de las posibilidades.

Si buscamos que estos jóvenes se inserten en el trabajo, la estrategia no puede apoyarse en un solo tipo de acción –ése es uno de los aprendizajes que sacamos-. Tiene que haber variedad de acciones. Al ser cada persona única e irreplicable, cada joven requiere alguna variante, cada grupo busca algo diferente. Hay muchas cuestiones que hacen que la estrategia tenga que ser múltiple. El mundo del trabajo de hoy no es fácil: si no hay trabajo para los que tienen experiencia, ¿qué les espera a jóvenes sin experiencia que además viven en los barrios más pobres?

Queremos transmitir el conjunto de acciones que se están desarrollando desde FGN para la inclusión laboral de jóvenes. Contaremos cómo estamos trabajando y puntualizaremos los aprendizajes que vamos teniendo. La otra cuestión central a transmitir es la multiplicidad de organizaciones, individuos, instituciones, programas que entran en juego para que cada joven tenga un trabajo. A esta compleja trama relacional la hemos denominado el entramado local.

## **2. Los componentes del entramado local**

Los diferentes programas, organizaciones e individuos que constituyen lo que denominamos el entramado local tienen características totalmente heterogéneas y, aun a riesgo de no ser precisos, intentaremos una clasificación:

- **Ámbito privado:** empresas y empresarios, ONG, PyMEs, individuos.
- **Ámbito estatal:** municipios, provincias, programas nacionales, universidades.
- **Programas que lleva adelante la FGN:** Programa para la formación en actitudes emprendedoras y economía social dentro de la educación formal, Programas de apoyo a emprendedores jóvenes, Programa Hacer para el empleo juvenil, Programa Navegar.sur de capacitación y empleabilidad en informática, Banco de microcrédito, Red juvenil Ñehuentún.

Trataremos de describir en primer lugar los programas de FGN que se vinculan directamente o indirectamente con la inclusión laboral y, en segunda instancia, mencionaremos las acciones de los actores del ámbito privado y estatal.

### **3. Los programas de la Fundación Gente Nueva**

#### ***3.1. Programa para la formación en actitudes emprendedoras y economía social dentro de la educación formal***

En el ámbito de la educación formal se trabaja la formación de emprendedores y economía social. En 1999, en las Escuelas Medias de la FGN comenzamos a desarrollar un proyecto de trabajo en las materias de la modalidad empresarial. Dicho proyecto surgió de la necesidad de renovar dicha modalidad, ya que veíamos que no respondía a la necesidad de nuestros alumnos y del mundo real. Se hizo un llamado a propuestas en la localidad y se eligió la presentada por Fundación Kitll que apunta a trabajar en actitudes emprendedoras, formulación de emprendimientos y empleabilidad. Esta propuesta se fue desarrollando y fuimos aprendiendo de la práctica y la reflexión. Su buena evaluación nos animó a proponerle al Estado –a través de un programa que involucra formación docente y trabajo con los alumnos– su aplicación en escuelas públicas. Actualmente se trabaja con 15 escuelas de la provincia de Río Negro y Chubut, lo que involucra a unos 60 docentes y 960 alumnos. El programa es financiado por BID-FOMIN.

Fundamentalmente, consiste en cambiar los métodos y contenidos de las materias tradicionales de la capacitación empresaria (contabilidad, economía, etc.). Hay una mirada sobre la economía social y sobre las actitudes emprendedoras. Los jóvenes que están en este programa tienen la posibilidad de hacer pasantías en autoempleo o en microemprendimientos. Se les otorga un pequeño crédito para hacer una experiencia, que no debe ser necesariamente exitosa sino que debe servir de aprendizaje. Durante el año 2003 se formaron 60 docentes, que son los que en este 2004 trabajaron con los alumnos acompañados por tutores-capacitadores. Utilizaron un currículo y un manual de trabajo que fue realizado en el marco del proyecto.

Los 960 alumnos que han cursado las materias según este plan presentaron más de 170 ideas de negocios para desarrollar en sus respectivas localidades y más de 90 estudios de factibilidad comercial y económico-financiera al Concurso “Aprendiendo A ser emprendedor”, auspiciado por el proyecto.

