



Fortalezas

Una iniciativa  
de Fundaciones  
Jacobs y SES

# Kit de Sistematización Programa Fortalezas

Programa de  
Fortalecimiento  
organizacional y de sus  
Proyectos de Juventud y  
Trabajo.



# Ficha Programa Fortalezas

**Período de Ejecución:** 2012 -  
2017

**Socio financiador:**  
Jacobs Foundation

**Socio gerente:**  
Fundación SES

**Organizaciones participantes:**  
Fundación UOCRA, Argentina  
Fundación Crear, Argentina  
Instituto Alianca, Brasil  
Centro Cultural Escrava  
Anastasia, Brasil  
Microempresas de Colombia,  
Colombia  
Comité Departamental de  
Cafeteros del Cauca, Colombia



INTRODUCCION .....	5
CAPITULO 1: EL PROGRAMA FORTALEZAS, SUS COMPONENTES, METODOLOGIAS Y RESULTADOS.....	8
1.1. LA TEORIA DE CAMBIO DEL PROGRAMA .....	9
1.1.1- <i>La calidad Institucional en Fortalezas</i> .....	10
1.1.2- <i>Los estándares de calidad organizacional y de los proyectos de juventud y trabajo</i> .....	11
1.2. EL MODELO PROGRAMÁTICO DE FORTALEZAS .....	15
1.2.1- <i>El Diseño del programa</i> .....	18
1.2.2- <i>Conformación del equipo de Dirección del programa.</i> .....	18
1.2.3- <i>La identificación, selección y acuerdos con las OSC's</i> .....	20
1.2.4- <i>Definición Presupuestaria y gestión administrativa de los fondos.</i> .....	21
1.2.5- <i>Definición de proyectos integrales de las OSC's</i> .....	21
1.3-LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	23
1.3.1- <i>El acompañamiento en la metodología de fortalecimiento</i> .....	25
1.3.1.1- <i>La cadena de resultados esperados</i> .....	26
1.3.1.2- <i>Elaboración del Plan Estratégico Institucional</i> .....	31
1.3.2- <i>Encuentros Regionales de Intercambio y Aprendizajes</i> .....	34
1.3.3- <i>Monitoreo, evaluación y sistematización.</i> .....	36
1.3.5- <i>La Sostenibilidad del Programa.</i> .....	38
CAPÍTULO 2: PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS .....	42
2.1 APRENDIZAJES SOBRE EL FORTALECIMIENTO Y LOS PROYECTOS DE JUVENTUD Y TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.....	42
2.1.1- <i>La experiencia del Comité de Cafeteros del Cauca (CDC)</i> .....	45
2.1.2- <i>La experiencia de Fundación UOCRA</i> .....	51
2.1.3- <i>La experiencia del Instituto Alianza</i> .....	56
2.1.4- <i>La experiencia de Microempresas de Colombia (MEC).</i> .....	60
2.1.5- <i>La experiencia de Crear desde la Educación Popular (Crear)</i> .....	65
2.1.6- <i>La experiencia del Centro Comunitario Escrava Anastacia (CCEA)</i> .....	68
2.2- LECCIONES APRENDIDAS A NIVEL DEL DISEÑO .....	71
2.3- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA EJECUCIÓN PROGRAMÁTICA .....	73
2.4- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA.....	80
2.5- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	81
<i>Conclusiones y desafíos</i> .....	82
Referencias bibliográficas .....	84

BORRADOR

**SIGLAS EMPLEADAS EN ESTA PUBLICACION**

**PJyT:** Proyecto de Juventud y Trabajo

**CDC:** Comité Departamental de Cafeteros del Cauca

**MEC:** Microempresas de Colombia

**FUOCRA:** Fundación UOCRA

Elaborado por Fundacion SES.

Mayo 2017

## INTRODUCCION

El Programa Fortalezas es una iniciativa de Fundación SES y Jacobs Foundation que se ha focalizado en promover la integración dentro del mercado laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social considerando la transición hacia el mercado de trabajo como una de las condiciones para la participación responsable y plena en la sociedad. Así las intervenciones llevadas a cabo desde el programa son desarrolladas desde la perspectiva de derechos, promoviendo el ejercicio y acceso de los jóvenes a la educación, la formación y el trabajo.

El programa Fortalezas fue concebido como una iniciativa regional, que se desarrolló en tres países de América Latina con la participación de dos organizaciones sociales por cada país: Fundación Crear y Fundación UOCRA de Argentina, Instituto Aliança y el Centro Cultura Escrava Anastacia de Brasil y el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y Microempresas de Colombia de Colombia. Estas organizaciones socias (OS) desde comienzos de 2013 y hasta 2016, llevaron adelante procesos de fortalecimiento institucional y proyectos de formación e inserción laboral destinados a 2000 jóvenes de 18 a 24 años, en situación de vulnerabilidad social, que han iniciado o completado su educación en el nivel medio.

Las lecciones extraídas de iniciativas anteriores desarrolladas por Jacobs Foundation y Fundación SES en la región, así como de otras experiencias realizadas en el contexto latinoamericano<sup>1</sup>, indican que los programas que combinan la orientación vocacional y ocupacional que posibilite definir proyectos personales de formación y de trabajo en el marco de un proyecto de vida, la formación en competencias transversales y socioemocionales, un entrenamiento laboral o pasantía, o aprendizaje en el lugar de trabajo, el asesoramiento psicológico, y una conexión activa con el mercado laboral, pueden ser efectivos para la integración de las personas jóvenes tanto en el mercado de trabajo como en la continuación en el sistema de educación formal (la escuela secundaria, la formación profesional o incluso la universidad).

Otra lección significativa, extraída desde las prácticas regionales, muestra que en general, los apoyos nacionales e internacionales y los recursos a los que tienen acceso las organizaciones sociales, están centrados en la ejecución de proyectos, que difícilmente tengan una continuidad superior a un año, y más allá de los resultados conseguidos en los jóvenes, dichas iniciativas empiezan y terminan una y otra vez. Esta lógica hace que la organización social no haya tenido el tiempo y los recursos necesarios para pensarse, fortalecerse y proyectar sus estrategias y acciones con la calidad necesaria y con un horizonte un poco más lejano que favorezca la sostenibilidad de su accionar.

Hasta hace relativamente poco tiempo, las organizaciones sociales, difícilmente expresaban sus necesidades y problemáticas a personas ajenas a su institución y pretendían, por lo

---

<sup>1</sup> J-PAL LATINOMERICA: *“Expertise on Evidence of Good Practices of Life Skills and Employability: Programs for High Risk Youth in Latin America. A study commissioned by the Jacobs Foundation”*. Ryan Cooper, Amanda Dawes, Paul Gertler & Claudia Martínez A. Agosto 2011.

general, resolver sus problemas a nivel interno. Lo cierto es que en la actualidad encontramos una mayor apertura y disponibilidad de entrar en procesos de análisis institucional. Esto se debe, entre otras cosas, a que existe la conciencia de que este tipo de problemáticas no son exclusivas de su grupo, sino que expresan un fenómeno más amplio. Además, en la actualidad, el contexto en el que se desenvuelven, plantea la necesidad de espacios de mayor pluralidad, suma de esfuerzos, transparencia, tolerancia, democratización que necesariamente favorecen la apertura. Hoy se abren espacios para la autocrítica y existe una gran voluntad e interés por fortalecerse, pero muchas veces no se sabe cómo.

