



FORMACIÓN INTEGRAL: UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO CON JÓVENES VULNERABLES. 1995-1998

**Lic. Cristina Cogliati
Lic. Silvia Kremenchutzky
Buenos Aires, diciembre de 1998.**

INTRODUCCIÓN

En esta presentación se comparte una experiencia de trabajo institucional desarrollada entre 1995 y 1998 -en el marco de la capacitación integral para jóvenes de sectores populares- en 3 localidades del interior de la provincia de Buenos Aires.

Es necesario enfatizar dos cuestiones: la primera de ellas es la modalidad de agente externo con la que Crisol se identifica, buscando contribuir al desarrollo local con una intervención que tienda a dejar capacidad instalada para que sean los propios actores comunitarios quienes continúen la tarea iniciada.

La segunda cuestión es que, aún con las dificultades y condicionamientos que pueden imprimir a la tarea las distintas financiaciones de proyectos y programas, las instituciones tienen un espacio posible de creatividad para reducir la brecha entre los propios objetivos institucionales y los requisitos de los programas de financiación.

Se presenta esta experiencia, en primer lugar, haciendo explícitos los objetivos institucionales en los que se enmarca, para luego sintetizar las distintas etapas del trabajo: diagnóstico, planificación y desarrollo y evaluación.

Para facilitar la ubicación del lector, se ofrecen algunos datos de las localidades en las que se trabajó y la situación local de los jóvenes con relación al trabajo y al estudio. Luego se presentan las diferentes líneas de acción que componen el Programa de Formación Integral en la Capacitación Laboral para Jóvenes y sus componentes.

Finalmente, se identifican algunas de sus principales dificultades y fortalezas.

Crisol Proyectos Sociales.

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



Marco Institucional del Programa

Crisol Proyectos Sociales es una Asociación Civil sin fines de lucro, creada en 1994 por un grupo interdisciplinario de profesionales de las ciencias sociales.

Tiene como misión institucional promover proyectos comunitarios y sociales cuyos protagonistas sean las poblaciones juveniles, en especial de los sectores populares. Por esta razón trata de incentivar propuestas participativas que lleven a generar acciones para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad local.

Adhiere a una concepción de desarrollo local basada en la constitución y el fortalecimiento de redes entre los distintos sectores sociales, que tiendan a potenciar esfuerzos orientados a mejorar la competitividad de los sectores productivos. Busca que este proceso redunde en un crecimiento regional que favorezca la inclusión de todos los habitantes de la comunidad, con especial énfasis en los sectores juveniles.

Es desde esta misión organizacional que surge, dentro del Area de Juventud, el **Programa de Formación Integral en la Capacitación Laboral para Jóvenes.**

PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL EN LA CAPACITACIÓN LABORAL PARA JÓVENES

Objetivos del Programa

- Contribuir al desarrollo de aptitudes y actitudes que posibiliten mejores condiciones de empleabilidad a adolescentes y jóvenes de sectores populares en situación de riesgo social.

Estimular :

- El aumento de las posibilidades de acceso de los jóvenes al mercado laboral.
- El mejoramiento del bagaje cultural y los saberes básicos de los jóvenes para la obtención de empleo.
- La capacitación técnica en distintas áreas.
- El refuerzo de habilidades sociales y de gerenciamiento que contribuyan a la posible inserción del joven en un mundo laboral con características diferentes al de su mundo cotidiano.
- La intermediación y acompañamiento del joven en el mercado laboral, una vez que éste haya ingresado.
- La gestión asociada con otros sectores de la sociedad.

Crisol Proyectos Sociales.

2

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



- El diseño participativo y la elaboración de estrategias conjuntas de intervención con diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales.

Los Puntos de Partida

Partimos de una **concepción de formación laboral** para jóvenes que implica su desarrollo integral, entendiendo por tal la adquisición de competencias técnicas, sociales y de interacción, de adaptación a los cambios y de gestión y participación social.

Entendemos por **integralidad** al abordaje de temas estratégicos para la inserción social, como la educación y el trabajo, que se imbrican con la salud, la cultura, el deporte y la recreación, la esfera de los valores, el crecimiento emocional y la autoestima.