### **3.2. Programas de apoyo a emprendedores jóvenes**

- **Jóvenes por el desarrollo:** La Dirección Nacional de la Juventud Gente Nueva apoya financieramente la capacitación y seguimiento de 37 grupos de jóvenes que realizan emprendimientos productivos y/o culturales. Involucra a unos 140 jóvenes que de a poco van conformando una red de emprendedores. Para este proyecto, se creó una mesa local de concertación para la aprobación y para el seguimiento, en la que participan, entre otros, el Estado municipal, el INTA y distintas ONG.
- **Emprendimientos** que involucran a profesionales y técnicos con jóvenes de sectores pobres. La existencia en Bariloche de universidades que forman técnicos y científicos y de empresas de tecnología especializadas generó una alta concentración de técnicos y profesionales. Algunos de ellos proponen ideas y se animan a llevarlas adelante con jóvenes de sectores de pobreza. A modo de ejemplo, el emprendimiento **TV-net**, que significa la puesta en pantalla de un canal con información comunitaria, que se puede ver en Bariloche. También es movilizador el proyecto de construcción y armado de bombas de agua de sogá para la zona rural rionegrina. Las bombas de agua que fueron desarrolladas por personal del Centro Atómico Bariloche (Ing. Gortari) se construyen en la herrería de una de las escuelas de FGN (Taller Mugica). Los productores rurales reciben un crédito del Programa Social Agropecuario para la compra y además la empresa Amanco aporta sus materiales de PVC.

### **3.3. Programa Hacer para el empleo juvenil**

La experiencia señala la importancia de que los jóvenes que nunca trabajaron accedan a un primer empleo. En un barrio en el que trabajamos, un joven de 18 años cree que el empleo es un plan. Porque desde que tiene siete años su padre vive del "PRENO", un plan social de trabajo. La cultura del trabajo que ha construido ese joven y su entorno es la cultura del plan, que poco tiene que ver con el trabajo asociado a la movilidad social, la agremiación, las responsabilidades, la búsqueda de superación, etc. Consideramos que un primer empleo los posiciona muy bien para saber qué es lo que quieren en su vida laboral, como proyecto personal y grupal. Por otro lado, cuando se pregunta a los jóvenes sobre su futuro, manifiestan querer tener un empleo.

Este programa se divide en dos componentes:

- **Capacitación y empleo:** A partir de la detección de demandas de puestos de trabajo, se intenta dar respuestas por medio de capacitaciones acotadas dirigidas a grupos reducidos. Generalmente, se puede dividir la capacitación en dos partes: técnica y sociolaboral. El componente técnico apunta a la especificidad de la tarea, y el sociolaboral tiene que ver con las actitudes emprendedoras dentro del trabajo y las particularidades del trabajo en condición de empleado. La empleabilidad se trabaja a través de la búsqueda y detección de puestos de empleo. Una primera aproximación se lleva adelante a través de regímenes de pasantía.
- **Bases de datos de empleadores y de postulantes:** Se busca que las empresas locales demanden jóvenes para trabajos específicos y además se convoca a jóvenes para que dejen sus datos. A partir de la construcción de una base de datos como instrumento, se trata de satisfacer a ambas partes. En algunos casos, se han conformado grupos de trabajos para satisfacer servicios (por ejemplo, jardinería) que funcionan como grupos de autoempleo.

### ***3.4. Programa Navegar.sur de capacitación y empleabilidad en informática***

Este programa tiene mucho que ver con el punto anterior, pero dada su magnitud creemos merece una mención aparte. Es un programa de alcance regional (Centro y Sudamérica) con diferentes características para cada país y cada localidad. En general, se trata de formación en informática y sociolaboral y de la búsqueda de oportunidades laborales (empleo y autoempleo). La capacitación tiene una duración de 10 meses con 12 horas semanales de clase, más horas de pasantías y de tutorías. Hemos optado por trabajar con alumnos egresados del nivel medio. En general, el 80% ha pasado por escuelas de FGN. En el primer grupo que egresó en julio de 2004, sobre 20 jóvenes se ha logrado una inserción laboral del 90% de ellos.

### ***3.5. Banco de microcrédito***

Hemos comenzado a trabajar con la opción del microcrédito para aquellos casos que es necesario. La FGN es la organización que trabaja en su zona con la operatoria del Banco de la Buena Fe, que promueve el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Coordinamos cinco organizaciones de la zona que trabajan en territorios acotados otorgando microcréditos.