El fortalecimiento institucional es el medio para abordar estas problemáticas. Para entender en qué consiste y para qué sirve éste, es conveniente precisar primero el término institución.

El concepto de "institución", comprende tres planos o momentos dinámicos:

- a) un *Proyecto*, es decir, una misión, una apuesta política; finalmente, una utopía capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos con los que se identifican. Este plano de la institución constituye su base ideológica y conceptual;
- b) una *Organización*, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan (o no) avanzar en la realización del proyecto. Se trata aquí de las relaciones internas del grupo, su estructura organizativa, las jerarquías, los procedimientos e instancias de toma de decisión, la división del trabajo, etc. También comprende las relaciones que el grupo establece con su entorno, con otras organizaciones, con los sujetos sociales con quienes colabora, etc. Este plano de la institución constituye su base social, y
- c) un *conjunto de Recursos*, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan (o no) la realización del proyecto. Este plano de la institución constituye su base material.

Los tres planos están en constante cambio y movimiento. Nuevas ideas y propuestas, cambios en las fuerzas sociales, internas y externas y, desde luego, modificaciones en cuanto a los recursos disponibles, hacen que los tres planos de la institución estén frecuentemente en tensión y contradicción, dando lugar a nuevas formas y contenidos. Partir de este concepto dinámico de institución nos permite intervenir en ella, abrir espacios de reflexión y la generación de saber colectivo sobre sí misma, su funcionamiento y sobre el lugar que ocupa en la sociedad.

**El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones cuyo fin es promover la mayor coherencia y sinergia entre los tres planos antes señalados, y sobre todo, generar un saber colectivo (apropiación) al respecto.**

En conclusión, un programa que se enfoque en el fortalecimiento institucional de las entidades que impulsan iniciativas de empleo juvenil les permitiría profesionalizar sus organizaciones mejorando y otorgando sustentabilidad a la calidad de sus programas, y oportunamente llevar esos programas a escala.

Este documento que presentamos a continuación está dividido en tres capítulos.

**El capítulo 1** presenta una síntesis de los principales conceptos, estrategias y metodologías que sustentan el **Programa Fortalezas**, resaltando los principales ejes, componentes y claves relacionadas con su gestión y ejecución.

**El Capítulo 2** presenta las principales “lecciones aprendidas” acerca de cada uno de los componentes del programa, tanto en lo que se refiere a los procesos y aprendizajes que se despenden de cada una de las instituciones asociadas como a los aprendizajes relacionados al diseño y ejecución del programa regional y los resultados generales de la teoría de cambio. Así mismo se plantean algunas conclusiones e interrogantes a futuro.

**El Capítulo 3:** comprende el kit de herramientas y materiales producidos y probados por el programa, conforme a sus diferentes componentes y líneas de ejecución.

BORRADOR

CAPITULO 1: EL  
PROGRAMA  
FORTALEZAS, SUS  
COMPONENTES,  
METODOLOGIAS Y  
RESULTADOS

## 1.1. LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PROGRAMA

El programa Fortalezas propone que el fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales orientado a la mejora de la calidad institucional y la de sus intervenciones en juventud y trabajo, es la alternativa más apropiada para que los jóvenes en situación de vulnerabilidad social que están desocupados o trabajan en forma precaria o informal, logren mejores resultados en su calidad de inserción laboral y de vida.

El fortalecimiento se dirige a organizaciones sociales que desarrollan intervenciones con población joven, particularmente en situación de vulnerabilidad social, para incidir en los problemas de empleo que afectan a dicha población. Implica entonces el reconocimiento de las necesidades de los jóvenes, sean éstas expresadas en forma implícita o explícita, como demanda social.

A su vez, son organizaciones abiertas al cambio ya sea porque desean ampliar su impacto, servir mejor a la sociedad y/o responder de forma más adecuada a su misión. Por tanto son organizaciones dispuestas a cuestionarse el porqué de sus “problemas”, a preguntarse sobre la pertinencia y relevancia de sus intervenciones; en definitiva a evaluar sus intervenciones y evaluarse.

Esta teoría de cambio parte de entender una necesaria interdependencia entre la institución - entendiéndola por ésta los aspectos ideológicos, políticos, organizativos, relacionales y de recursos- y sus intervenciones de juventud y trabajo ya que la búsqueda de mejoras en las intervenciones implica involucrar las fortalezas, debilidades, tensiones de la institución en su conjunto. No obstante, el fortalecimiento institucional no conlleva por sí mismo a la mejora de esas intervenciones: éste tiene que estar orientado, direccionado a ese resultado de mejora de la calidad de las intervenciones en los proyectos.

En efecto, el fortalecimiento institucional en este programa se fundamenta si el resultado final es alcanzar más y mejores trayectorias laborales de jóvenes en situación de vulnerabilidad social, por esta razón ese fortalecimiento conduce a alcanzar ese resultado final cuando está direccionado a generar las mejoras organizacionales que le permitan a la institución aumentar su capacidad de desarrollar, entregar y sustentar intervenciones en juventud y trabajo de calidad.

El programa Fortalezas, se inscribe en la concepción de **organizaciones que aprenden**. Éstas, cualquiera sea su naturaleza, aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros realizan individual o colectivamente, mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional.

El concepto de una organización que aprende apunta, hoy en día y desde el punto de vista organizativo, a un ideal de desarrollo. Abogar porque la organización aprenda nos sitúa en el compromiso de hacer de la organización un contexto de reflexión y de aprendizaje permanente, que permita el desarrollo de las personas, pero que, a la vez, también garantice la institucionalización de los esfuerzos de la organización por mejorar sus formas de funcionar.

### **1.1.1- La calidad Institucional en Fortalezas**

En la teoría de cambio se sostiene que una organización social es de calidad cuando cuenta con una *estructura y funcionamiento* coherente con y para el desarrollo de sus intervenciones en juventud; una comunicación efectiva entre sus equipos de trabajo y públicos de interés que le permite consolidar su identidad, instalar las problemáticas de los jóvenes, rendir cuenta de sus resultados y logros, y aumentar su transparencia y posicionamiento social.

La organización social también es de calidad cuando *trabaja en red y en relación a su entorno* porque reconoce que los problemas sociales que busca atender cada vez son más complejos y difíciles de resolver por sí misma. A partir de ello entiende que, mediante la acción conjunta hay más posibilidades de utilizar mejor los recursos disponibles para encontrar soluciones a situaciones complejas, actuando con mayor eficacia y eficiencia y así satisfacer las necesidades y demandas de los jóvenes que han visto recortadas y negadas sus oportunidades y sus derechos.

Esto supone el reconocimiento de los jóvenes como sujetos de derechos que deben gozar de acceso al trabajo digno, a la educación de calidad, a la salud, etc., que poseen demandas y necesidades propias y como tal requieren de acciones conjuntas entre Estado, organizaciones privadas, organizaciones sociales, sindicatos y sociedad para construir un futuro con justicia social. Por tanto es una organización con redes y alianzas de carácter intersectorial para producir los cambios en relación a las problemáticas que afecta a los jóvenes.