Consideramos que, dentro de la perspectiva integral, la formación para el trabajo constituye en estos momentos de crisis y aumento de la desocupación, un eje central. Las líneas de acción se basan en la necesidad de compensar los déficits socioculturales de los jóvenes vulnerables, de modo de contribuir a modificar sus posibilidades de inserción laboral y social.

Esta tarea de formación tiende a la **equiparación social**, implementando estrategias educativas que brindan a los jóvenes más vulnerables la posibilidad de acceder a estímulos, objetos y experiencias (de aprendizaje en sentido amplio, organizativas y de interacción social) que son frecuentes y naturales entre jóvenes de sectores más favorecidos socialmente.

Sintetizando, esta propuesta privilegia la formación para el trabajo destinada a jóvenes vulnerables, desde una perspectiva integral y centrada en la equiparación social, de modo de transformar las carencias de los jóvenes y quebrar el círculo repetitivo de experiencias que dificultan el desarrollo de sus potencialidades. Implica tiempo, trabajo sobre la autoestima y el desafío de plantear situaciones permanentes que permitan la familiarización de los jóvenes con distintos estímulos, de forma tal que se genere la posibilidad de apropiación de conocimientos y se compensen las carencias de capital social.



El Programa de Formación Integral en Capacitación Laboral para jóvenes se comenzó a desarrollar en junio de 1995 en las localidades de Arrecifes, Salto y Perez Millán, ubicadas a una distancia promedio de 200 Km. de la Capital Federal, en el interior de la Provincia de Buenos Aires.¹

Desarrollaremos brevemente cada una de las etapas de trabajo.

- Diagnóstico
- Planificación y desarrollo
- Evaluación

Diagnóstico

Durante esta etapa se realizó un relevamiento que contempló:

- ⇒ Caracterización demográfica y productiva de las localidades
- ⇒ Caracterización del mercado laboral local.
- ⇒ Caracterización de los recursos locales y relevamiento de las instituciones que trabajan con jóvenes.
- ⇒ Diagnóstico participativo de las principales necesidades de los jóvenes y expectativas vinculadas al mundo laboral..
- ⇒ Políticas Municipales vinculadas con la juventud.

Esta tarea fue realizada en Gestión Asociada con las Cámaras de Industria y Comercio locales y los Municipios.

Localización Geográfica del Programa

Arrecifes: La población total es de 20.858 habitantes y cuenta con una población juvenil de aproximadamente 1700 adolescentes y jóvenes de entre 14 a 24 años.

Las principales actividades son:

- Agropecuaria.
- Un fuerte polo textil.
- Un sector metalúrgico.
- Una fábrica de escobas.
- Una fábrica de alimentos balanceados.

¹ El modelo de trabajo fue presentado por Alejandra Solla, integrante de Crisol, en el Segundo Encuentro Iberoamericano de Políticas de Empleo Juvenil. Medellín, Colombia, 1998. Su ponencia, denominada "Programa de Formación Integral en la Capacitación Laboral para Jóvenes" está incorporada en el presente artículo.



Salto: La población total es de 28.077 habitantes, de los cuales el 21% (5.896) son adolescentes y jóvenes entre 14 y 24 años de edad.

Las principales actividades son:

- Agropecuaria.
- El sector comercial.
- Industrias: frigorífica, alimenticia, metalúrgica, ladrillera.

Perez Millán: La población total es de 6000 habitantes, de los cuales el 18% (1080) son jóvenes de entre 14 a 24 años.

Las principales actividades son:

- Agropecuaria.
- Una empresa frigorífica.

La Situación Local de los Jóvenes con relación a la Educación y al Trabajo

El diagnóstico realizado mostró como problema central un deficiente proceso de inserción sociolaboral de los adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

La problemática de los adolescentes y jóvenes de Salto, Arrecifes y Pérez Millán, es similar a la de muchos jóvenes del país en términos de vulnerabilidad, que se expresa en:

- Necesidades básicas insatisfechas.
- Deficitaria formación con relación a las habilidades y hábitos de cultura del trabajo.
- Escasa y deficiente capacitación de saberes básicos.
- Pobre capacitación técnica y falta de especialización.
- Limitadas posibilidades que ofrece el mercado laboral.
- Altos niveles de deserción del sistema educativo formal.