## **4. Las acciones de los actores**

### **4.1. Empresas y empresarios**

Trabajamos con empresas individuales o cámaras empresariales para que ofrezcan oportunidades laborales. Se realizan visitas de sensibilización y convencimiento y, una vez que aceptan el programa en cuestión, se trabaja en el seguimiento.

### **4.2. ONG**

Las capacitaciones, tutorías y aprobación de proyectos se realizan en lo posible en asociación con otras organizaciones que potencian el alcance local y regional del proyecto. También contamos con organizaciones que financian actividades.

### **4.3. Universidades**

Se busca que los sectores del conocimiento aporten innovaciones y capacitaciones tanto en el ámbito institucional como en el personal. En particular, se tienen contactos de trabajo con personal de la Universidad del Comahue y del Instituto Balseiro (Universidad Nacional de Cuyo).

### **4.4. Estado**

Es un componente protagónico de cualquier programa. En el caso del Estado municipal, trabajamos asociadamente en algunos de los programas, sobre todo el que tiene que ver con emprendedores. El Estado nacional apoya a través de financiamiento en diferentes programas.

## **5. ¿Qué estamos aprendiendo?**

La búsqueda de oportunidades laborales necesita de la participación de diferentes actores y programas. Para generar un empleo, por ejemplo, se necesita la participación empresarial, organizaciones que capaciten, jóvenes que provengan de alguna escuela de la FGN o de la Red Juvenil, etc. Por lo tanto es necesario

que exista quien posibilite la elaboración de la trama de relaciones o de instituciones, aun cuando éstas no sean conscientes de la participación de las otras. Ése es fundamentalmente un rol que cumple Gente Nueva.

Hemos aprendido que en Bariloche el sector empresario que quiere apostar a construir una ciudad mejor es minoritario. Por “mejor”, entendemos procuración de que todos los vecinos sean partícipes de las oportunidades que genera la ciudad. Creemos firmemente que nadie puede decir que “vive bien” mientras hay vecinos que la pasan mal. Apostar significa no solamente dar lugar a los jóvenes de sectores de pobreza, sino también invertir esfuerzo en capacitarlos, en pagarles lo que corresponde, en no discriminarlos por su origen. Nos encontramos con empresas y empresarios que ponen mucho, pero duele decir que otros sólo ven su oportunidad y no dudan en ofrecer sueldos y condiciones inaceptables. A veces los mismos jóvenes nos piden que aceptemos lo que consideramos inadmisiblemente apostando a la movilidad social que implica incluirse en un trabajo. Eso nos cuestiona fuertemente. Podemos dar ejemplos de lugares donde esto tuvo un resultado positivo y otros donde simplemente se usó a la persona en cuestión. Aprendimos que el trabajo con las empresas es una tarea que necesita una persona dedicada exclusivamente a establecer los contactos, o sugerir a los empresarios la necesidad de incorporar tal o cual puesto dentro de su compañía, es decir que muchas veces se crea la necesidad del puesto dentro de la estructura u organigrama.

Desde el punto de vista de la capacitación, hemos aprendido que es necesario que vaya asociada a condiciones posibles de empleo o desarrollo de emprendimientos.

Aprendimos, además, que es de gran ayuda incorporar, dentro de las capacitaciones, el tema de actitudes emprendedoras, tanto para empleo como para emprendedores, ya que en el terreno laboral se contemplan tanto las actitudes como la capacitación técnica. Consideramos, sin embargo, que no es suficiente lo que se puede abordar en una capacitación acotada, por lo cual insistimos en trabajar estas actitudes también dentro de la escuela, desde espacios curriculares asociados a la modalidad de la institución.

En el marco de la economía social, aprendimos que hay que empezar a incorporar la figura de aquellos que trabajan como empleados. Los jóvenes reclaman por empleo y creemos que merecen ser escuchados y no simplemente responderles contraponiendo microemprendimientos. Estadísticamente, una o dos personas de cada diez deciden ser empresarios o microemprendedores; por

lo tanto nos quedan ocho jóvenes que buscan otro tipo de oportunidades. Para jóvenes que no conocen el mundo del trabajo, un primer empleo les permite experimentar un sinnúmero de cuestiones.

Aprendimos que es necesario “entrar” en la universidad y no esperar que la universidad salga. Incorporar conocimiento a las iniciativas productivas es fundamental, pero los tiempos de la universidad no siempre contemplan las urgencias que requieren las circunstancias. Hay excepciones, generalmente a través de contactos personales antes que institucionales. Aunque duela decirlo, porque son parte de nosotros, nuestras universidades están más ocupadas en mirarse a sí mismas que en adentrarse en la realidad que las rodea.