El trabajo en red y en alianza posibilita que la organización que participa y/o lidera ese entramado, distribuya no sólo los propios recursos económicos sino también los recursos no económicos tales como su capital social, sus conocimientos, lo que facilita a que sus aliados accedan a mayores recursos y se multipliquen los conocimientos en el campo de juventud y trabajo.

Asimismo, la institución es de calidad cuando puede *sostenerse y sostener sus intervenciones de juventud y trabajo probadas*. Por eso el trabajo en red y alianzas aumenta su capital social y por tanto aumenta el acceso a nuevos asociados, a nuevos financiamientos. Pero también, su sostenibilidad así como la de sus intervenciones no solo depende del financiamiento, sino también de su legitimidad y reconocimiento, de su capacidad de movilizar a la población joven con la que trabaja. En síntesis es una institución que se propone incidir en la construcción de políticas públicas y establecer acuerdos con el sector privado para asegurar la continuidad y ampliar la escala de sus intervenciones de juventud y trabajo.

Por último una organización de calidad cuenta con *proyectos robustos y exitosos*: disponen de análisis de las necesidades de los jóvenes y oportunidades del mercado con diseños lógicos,

enfoques integrados, comprensivos, participativos y especializados según la población objetivo, sistemas de monitoreo y evaluación y sistematizaciones.

### ***1.1.2- Los estándares de calidad organizacional y de los proyectos de juventud y trabajo***

La aplicación práctica del enfoque de la Teoría de Cambio a la realidad de las organizaciones sociales conduce necesariamente a la formulación de estándares a través de los cuales se establece hacia donde tender. Al establecer unos estándares y no otros se hace explícita la voluntad de producir un cambio, así como el carácter del mismo.

Es necesario promover la construcción de legitimidad en forma simultánea a la construcción de estándares. En esta construcción de la legitimidad pesa sobremanera quién y cómo los formula, ya que la legitimidad de los estándares está asociada a que su contenido sea reconocido como valioso y relevante por los miembros de las organizaciones sociales de manera que contribuyan en su conjunto a un verdadero reconocimiento y aprendizaje en relación al cambio proyectado.

En Fortalezas el principal propósito de los estándares de calidad es orientar y apoyar los procesos de gestión y las prácticas institucionales de los actores de la organización social hacia su mejoramiento continuo, y que le posibilite a que los jóvenes en situación de vulnerabilidad social de su comunidad logren más y mejores trayectorias laborales.

Ciertamente el mejoramiento continuo es un proceso que no tiene final, permite visualizar un horizonte más amplio, y tiene lugar cuando una organización lo incorpora como parte de su cultura. En este sentido los estándares de Fortalezas pretenden contribuir a un cambio cultural en las organizaciones sociales.

Estos estándares de calidad constituyen un modelo de referencia de calidad "ideal" hacia el cual se guía a la institución avanzar. La simplificación de la realidad que se realiza a través de la utilización de un modelo más que acotarla, permite orientar los procesos de intervención. Se busca así proporcionar elementos que orienten la reflexión, el análisis y el cambio de la realidad a través de la búsqueda de una mayor coherencia en las actuaciones prácticas que se realizan.

En efecto, la organización social tiene un nivel de desarrollo determinado consecuencia de su historia, inquietudes y compromisos, no comparable con el de otras realidades u organizaciones. Lo esperable a través de la aplicación de este modelo es que cada institución mejore respecto a la situación en la que se encontraba, esto es, que avance como organización de acuerdo a su proyecto institucional, a su compromiso social y cambios buscados con la población joven.

Los estándares de calidad de Fortalezas recogen los conceptos contenidos en la definición de calidad de una organización social, integrando así la calidad institucional y la calidad de los proyectos de juventud y trabajo en un único modelo que permite evaluar tanto en los aspectos

relacionados con la estructura y el funcionamiento organizacional (de la organización para adentro), los niveles de relación y sustentabilidad de la organización (de la organización para afuera), los aspectos referidos a su comunicación (interna y externa), como los aspectos relacionados con sus proyectos de juventud y trabajo.

Se plantean así **cinco grandes ejes** que permiten describir y analizar la calidad de una institución:

- 1. Estructura y funcionamiento:** comprende 6 estándares vinculados con los aspectos legales y de gobierno, de desarrollo, los recursos humanos, la infraestructura y de administración de la institución.
- 2. Comunicación:** abarca 4 estándares relativos a la comunicación interna y externa, la estrategia de comunicación, las herramientas y canales y de comunicación.
- 3. Relaciones institucionales:** comprende 3 estándares vinculados a las alianzas y redes.
- 4. Sostenibilidad:** engloba 5 estándares relativos a la estrategia de financiamiento, la diversificación de las fuentes y plazos de financiamiento; la estrategia de construcción de demanda social y de política pública.
- 5. Los proyectos de juventud y trabajo:** refiere a las iniciativas o prestaciones de juventud y trabajo que desarrolla la institución. Comprende 10 estándares relacionados con el diseño, la ejecución, y el monitoreo y evaluación y sistematización de las mismas.

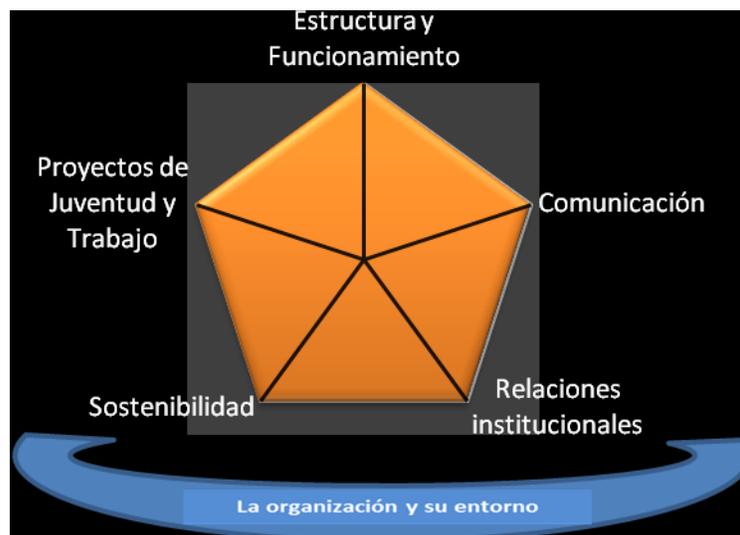
Dado que son múltiples los aspectos relacionados con la dimensión estrictamente institucional, y que estarían contenidos en los cuatro ejes antes mencionados, se han seleccionado los elementos que se consideran más relevantes para establecer los estándares de calidad en esos ejes. La importancia asignada a determinados elementos responde a que se los reconoce como los que son frecuentemente desatendidos por las organizaciones sociales y que tienen el atributo de ser condiciones (a nivel institucional) que conducen a las mejoras de las intervenciones de juventud y trabajo.

Este planteo reconoce la organización social como un sistema en el que sus partes están interrelacionadas. Los estándares de calidad de Fortalezas evalúan algunos elementos de éstas, sin desconocer la existencia de otros que hacen a la institución. Pero el fortalecimiento, como se ha señalado, está direccionado, por tanto, son determinados elementos de la institución en los que éste debe enfocarse.

En cuanto a los aspectos relacionados con el quinto eje, los proyectos de juventud y trabajo, se han seleccionado aquellos que, como se mencionó, se desprenden de la definición de calidad de una institución, de las lecciones extraídas de proyectos precedentes en la región, así como las experiencias acumuladas por Fundación SES y Jacobs Foundation.