Esta situación se expresa, entre otros indicadores, por: el aumento del desempleo, la precarización de las condiciones de trabajo, la explotación y los problemas que de allí se derivan como: violencia, delincuencia, adicciones, desaliento, poca participación en las instituciones barriales, escaso desarrollo de las potencialidades juveniles en materia de cultura y recreación, escepticismo y falta de proyecto.

Planificación y Desarrollo

De acuerdo a las caracterizaciones diagnósticas de las localidades, a la situación de los jóvenes y a los objetivos propuestos, se diseñaron e implementaron tres **líneas de acción o proyectos** dentro del marco del

Crisol Proyectos Sociales.

5

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenutzky

Directoras



Programa, destinadas a la **formación del joven para el trabajo** y al **mejoramiento de sus condiciones de empleabilidad**.

Descripción de las Líneas de Acción

a) Capacitación en oficios: Se desarrollaron 20 cursos de capacitación en oficios de semicalificación en el marco del Programa Nacional Proyecto Joven, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, con financiación del BID, definidos en función de las demandas laborales locales detectadas como potenciales.

Los cursos desarrollados fueron:

- ⇒ Auxiliares de Talleres de Confección.
- ⇒ Operador Metalúrgico.
- ⇒ Operador en Manufactura de Carnes.
- ⇒ Auxiliares de Supermercado.
- ⇒ Maestro Panadero Repostero.
- ⇒ Operador Agrícola.
- ⇒ Operador Avícola.
- ⇒ Auxiliares de la Construcción.

Los cursos tuvieron una duración aproximada de 6 meses, con una etapa de capacitación y una etapa de pasantía que desarrollada en las empresas, tal como propone Proyecto Joven. El diseño pedagógico de los cursos fue realizado **en conjunto** con los empresarios. De esta manera, el perfil del egresado contempló, no sólo las demandas de capacitación técnicas específicas del oficio, sino también los requerimientos del mercado laboral actual.

b) Estímulo a la Participación Juvenil: Esta línea de acción se centró en instalar en la comunidad propuestas participativas de la juventud que permitieran incentivar su inclusión en proyectos de desarrollo local.

A partir de un proceso de planificación y gestión participativa, los jóvenes desarrollaron en este marco, entre otras actividades, una **Campaña de Prevención de Accidentes de Tránsito** en la localidad de Arrecifes.

c) Aprendizaje de nuevas tecnologías: En esta línea de acción, desarrollada en gestión asociada con el Municipio, se realizaron aprendizajes en computación, instrumento que aplicaron a diferentes tareas sociales y comunitarias desarrolladas como parte de la capacitación y como requisito para acceder a la beca que les permitió realizar los cursos sin pagar. Estas actividades comunitarias han sido muy variadas y en diferentes espacios

Crisol Proyectos Sociales.

6

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenutzky

Directoras



institucionales: un hogar de menores, un geriátrico, en diferentes escuelas de la localidad. Promovieron encuentros de reflexión, realizaron tareas barriales, etc.

Durante el transcurso de esta línea de acción se desarrolló la experiencia de “trueque comunitario” Con la finalidad de que los jóvenes tomaran conciencia de su compromiso con la comunidad, en tanto “devolución” de lo que estaban recibiendo como capacitación, se les propuso un contrato de “trueque”, es decir, ellos recibían el curso de computación gratuitamente, pero “debían” un pago, no en dinero, sino en tareas, para la comunidad.

A modo de ejemplo, se incluyen las tareas que fueron realizadas durante el año 1998:

- ⇒ Diseño y distribución de folletos para el Día del Niño en escuelas primarias de Arrecifes y alrededores.
- ⇒ Se realizaron señalizaciones para escuelas e instituciones de bien público de la ciudad de Arrecifes.