Aprendimos también que es necesario trabajar concertadamente con otras instituciones públicas y privadas. En el análisis de las propuestas para emprendimientos de jóvenes convocamos a organismos públicos y privados para que nos ayudaran a analizarlas y luego fueran tutores de los grupos. Esto potenció la propuesta, ya que permitió conocer, por ejemplo, a través del INTA, qué proyectos agropecuarios eran viables, al tiempo que estas organizaciones se comprometieron a tutorearlos y sentirse parte de los mismos.

Aprendimos que no todas las ONG tienen claro que los protagonistas, los sujetos de su acción son los jóvenes y no la propia organización. Muchas veces entran en competencias por buscar fondos que aseguren su supervivencia, más allá de los objetivos que le dieron origen.

Aprendimos también que los programas que vienen del poder central (el Estado nacional) se imponen a fuerza de ser, en muchos casos, la única fuente de financiamiento de municipios y provincias. Por más que esos programas cuenten con buena dosis de profesionalismo y la buena voluntad de diseñadores y técnicos, nunca cubren la realidad diversa de un país como el nuestro. Además, están atados a organismos internacionales que quieren imponer su lógica de promoción desde sedes lejanas. Esto implica una dificultad para adaptarlos a las realidades locales y para producir discusiones entre los técnicos administrativos y los ejecutores. Por ejemplo, en el programa “Jóvenes por el desarrollo”, los evaluadores aprueban proyectos agropecuarios, pero administrativamente no se admite la compra de una vaca para desarrollar el proyecto porque no entra en la lista de productos que permite el financiamiento internacional. O, en otros casos, se piden tres presupuestos de lo que se compra sin comprender que, por ejemplo, la realidad de Capital Federal respecto de proveedores es totalmente diferente a localidades pequeñas del país. Pese a esto, podemos mencionar como

hecho auspicioso que logramos sentarnos con la gente del Ministerio de Desarrollo Social y discutir condiciones –encontrando flexibilidad y comprensión–, lo cual nos permitió darle una impronta local al programa.

También es necesario señalar que, en su alianza con organizaciones de la sociedad civil para llevar adelante programas, el Estado generalmente subestima en forma grosera la necesidad de fondos para administración y honorarios de los involucrados en el programa, sean técnicos sociales o administrativos. Se llega a pretender que, por el valor del salario de un técnico del Estado, la ONG lleve adelante un programa que al menos tiene que involucrar de seis a ocho personas con gran dedicación. Esto implica, en el mejor de los casos, que la ONG tenga que usar recursos propios o bien bajar la calidad de la propuesta.

Aprendimos (o volvimos a visualizar) la dificultad de los cambios educativos a escala. La formación de emprendedores en el sistema de educación formal necesita un sistema más flexible. Se hizo dificultoso trabajar con profesores en ejercicio que algunas veces tenían pocas ganas de cambiar, o con instituciones que les impedían hacer cambios. O tener profesores formados que, por diferentes motivos, tenían que cambiar de institución, quedando fuera del proyecto.

Aprendimos, finalmente, que es imperioso educar formadores y técnicos para este tipo de programas, y que es sumamente dificultoso conseguir fondos para esto. Nuestra capacidad es ya de por sí insuficiente en lo que a formadores y técnicos se refiere, por lo tanto difícilmente se puedan cubrir programas a escalas. Por eso nos preguntamos: ¿cómo cubrir esa necesidad en localidades pequeñas?

Nos cuestionamos que en un mercado de trabajo deprimido cada puesto que conseguimos muchas veces es a costa de que otro haya perdido la oportunidad de ese trabajo. Sin embargo la situación de los jóvenes con los que trabajamos es tan dramática que la implicancia que tiene conseguir un trabajo u ocupación es mucho más que el puesto en sí mismo y genera múltiples efectos positivos no sólo en el joven sino también en su entorno. En muchos casos, se puede llegar a afirmar, sin exagerar, que tener un trabajo les salva la vida.

Reafirmamos que debemos respetar lo que quieren los jóvenes, escucharlos y acompañarlos. Debemos sentarnos a aprender con ellos, dejar de pensar en ellos como parte del futuro y asumirlos como protagonistas en la construcción del presente.