La figura del Pentágono es la metáfora empleada en la teoría de cambio para representar el nivel de desarrollo de una institución. De manera ideal la organización (incluyendo sus proyectos de juventud y trabajo) alcanza el estadio máximo de calidad cuando tiene un puntaje de 100 en cada uno de los 5 ejes considerados, como se ilustra en la Figura 1.

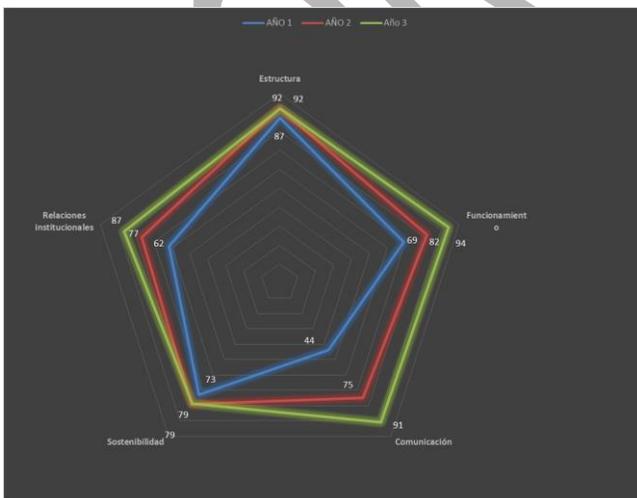
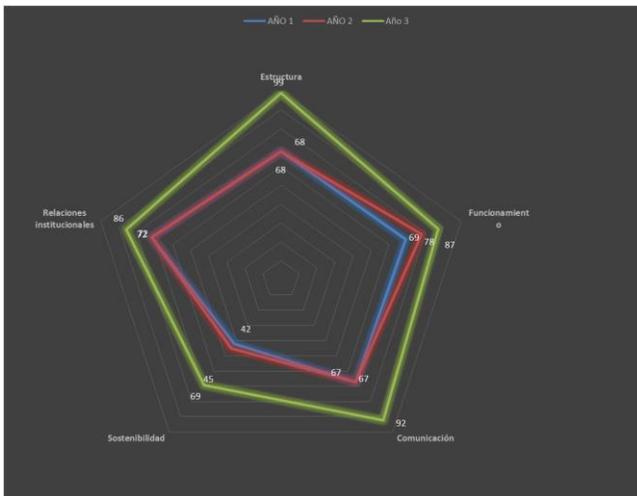
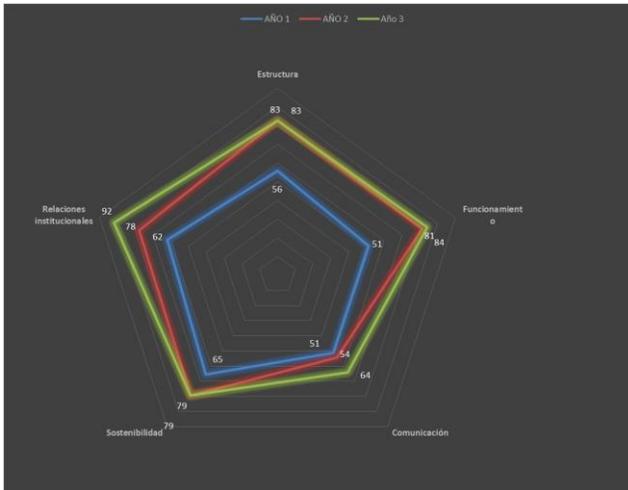
**Figura 1. Modelo del Pentágono de calidad organizacional “ideal”**



Así, a partir de la aplicación de los estándares de calidad comprendidos en los 5 ejes, se elabora un diagrama del pentágono al inicio (diagnóstico) y de los pentágonos que se configuran en las posteriores aplicaciones.

Las siguientes figuras ilustran, a manera de ejemplo, los pentágonos obtenidos a partir de tres momentos de aplicación de los estándares (1 vez por año) en tres de las de las seis organizaciones socias del programa.

## EVOLUCION EN LAS TOMAS.



La construcción de pentágonos ofrece a la organización una visión de conjunto de la evolución de la mejora de calidad en los 5 ejes.

Cabe señalar que los estándares de calidad no permiten comparar organizaciones entre sí y tampoco visualizar los procesos organizacionales.

En síntesis, los estándares son un referencial que se propone a la organización para establecer los aspectos de mejora, que de acuerdo a como estos se encadenen y direccionen conducen hacia los cambios buscados de más y mejores trayectorias laborales de los jóvenes.

El proceso de cambio que así se impulsa debe cumplir, para que sea exitoso, un mínimo de dos condiciones: que represente una necesidad real de la organización y que se involucren a lo largo del proceso, los distintos profesionales e integrantes de la misma, en especial los que conducen la organización.

## 1.2. EL MODELO PROGRAMÁTICO DE FORTALEZAS

Fortalezas se estructuró en 6 componentes que comprenden por un lado, las actividades principales que conducen a los cambios buscados de acuerdo a la teoría de cambio, y por otro lado las actividades de gerenciamiento del programa, que van desde su concepción y puesta en marcha, hasta su seguimiento, evaluación y sistematización, visibilidad y sostenibilidad.