Esta tarea exigió un seguimiento importante por parte de los instructores para que pudieran cumplirse las siguientes actividades:

- ⇒ la realización de una carpeta para ofrecer los servicios, lo que implicó un grado de discusión y puesta en común del trabajo grupal;
- ⇒ un listado de señalizaciones posibles, lo que exigió visitas a las instituciones y negociaciones con los responsables;
- ⇒ división de tareas en el grupo para hacer frente a las distintas responsabilidades;
- ⇒ construcción de un logo identificatorio del grupo;
- ⇒ “venta” de los servicios en las instituciones;
- ⇒ diseño de las señalizaciones pedidas y modalidades de presentación.

Además se llevaron a cabo actividades complementarias que son actividades puntuales de tipo recreativo o cultural y contribuyen a la conformación de redes juveniles interlocales. Se han realizado a lo largo del Programa diferentes encuentros y jornadas de intercambio y reflexión sobre temas de interés interlocales y también visitas a Programas de jóvenes de otras localidades.



Metodología de Trabajo con los Jóvenes. Articulación de las líneas de Acción

Desde una concepción de **formación integral**, es preciso realizar un diseño metodológico que contemple la articulación de diferentes ejes. Para este Programa se desarrollaron los siguientes componentes:

⇒ **Componente de Aprendizajes Técnicos:** Los jóvenes realizaron los aprendizajes técnicos y manuales propios del oficio, desde una visión globalizadora de la actividad. Esto quiere decir que fueron adquiriendo la noción de proceso, a medida que conocieron teóricamente y fueron adquiriendo diferentes niveles de práctica, en las distintas etapas de la cadena productiva que va desde la elaboración del producto o servicio, hasta su comercialización.

En este sentido, los cursos desarrollados tuvieron diferente implementación. En los casos en los que la actividad requería un alto nivel de adquisición de destrezas manuales sobre maquinarias de distinto tipo, el curso se realizaba en la empresa. Cuando el requerimiento de la práctica era menor, se realizaban, durante la capacitación, prácticas semanales específicas.

Por otra parte, esta idea de proceso global de trabajo, no sólo dada por los aprendizajes técnicos manuales sino por la comprensión de la organización de la tarea, tiempos, roles, calidad del servicio y mecanismos de trabajo que la implican, le imprime a la capacitación un sesgo más vinculado a la polivalencia que a la ocupación en un puesto de trabajo específico.

⇒ **Componente Formación en Competencias Básicas:** Este es un componente transversal en el desarrollo de la formación. Cada una de las actividades planificadas a lo largo del curso en sus dos etapas, como las prácticas que desarrollaron dentro de la empresa, implican la apropiación y el manejo de operaciones matemáticas, de lenguaje y escritura y de resolución de problemas. Se operacionalizan tanto a la hora de tomar las medidas de la cintura en la confección de una prenda (en los cursos de Auxiliares de la Confección), como en el llenado de planillas de descarga y control de las reses (en los cursos de Operador en Manufactura de Carnes).

De igual manera sucede en las diferentes actividades de planificación, gestión y resolución de problemas en las distintas tareas que fueron llevando adelante para la realización de la Campaña de prevención de accidentes de tránsito, dentro de la línea de acción de Estímulo a la participación juvenil, que van desde la redacción de una carta dirigida al Intendente, el diseño y tabulación de una encuesta, hasta la elaboración de un presupuesto.



En el caso del aprendizaje de las nuevas tecnologías, como parte de las “reglas del juego” que les permitieron a los jóvenes acceder a las becas de estudio, se desarrolló, previo al inicio de la formación, un precursor que contiene un módulo básico de lectoescritura y cálculo matemático y otro de trabajo comunitario.

Este llamado “precursor” es una actividad preparatoria que consiste en lograr los siguientes propósitos:

- ◆ Lograr que el joven valore el espacio, por ser un espacio a conseguir.
- ◆ Ponerlo en contacto con el “espíritu” de trabajo.
- ◆ Ayudarlo a que fortalezca su autoestima, a partir de vivenciar la experiencia de ganarse un lugar con su propio esfuerzo, desarrollando sus potencialidades.

Este sistema, a su vez, permitió el entrenamiento de los adolescentes en ciertas conductas de disciplina y responsabilidad en el trabajo, además de otorgarles, como ya se mencionó, los conocimientos básicos de lectoescritura y cálculo que pudieran ser requeridos para la formación a iniciar.