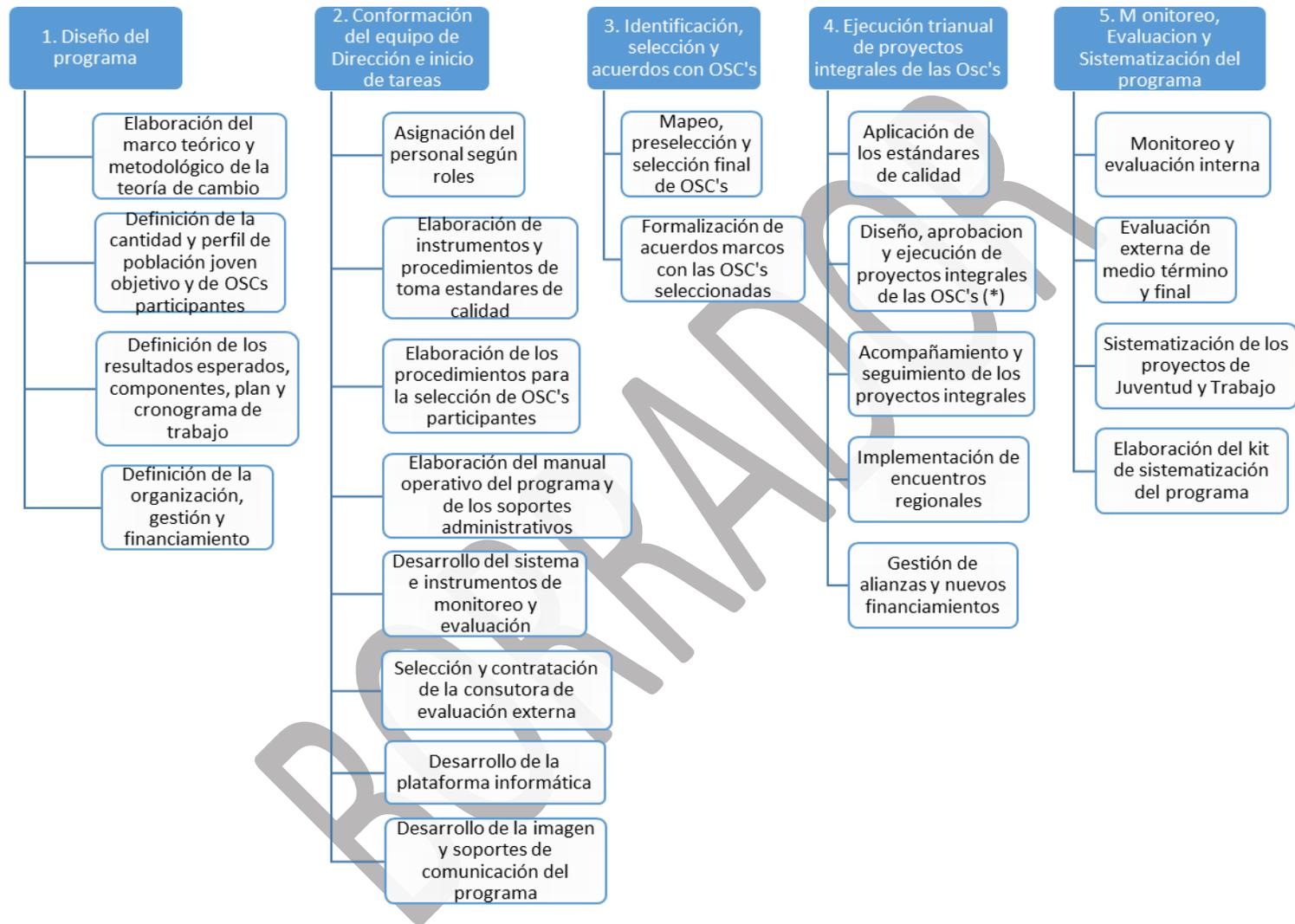
- **Componente 1. Diseño:** comprende la determinación de la población joven objetivo, las metas a alcanzar e indicadores de logros, los componentes del programa y su alcance, la formulación del plan estratégico, operativo y presupuestario del programa, la elaboración del modelo de estándares de calidad organizacional adaptado a la finalidad del programa, la elaboración de los criterios y procedimientos de convocatoria y selección de las OSC's participantes y de sus proyectos de juventud y trabajo, los procedimientos de formalización de acuerdos de las OSC's y de implementación programática.
- **Componente 2. Fortalecimiento institucional:** comprende las actividades de aplicación del modelo de estándares de calidad organizacional a las organizaciones sociales seleccionadas en tres momentos del programa, y las actividades de formulación de un plan de mejora, que se integrará a un proyecto integral de la OSC, la ejecución, asesoramiento, acompañamiento, seguimiento y evaluación de los planes de mejora trianuales.
- **Componente 3. Proyectos de juventud y trabajo:** abarca las actividades formulación e implementación trianual del proyecto de juventud y trabajo de la OSC en el marco del su proyecto integral, así como el asesoramiento, acompañamiento, seguimiento y evaluación del mismo.
- **Componente 4. Monitoreo y evaluación:** comprende las actividades de diseño del sistema, según objetivos, instrumentos, responsables y procedimientos; la creación y administración de una plataforma informática con funciones de base de datos de los jóvenes participantes; la producción de información de seguimiento de los planes de mejoras, de los proyectos de juventud y trabajo y de los jóvenes, de los resultados anuales y finales del programa y realización de una evaluación externa de medio término e interna.

- **Componente 5. Sostenibilidad:** abarca las acciones de alcance nacional y regional que contribuyan a la sostenibilidad de los proyectos de juventud y trabajo de las organizaciones sociales en términos financieros, de construcción de demanda social y de incidencia en las políticas públicas. Asimismo las acciones que aportan a la sostenibilidad del programa, particularmente los núcleos metodológicos en los que se verifica su potencial de transformación de la problemática juvenil para su reedición y escalabilidad en el marco de nuevas iniciativas regionales y contextos institucionales.
- **Componente 6. Aprendizaje y comunicación:** comprende las actividades de sistematización de cada proyecto de juventud y trabajo y del programa, la implementación de encuentros de intercambio y aprendizajes entre OSC's; el diseño e implementación del plan de comunicación del programa con el desarrollo de piezas comunicacionales, y creación y administración de una plataforma tecnológica<sup>2</sup> con funciones de comunicación externa del programa.

El siguiente gráfico resume **las etapas de implementación del programa según principales actividades** en cada una. La última etapa, N° 5, comprende las actividades que se desarrollan, según los casos, en forma transversal, anualmente, a medio término y al final del programa, y que para facilitar la lectura del gráfico, se ubican en último lugar.

---

<sup>2</sup> Esta plataforma informática es la misma que se utiliza para el sistema de monitoreo y evaluación, en este sentido reúne dos funcionalidades (de comunicación) y de base de datos de los jóvenes.



(\*) El proyecto integral de la OSC comprende la formulación de su plan de mejora y de su proyecto de juventud y trabajo respectivamente

### 1.2.1- El Diseño del programa

#### Definición de Metas e indicadores de resultados esperados:

**Alcance geográfico e institucional:** Fortalezas se define como un programa con alcance regional, en tres países (Argentina, Brasil y Colombia) y en el cual participarán un total de 6 organizaciones sociales, dos por cada país.

**Población objetivo del programa:** 2000 jóvenes, varones y mujeres, de entre 18 y 24 años de edad, en condición de vulnerabilidad social de los países seleccionados.

#### Indicadores de resultados esperados:

- *A nivel de los jóvenes*
  - 90 % de los jóvenes egresan completando las fases de formación e intermediación de los proyectos de Juventud y Trabajo .
  - 90% de los egresados mejoran sus habilidades socioemocionales y participan activamente en sus comunidades.
  - 50% de los egresados tienen un trabajo de calidad (dependiente o autoempleo)
  - 40% de los egresados que no trabaja está buscando activamente trabajo y/o prosigue una formación laboral o su educación básica.
- *A nivel de las organizaciones sociales y del programa*
  - 5 de las OSC participantes alcanzan la calificación de excelente o muy bueno en la evaluación de calidad todos elementos objeto de fortalecimiento.
  - 12 innovaciones de procesos de gestión y/o metodológicos<sup>3</sup> incorporadas al quehacer de las OSC.
  - Las 6 OSC cuentan con un modelo de proyecto de juventud y trabajo sistematizado con efectividad probada en la mejora de las trayectorias laborales de los jóvenes en situación de vulnerabilidad social.
  - 120 stakeholders públicos y privados alcanzados por las OSC fortalecidas
  - 15 propuestas de reedición y escalabilidad del programa a nivel nacional y regional presentadas ante organismos gubernamentales, privadas y de la cooperación internacional<sup>4</sup>.

### 1.2.2-Conformación del equipo de Dirección del programa.

Para la implementación del programa se conforma un equipo de Dirección que tendrá cargo del:

- el gerenciamiento técnico;
- el acompañamiento, asesoramiento y seguimiento a los proyectos integrales de las OSC's;
- la organización y conducción de encuentros regionales de intercambios y aprendizajes y de talleres especiales
- el monitoreo, evaluación parcial y final del programa;
- la sistematización y comunicación programática,

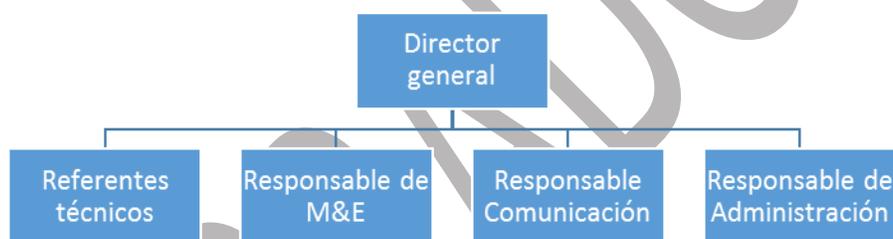
<sup>3</sup> refiere a las innovaciones en formación, intermediación, acompañamiento y/o su seguimiento y evaluación

<sup>4</sup> 2 propuestas por cada organización y 3 del socio director.

- la gestión de nuevas alianzas de nuevos financiamientos y de propuestas de incidencia de política pública para la sostenibilidad de los proyectos de las OSC's y del modelo programático más efectivo.

Inicialmente este equipo tiene como responsabilidades los trabajos de elaboración de la metodología e instrumentos para la toma de estándares de calidad adaptada al programa, el ajuste y redacción de criterios y procedimientos para la selección de las OSC's participantes, la redacción del manual operativo del programa, el desarrollo del sistema e instrumentos de monitoreo y evaluación (M&E), de la plataforma informática, entre otros. Asimismo, colabora con el socio financiador para la elaboración de los términos de referencia para la instrumentación de la evaluación externa del programa, de medio término y final y la selección de la firma que estará a cargo de la misma.

### El equipo de Dirección



La conformación de este equipo de Dirección responde no sólo a las necesidades de administración del programa, sino también, como veremos más adelante, a la necesidad de contar con un equipo externo a cada contexto institucional de intervención, que puede tomar distancia de la misma, y aportar una visión integral y técnica para hilvanar las diferentes experiencias que llevan a cabo las organizaciones sociales participantes.

Con respecto a la plataforma informática del programa, el equipo de Dirección tiene a cargo la coordinación y supervisión de los trabajos de un consultor para el desarrollo de la misma de manera que brinde funciones para el sistema de monitoreo y evaluación y para la comunicación del programa.

En cuanto a la comunicación, el equipo produce, a través del responsable de este componente, diversas piezas comunicacionales noticas, videos, publicaciones, sitios de interés, folletos, etc. y publicación de las noticias y videos producidos por las organizaciones sociales participantes en la plataforma del programa. También está a cargo de la participación en encuentros internacionales para el posicionamiento del programa y su teoría de cambio.

### 1.2.3- La identificación, selección y acuerdos con las OSC's

Las OSC's en el marco del programa son sujeto de intervención dado que son destinatarias del fortalecimiento institucional, para lo cual están también a cargo de su plan de mejora. A su vez, el programa comprende la ejecución de proyectos de juventud y trabajo por parte de las organizaciones sociales receptoras del fortalecimiento. En virtud de estos dos planos de actuación, se definen criterios para su selección.

#### **Criterios para la selección de organizaciones sociales participantes**

1. *Ser organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro.*
2. *Tener al menos 3 años de constitución formal según reglamento legal de cada país, y registro en el país de intervención del programa*
3. *Poseer experiencia en al menos dos proyectos relacionados con empleo y juventud realizados durante los últimos 3 años.*
4. *Contar con una trayectoria de intervención que haya repercutido en un impacto mínimo de 100 jóvenes anualmente.*
5. *Demostrar la existencia de proyectos de juventud y trabajo en la actualidad,*
6. *Demostrar necesidad de fortalecimientos organizacional y de su/s intervenciones en juventud y trabajo.*
7. *Contar con experiencia y visión de réplica y escalamiento*
8. *Tener capacidad de contrapartida financiera para la implementación de un proyecto de juventud y trabajo durante 3 años, que forme parte del programa Fortalezas.*
9. *Contar con voluntad, apertura y mínima experiencia para trabajar articuladamente con otros actores: organizaciones comunitarias, gobiernos locales, empresas, instituciones educativas, etc.*
10. *Expresar sus autoridades y responsable técnico voluntad de modificación interna para la mejora de sus prácticas y resultados.*
11. *Presentar carta de interés de participación en el Programa.*

El proceso de identificación y selección comprende:

- **Mapeo de OSC's:** consiste en la consulta de bases de datos de iniciativas regionales (o mundiales con impacto en la región) vinculadas a la temática de juventud y de las redes existentes y que son principales referentes en la temática, la consulta a actores claves que han trabajado con éstas<sup>5</sup> y la elaboración de una base de datos con la información recolectada en el mapeo, a la cual se sumará nuevos datos obtenidos en el proceso de pres-selección.
- **Preselección:** El equipo de Dirección contacta a los responsables de las OSC's identificadas en el mapeo para informar sobre el programa y propósito de la iniciativa y completar información sobre sus instituciones y sus proyectos. Se realiza una visita a las instituciones

---

<sup>5</sup> En este mapeo de OSC's se revela su forma jurídica (tipo de organización), año de constitución formal, registro legal, antecedentes en proyectos de trabajo y juventud (iniciativas realizadas, en ejecución, cantidad de jóvenes atendidos, cantidad de jóvenes atendidos), entre otros.

pres-seleccionadas para invitarlas a participar, ampliar información y documentación en función de los criterios de selección y explicar las características del programa.

- **Selección final:** Junto con el Socio financiador fundación Jacobs, se resuelve las instituciones finalistas y designa un referente para concertar y formalizar los acuerdos correspondientes de la propuesta programática.

Las organizaciones reciben el manual operativo del programa y suscribe un convenio de asociación que comprende básicamente los compromisos que asume la organización seleccionada.

#### Acuerdos del convenio marco con la OSC seleccionada

- a) Ejecutar el programa a nivel local durante tres años, con el apoyo financiero de Fortalezas y contrapartida de la OSC's, y según las metas y procedimientos contenidos en el manual operativo.
- b) Realizar la primera toma de estándares de calidad para obtener un diagnóstico inicial
- c) Elaborar o revisar su plan estratégico, en el caso de contar con uno.
- d) Formular su proyecto integral del primer año.

#### **1.2.4-Definición Presupuestaria y gestión administrativa de los fondos.**

El Programa cuenta con un fondo de inversión de Fundación Jacobs de Fr 2.900.000 total para 4 años, distribuidos de la siguiente forma: Fr 635.000 destinados al gerenciamiento del programa y las distintas actividades, Fr 625000 para el desarrollo de los proyectos de juventud y trabajo de las 6 OS seleccionadas, Fr 1.156.980 para el fortalecimiento institucional de las 6 OS seleccionadas, Fr 478.490 para las acciones de sistematización local de las asociadas, para el desarrollo de encuentros regionales, intercambios y gestión-

La firma de los convenios con las organizaciones y los desembolsos correspondientes se desarrollan desde Fundación Jacobs a cada una de las partes, previa aprobación de los proyectos por parte del socio gerente y de la revisión de la planilla de ejecución presupuestaria de los socios. La Fundación Jacobs realiza la revisión y control final a partir de los informes semestrales entregados por el socio gerente.

Los montos correspondientes a los proyectos, al fortalecimiento institucional y a la sistematización se dividen en partes iguales para cada organización socia.