Para “ganarse la beca” ha sido necesario responder a una serie de requisitos: puntualidad, asistencia y cumplimiento con las tareas solicitadas. Se trató cuidadosamente de que la dificultad o facilidad de aprendizaje no fueran, en ningún caso, un criterio de evaluación para el otorgamiento de las becas. El proyecto implementó mecanismos compensatorios de apoyo en el caso en que se detectaron dificultades significativas.²

⇒ **Componente de Desarrollo de Competencias Sociolaborales: “Módulo de Cultura de Trabajo”.** Este módulo es también un componente transversal en el desarrollo de las distintas líneas de la formación. Se trata de un espacio grupal, que a la vez es motor del desarrollo individual.

Privilegiamos el espacio grupal en la atención de los sectores más vulnerables porque es el más apto para reparar vivencias de exclusión, desarrollando habilidades de carácter relacional, de autogestión y autonomía, necesarias para una actitud activa en el mundo social y laboral.

² Durante 1998 se pusieron en funcionamiento 3 Talleres:

- (a) Matemáticas, con el repaso de las 4 operaciones básicas, fracciones, regla de 3 simple y manejo de calculadora.
- (b) Lengua, donde se ejercitaron distintas formas de escritura (básicamente cartas comerciales) y se vieron las principales reglas ortográficas.
- (c) Trabajo comunitario, donde se identificaron las principales problemáticas barriales y se crearon redes solidarias de ayuda entre los distintos barrios en temas como inundaciones, epidemias, seguridad, ecología, etc.



Según nuestra experiencia, **el espacio grupal posibilita:**

- Crear condiciones emocionales e intelectuales apropiadas para el aprendizaje.
- Compartir conocimientos e información útil.
- Establecer un sistema de apoyo y sostén afectivo.
- Aprender de la propia experiencia y de la del grupo.
- Conformar redes.
- Comprender colectivamente la significación social y posibilidades de superación de las dificultades en el área laboral y social.
- Aprender a relacionarse mejor con los otros.
- Comprender la implicancia personal en las dificultades de interacción.

En el momento del surgimiento del Módulo, el objetivo buscado era el de acompañar la formación laboral de los jóvenes en el marco de Proyecto Joven, con un seguimiento personal y grupal que brindara la contención necesaria para un mejor aprendizaje. Esta situación estaba basada en que la mayor parte de la población de estos proyectos es desertora del sistema educativo y tiene experiencias dolorosas de exclusión que muchas veces se reeditan en otras situaciones de aprendizaje.

A medida en que se fueron implementando otras líneas de acción, este espacio grupal fue ampliándose y fuimos creando nuevas estrategias, tanto en el desarrollo de temáticas específicas, como de aspectos a ser trabajados para potenciar el desarrollo actitudinal.

De esta manera, el Módulo de Cultura del Trabajo pasó a ser un espacio grupal que acompaña la puesta en marcha de todas las actividades de la institución dirigidas a jóvenes. Se basa en el principio de que es conveniente que exista un lugar y un tiempo donde los jóvenes puedan expresar los conflictos y dificultades que les presenta la tarea que realizan, ya sea concretamente el aprendizaje en un curso, o la interacción con sus pares y superiores, el enfrentar una situación nueva que puede resultarles amenazante, etc.

Algunos ejemplos de las temáticas tratadas son:

- ◆ estrategias para la búsqueda de empleo
- ◆ caracterización del mercado de trabajo local
- ◆ el perfil laboral requerido
- ◆ la calidad del producto
- ◆ la competencia
- ◆ la cooperación
- ◆ aspectos laborales legales

Crisol Proyectos Sociales.

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



- ◆ las relaciones jerárquicas
- ◆ el conocimiento del barrio y la localidad
- ◆ las instituciones barriales y su función
- ◆ el trabajo solidario y la responsabilidad con la comunidad

En el ámbito del espacio grupal se han trabajado aspectos de la interacción y la comunicación entre pares y con superiores, tales como:

- ◆ los errores como parte del proceso de aprendizaje
- ◆ el miedo y la frustración como parte de la vida cotidiana
- ◆ elaboración de estrategias personales y grupales para enfrentar las dificultades
- ◆ descubrimiento de las propias potencialidades
- ◆ autoorganización y autonomía
- ◆ autocrítica y análisis del propio desempeño

Las temáticas que los instructores presentan no son más que disparadoras de un proceso grupal. Es en la construcción de ese proceso grupal y en el interjuego dinámico en el que se expresan los miedos, las frustraciones, los errores que forman parte del aprendizaje; como así también la elaboración de estrategias diferentes para la resolución de los problemas; el descubrimiento de las propias potencialidades, la cooperación, la autonomía y auto-organización en las distintas tareas, la crítica y análisis permanente de propia implicancia personal y del trabajo en una organización, dentro de un barrio, de una localidad, del país.

Este trabajo de Módulo ha tenido una enorme repercusión, no sólo a nivel de los propios grupos de trabajo, sino que el mismo Proyecto Joven lo ha incorporado en Argentina en licitaciones posteriores como parte constitutiva del Programa.

El Programa de Atención a Grupos Vulnerables, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social, financiado por el BID, ha implementado, sobre la base de este antecedente, el rol del **orientador sociolaboral**.

Estrategias del Programa

⇒ **La Sensibilización y Difusión:** Las acciones de sensibilización y difusión sobre la problemática y los propósitos del Programa han sido permanentes. Desde la convocatoria e inclusión de diferentes actores locales a las distintas actividades del Programa hasta la difusión masiva en los distintos medios locales de los avances y resultados de la capacitación.

Crisol Proyectos Sociales.

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



- ⇒ **La Participación Juvenil:** La direccionalidad estratégica que orientó la participación juvenil ha sido la de promover el desarrollo de capacidades de conducción, de coordinación de acciones, de persuasión y estímulo a la gente, de adquirir actitudes y aptitudes para la toma de decisiones y para asumir riesgos y responsabilidades. Se privilegiaron actividades tendientes a la formación de agentes multiplicadores, que tiene una doble importancia :
- la posibilidad y mayor propensión de los jóvenes a escuchar a sus pares ;
 - la asunción de responsabilidad y compromiso de los jóvenes capacitados en la transmisión de los aprendizajes recibidos.
- ⇒ **La Articulación Institucional:** El desarrollo del Programa conlleva la concepción de articulación institucional como una estrategia necesaria, tanto para el cumplimiento del Programa, como para su posterior sustentabilidad. Se han ido incorporando distintos actores e instituciones públicas y privadas, a través de distintos mecanismos de Gestión Asociada (Municipalidad, Sociedades de Fomento, Escuela y Hospital, Cámaras de Comercio e Industria, etc.).
- ⇒ **La Constitución de Equipos Interdisciplinarios de Trabajo:** El modelo de trabajo incluye la conformación de equipos interdisciplinarios formados por: Técnicos o Especialistas en el oficio en el que se va a capacitar, Administrativos y profesionales de las Ciencias Sociales, Psicólogos Sociales, Psicólogos y Sociólogos, interesados en esta temática y en el trabajo con jóvenes.

Muchos de los docentes técnicos que intervinieron en el Programa pertenecen a las Empresas en la que los jóvenes realizaban la pasantía laboral, lo que le dio a los distintos equipos de trabajo, una fuerte heterogeneidad, una visión más amplia que permitió comprender la realidad laboral desde el interior de la actividad y al mismo tiempo, una comprensión diferente de los jóvenes.

- ⇒ **La Capacitación de los Recursos Humanos:** El modelo metodológico el Programa es complejo y por lo tanto incluye la apertura a diferentes espacios continuos de capacitación de cada uno de los miembros que forman parte del equipo de trabajo en sus distintos niveles. Esta capacitación responde a las demandas que se generan en el equipo, a partir de la interacción con los jóvenes. Se trabaja en la constitución de los grupos de trabajo con la misma metodología de constitución del proceso grupal que con los jóvenes.

Desde la coordinación del proyecto se han realizado actividades de multiplicación para el equipo en el marco del “Proyecto para el fortalecimiento del liderazgo en programas de adolescentes y jóvenes” (CEADEL-KELLOGG). La capacitación permanente se realiza, además, en los espacios de discusión



sobre temáticas afines, en la concurrencia a foros o Seminarios y en la lectura y discusión de documentos y materiales, etc.