#### **1.2.5- Definición de proyectos integrales de las OSC's.**

El proyecto "integral" de la OSC es la iniciativa que comprende y articula los objetivos, acciones y resultados esperados del fortalecimiento, que se expresa en un plan de mejora, con los objetivos, actividades y resultados esperados del proyecto de juventud y trabajo.

Desde el punto de vista de su diseño, el proyecto integral engloba tres componentes temáticos: fortalecimiento institucional, proyecto Juventud y Trabajo (JyT) y el componente Aprendizajes, Comunicación y Sostenibilidad. El siguiente gráfico describe sintéticamente, los tópicos que abarca cada componente:

### Componentes del Proyecto Integral anual de la OSC

COMPONENTE Fortalecimiento institucional	COMPONENTE Proyecto de Juventud y Trabajo	COMPONENTE Aprendizajes, comunicación y sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación</li> <li>• Finalidad</li> <li>• Plan de mejora anual</li> <li>• Efectos del fortalecimiento en el corto y mediano plazo en el proyecto de Juventud y Trabajo y en los jóvenes</li> <li>• Seguimiento del plan de mejora</li> <li>• Equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de la problemática y de la población joven objetivo</li> <li>• Objetivos y metas</li> <li>• Estrategia de intervención: dispositivos de formación, inserción laboral y otras actividades previstas</li> <li>• Equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y evaluación del proyecto de Juventud y trabajo (JyT)</li> <li>• Sistematización del proyecto JyT.</li> <li>• Encuentros regionales de intercambio</li> <li>• Comunicación del proyecto JyT</li> <li>• Sostenibilidad del proyecto JyT</li> <li>• Responsables del componente</li> </ul>

El componente fortalecimiento institucional, como su nombre lo indica, refiere sustantivamente al diseño de un plan de mejora de la organización. Con respecto al componente de juventud y trabajo, comprende la definición de su estrategia de intervención con las principales actividades que conducirán a los resultados esperados con relación a la población objetivo. El componente de Aprendizaje, Comunicación y Sostenibilidad, refiere a las actividades permitan monitoreo y evaluación del proyecto de juventud y trabajo, el desarrollo de relaciones institucionales (intercambios), su visibilidad (comunicación), y su sostenibilidad. En otras palabras, desde el diseño se plasman los elementos que hacen a la calidad del proyecto de juventud y trabajo así como los vinculados a la calidad institucional.

Ahora bien, ¿cómo se conectan el fortalecimiento institucional y el proyecto de juventud y trabajo de la OSC para producir los cambios esperados según la teoría de cambio? Para ello se instrumenta una metodología de fortalecimiento, que se desarrolla en la siguiente sección.

### 1.3-LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

Es función de la Fundación SES como socio gerente, diseñar, acompañar y proponer estrategias tanto de acompañamiento a los procesos de fortalecimiento de cada uno de los socios, como en los aspectos transversales tales como el monitoreo, evaluación y sistematización, el desarrollo comunicacional y la sostenibilidad.

#### ***¿Qué significa acompañar para Fundación SES?***

El acompañamiento institucional desarrollado por Fundación SES se orienta a la capitalización de los esfuerzos que cada OSC lleva adelante en la implementación de su proyecto integral, al tiempo que incorporar la transversalidad de las acciones de juventud y trabajo en toda la organización, disponiendo de modelos de intervenciones de calidad probadas y brindar una mayor amplitud en la cobertura y sostenibilidad de las mismas.

Dada la centralidad de las políticas de juventud que Fundación SES defiende en cada una de sus acciones, el acompañamiento continuo se orienta a dotar de un anclaje institucional a la Teoría de Cambio y los Estándares de Calidad, tanto a nivel organizacional como de los proyectos de juventud y trabajo, en cada OSC.

Acompañar es entendido como “intervenir con direccionalidad, con intencionalidad”, es propiciar que algo suceda: en este caso, que las acciones de juventud con un enfoque explícito de integración en el mercado de trabajo sean institucionalizadas en cada OSC.

Para lograr este objetivo, la tarea se concentra tanto en promover y señalar miradas diversas, como así también ayudar a reconocer problemas y poder formularlos, identificar estrategias para superarlos, así como también visibilizar experiencias positivas naturalizadas institucionalmente junto con la reflexión crítica sobre la práctica. “Nuestros propios ideales son poder construir un proyecto, que de estas decisiones colectivas se puedan imaginar y concretar el diseño de un camino. Un camino sistematizado, compartido, con un nuevo orden, instituyente.” (Schejter, 2005).

Es así que desde esta concepción se acompaña a cada OSC: a pensar sus acciones y construir un camino compartido que tenga a los jóvenes en el centro de las acciones.

#### ***¿En qué consiste el acompañamiento?***

Toda organización requiere apoyo para su fortalecimiento. En el caso de Fortalezas, esto se da a partir del desarrollo de un marco teórico, una metodología e instrumentos específicos; junto con el accionar del equipo gerente, que aborda los emergentes que la ejecución del Programa genera

en cada organización. En ambas acciones se busca orientar a cada OSC en la tarea de tematizar<sup>6</sup>, sistematizar, y por ende institucionalizar sus intervenciones en juventud.

Las estrategias de acompañamiento conjugan cinco aspectos esenciales. Estos son:

- ◆ Conocer en profundidad las características de la organización, sus actores y el contexto en el que se desarrolla.
- ◆ Transferir claramente los objetivos, actividades y resultados esperados del Programa a los fines de lograr la instalación de la Teoría del Cambio
- ◆ Sugerir líneas de acción, áreas de intervención y metodologías de trabajo teniendo en cuenta las prioridades de la organización, pero propiciando la instalación de las temáticas vinculadas a calidad organizacional, de su proyecto de juventud y trabajo y su sostenibilidad.
- ◆ Apoyar la retroalimentación basada en el análisis permanente y la evaluación interna y externa de los procesos, para ser incorporada en nuevos procesos de planificación.
- ◆ Aportar una mirada integral del rumbo del proyecto desarrollado, señalando la vinculación entre los distintos componentes y los aspectos a fortalecer o reencauzar para alcanzar los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, el acompañamiento es el factor que asegura la integralidad y articulación entre los resultados de las tomas de estándares de calidad, las actividades propuestas y que se ejecutan en los planes de mejora, en el proyecto de juventud y trabajo, en su evaluación, sistematización y sostenibilidad.

El acompañamiento es, entonces, una actividad transversal que adquiere distintas particularidades en cada una de las “estaciones” de la implementación del Programa. Así, la metodología de acompañamiento se plasma en las estaciones agrupadas del siguiente modo:

- **Estaciones Presenciales:** Al menos 2 o 3 visitas al año a cada socio, en las que se desarrolla asistencia técnica a los equipos, encuentros con los jóvenes, entrenamientos para la carga de información en el sistema de monitoreo y evaluación, capacitación en temáticas específicas, revisión de documentación del proyecto (materiales producidos), entrevistas con aliados públicos y privados de la organización, gestión de nuevos recursos, generación de acuerdos, entre otras.
- **Estaciones a distancia:** La comunicación con los socios es de carácter al menos semanal, a través de mails o reuniones por Skype, con registro y memoria de cada una de ellas, de manera de identificar con rapidez los temas a abordar y su seguimiento.
- **Estaciones de síntesis:** Las mismas se refieren a aquellos momentos en los que el equipo de dirección reflexiona sobre el estado de situación de los socios, recibe información de cada uno, la procesa y elabora un informe general que integra los aprendizajes de cada

---

<sup>6</sup> El término tematizar es aquí utilizado como la operación resultante de la toma de conciencia y conceptualización colectiva de las intervenciones emprendidas, según su alcance, sentidos, y efectos que producen.

uno desde una mirada ya no sobre lo individual de cada asociado, sino sobre los aspectos que son comunes y diferenciales del programa en su conjunto sobre las que se proyectan los pasos a seguir por el programa en general.