⇒ **Formación de Redes:** El Programa que desarrollamos requiere de la vinculación permanente con organizaciones locales e interlocales pertenecientes a diferentes sectores. Las vinculaciones locales incluyen a instituciones de diverso tipo: ONGs, Cámara de Comercio e Industria, empresarios, instituciones educativas, Municipalidad, etc. Lo mismo sucede a nivel interlocal. La creación de redes juveniles, hace además que se sostenga una fuerte vinculación con otras organizaciones que trabajan con jóvenes, (zonales y regionales) con las que se realizan intercambios de experiencias y actividades de articulación.

A nivel Nacional se mantuvo vinculación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, en los Programas vinculados con la Juventud.

En todos los casos, estas vinculaciones responden a la visión institucional enmarcada en la Gestión Asociada, para el desarrollo de todos los proyectos implementados con la participación juvenil.

Recursos del Programa

Las fuentes para la obtención de recursos para el desarrollo del Programa provinieron del sector público nacional a través de Proyecto Joven del MTSS, de la Secretaría de Desarrollo Social y Municipal, como así también del sector empresario, aunque en menor escala. También ha contado con el apoyo del Programa Kilp (Kellogg International Leadership Program) de la Fundación W.K.Kellogg.

Evaluación

La evaluación es una etapa del Programa en la que se rescata la concepción de proceso evaluativo y de revisión continua. En las diferentes etapas se desarrolla un proceso de monitoreo y evaluación porque se le otorga un peso fundamental en sus posibilidades de potenciar la gestión y el impacto del Programa.

Preguntas tales como:

¿En qué medida se han cumplido los objetivos previstos?, ¿Estamos caminando hacia la superación de los obstáculos?, ¿Cómo podemos potenciar o mejorar nuestro trabajo?, ¿Estamos atendiendo las reales demandas de la comunidad? no pueden ser respondidas si no es en un proceso de evaluación continuo, que acompañe el trabajo cotidiano facilitando los ajustes o redireccionando las acciones de cada componente.

Crisol Proyectos Sociales.

13

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



¿Quiénes evalúan?

En una perspectiva participativa, evaluaron todos los integrantes del Programa, en este caso:

- El equipo técnico.
- Los jóvenes integrantes de cada una de las instancias de trabajo.
- Los profesionales locales.
- Los integrantes de las distintas instituciones, los empresarios, todo otro actor que haya tenido participación puntual o más estable en alguna de las actividades del Programa.

¿Cómo se evalúa?

A través de un conjunto de técnicas combinadas, entre las que pueden distinguirse:

- aplicación de cuestionarios
- entrevistas a informantes clave
- relevamiento y análisis de información secundaria
- análisis de crónicas grupales
- desgrabaciones de registros de reuniones y asambleas
- autoevaluaciones

Los principales indicadores de evaluación han sido:

- Cantidad de jóvenes ingresados al mercado de trabajo (en el oficio de la capacitación y en otros).
- Cantidad de jóvenes reinseridos en el sistema educativo formal.
- Cantidad de instituciones zonales comprometidas con el Programa.
- Participación de jóvenes en tareas comunitarias.
- Cantidad de empresas locales intervinientes.
- Compromiso y participación del equipo de trabajo.
- Transferencia del aprendizaje al ámbito laboral.
- Desarrollo profesional y autonomía alcanzada por el equipo local.
- Desarrollo personal y de la autoestima de los jóvenes.
- Articulaciones institucionales realizadas.

Crisol Proyectos Sociales.

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenchutzky

Directoras



Algunos Datos Evaluativos

Jóvenes: Pasaron por el Programa 420 jóvenes de los cuales:

- ⇒ El 28 % se insertó laboralmente una vez finalizada la capacitación. Cabe señalar que los tipos de trabajo no necesariamente se corresponden con el sector de actividad para la que se capacitaron. En la mayor parte de los casos la inserción ha sido “en negro”.
- ⇒ Hasta el momento (fines de 1998) 24 jóvenes que pasaron por el Programa retomaron los estudios.
- ⇒ El 25 % de los jóvenes continuó realizando otras actividades del Programa una vez finalizada la capacitación en oficios.

Técnicos y Profesionales: Trabajaron en distintas etapas del programa 38 técnicos y profesionales de diversas disciplinas. La delegación de tareas y la ampliación de los roles a desempeñar por los profesionales, sobre todo del área de las Ciencias Sociales, muestra un crecimiento cualitativo. En el caso de los técnicos, se demuestra la transmisión de tecnologías aplicables a su ámbito laboral, en varios casos.

Instituciones Involucradas: Participaron del Programa aproximadamente 50 Instituciones de diferente tipo: Cámaras de Comercio, empresas, Organizaciones no Gubernamentales, escuelas y dependencias públicas municipales de diferentes niveles jerárquicos.

Algunas de las instituciones y actores locales, municipales y privadas colaboraron como contrapartes y/o financiaron distintos componentes del Programa.

Los resultados obtenidos en las localidades trabajadas, presentan diferencias significativas en cuanto a los niveles de apropiación del Programa alcanzados.

Principales Dificultades que ha Presentado el Programa

- ⇒ **A nivel de la financiación:** - Diferencias en los tiempos y tipos de las financiaciones obtenidas en relación con el desarrollo de las actividades del Programa. Hubiera sido necesario realizar un fortalecimiento de las instituciones locales a mayor escala que el que se pudo realizar para garantizar una mayor sustentabilidad futura.
- ⇒ **A nivel local e institucional:** Aunque una de las localidades ha sido más permeable y receptiva que las otras, de todas maneras presentó una

Crisol Proyectos Sociales.

Av. Rivadavia 2207 4° "D" (1034), Buenos Aires, Argentina. Tel/Fax: (54-11)4953-0841.

e-mail: crisol@interprov.com

Lic. Cristina Cogliati

Lic. Silvia Kremenutzky

Directoras



estructura de funcionamiento muy tradicional, en la que costó mucho que pudieran visualizar el tema como para luego asumirlo.

Existieron fuertes dificultades culturales para el trabajo conjunto. Las “desconfianzas históricas” pesaron mucho a la hora de establecer acuerdos.

- ⇒ **A nivel de los equipos interdisciplinarios de trabajo:** No siempre se disponía de los perfiles laborales requeridos para la realización de la tarea de capacitación, lo que generó la necesidad de realizar traslados de profesionales de localidades vecinas. Se incrementó, de esta manera el costo del Programa y la capacitación.
- ⇒ **A nivel de las tecnologías aplicadas:** Si bien fueron importantes para el desempeño y cumplimiento de los objetivos, en algunos casos resultaron de difícil aplicación debido a los escasos recursos con los que por momentos contaba el Programa.
- ⇒ **A nivel de los beneficiarios:** La irregularidad en la permanencia de los jóvenes en las distintas actividades, sobre todo en las líneas de acción cuyo estilo de funcionamiento no estaba vinculado directamente con el aprendizaje de un oficio. (Aprendizaje de nuevas tecnologías y estímulo a la participación juvenil). En algunos casos el escepticismo y el desgano. La falta de fuentes de trabajo en la zona y la existencia de trabajos "en negro" también fueron un obstáculo a la hora de la búsqueda de empleo.

Algunas Fortalezas a Resaltar

- ⇒ El marco teórico e ideológico desde el que se diseña el Programa, que implica una visión integral del joven, en lo que hace a su formación para el trabajo y la necesidad de la existencia de un trabajo articulado intersectorial que colabore en el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad.
- ⇒ La metodología de trabajo empleada, que es factible de replicar.
- ⇒ El trabajo de diagnóstico que el Programa contempla, lo que permite la adecuación de la propuesta a diferentes realidades y no el “recetario” acerca de lo que se debe hacer, como modelo general.
- ⇒ El monitoreo y la evaluación antes, durante y después del proceso que permite ir realizando los ajustes necesarios.
- ⇒ El fuerte énfasis puesto en las articulaciones institucionales y en la constitución de los equipos interdisciplinarios de trabajo.
- ⇒ El desarrollo del Módulo de Cultura del Trabajo.