Se presenta a continuación, cómo se desarrolla el acompañamiento en los diferentes aspectos de la gestión programática.

### ***1.3.1- El acompañamiento en la metodología de fortalecimiento***

El fortalecimiento es entendido como un proceso, por ello la metodología se desarrolla con un horizonte temporal, que en el caso de Fortalezas se definió de tres años. Este lapso de tiempo fue considerado necesario y suficiente para producir y verificar los cambios buscados en cada organización social participante.

El mismo se estructura en **un ciclo temporal y de aprendizaje en forma de espiral ascendente**, donde cada año tiene lugar la formulación, revisión y ajuste de lo que denominamos **el proyecto integral**, lo que posibilita generar las condiciones que aseguren la incorporación de las innovaciones de los procesos y productos aportados por el fortalecimiento, las lecciones extraídas de su implementación y las del proyecto de juventud y trabajo.

El punto de partida de este ciclo, es **el diagnóstico inicial** de la calidad de la institución mediante **la primera aplicación de los estándares de calidad** de Fortalezas. La “fotografía” que se obtiene de esta primera toma, es la que se utiliza para analizar y determinar los aspectos que deben ser objeto de fortalecimiento, y que **servirá para establecer su plan de mejora de los próximos tres años**.

La implementación de los estándares es externa a la organización. Esto quiere decir que se incorpora la figura de un facilitador (referente del equipo de Fundación SES asignado a acompañar a la OSC) que tiene como tarea realizar una lectura comprensiva del estado de la organización. Pero la evaluación y su medición es participativa: la propia organización se autoevalúa, lo que dar lugar a consensuar y ajustar, de ser necesario, la valoración del evaluador. De esta manera, la metodología propicia el aprendizaje y la apropiación del modelo por parte de la organización social.

El facilitador aplica diferentes técnicas para reunir los medios de verificación que permitan establecer la valoración en cada estándar de calidad: entrevistas a actores claves de la organización y externos a ésta, grupos focales con los equipos de trabajo, con jóvenes participantes y egresados, revisión de documentación, materiales en soporte físico y electrónico y la observación directa.

Cabe aclarar que la aplicación de los estándares de calidad relativos al quinto eje “Los proyectos de juventud y trabajo”, si bien comprende en principio al conjunto de proyectos o programa de juventud y trabajo de la organización social, se debe resolver con ésta, cuál es la iniciativa que se implementará en el marco del programa Fortalezas puesto que ese proyecto será objeto de

fortalecimiento y de estudio, es decir sobre la cual se medirá su calidad inicial y evolución mediante la aplicación de los estándares de calidad que se efectúa a lo largo del ciclo.

En otras palabras, desde el punto de vista metodológico, los estándares de calidad se aplican a un proyecto en particular, pero este recorte que se realiza para hacer viable el proceso de su análisis y fortalecimiento en el lapso temporal previsto, no invalida que las mejoras buscadas atañen a los proyectos de juventud y trabajo de la institución que no forman parte del programa.

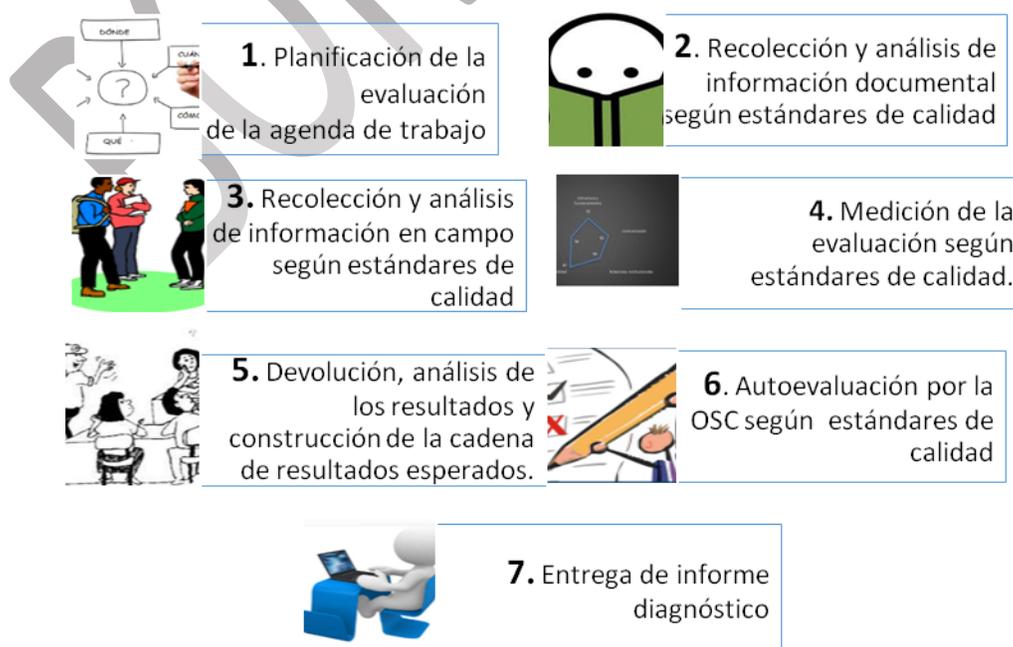
Los resultados de la evaluación obtenida con los estándares se socializan con los integrantes que participaron de la misma, y con éstos se examinan los aspectos a fortalecer. La organización también se autoevalúa para consensuar y ajustar la medición inicial.

### 1.3.1.1-La cadena de resultados esperados

El facilitador guía a los integrantes de la organización a la reflexión y **construcción de la cadena de resultados esperados**: es decir determinar cuáles son los resultados que se tienen que producir con el fortalecimiento explicando por qué y cómo éstos conducen a la mejora de la calidad de su proyecto de juventud y trabajo, y cómo esas mejoras aumentan los resultados de las trayectorias laborales de los jóvenes.

El diagnóstico inicial concluye con un informe elaborado por el facilitador que pondera la calidad organizacional y del proyecto de juventud y trabajo, que se grafica con la figura del pentágono, y los aspectos a fortalecer de acuerdo a la cadena de resultados esperados construida con la OSC. El siguiente gráfico describe los **pasos para el diagnóstico inicial** mediante la aplicación de los estándares de calidad:

#### Etapas de la metodología estándares de calidad para el diagnóstico inicial



Posteriormente, **los estándares de calidad se aplican nuevamente en dos momentos**: durante el desarrollo del año 2 a fin de identificar los cambios producidos en el proceso, y adicionalmente, ajustar o adecuar el fortalecimiento del proyecto de tercer año<sup>7</sup>. La tercera y última aplicación de los estándares se realiza al término del proyecto integral del año 3, para evaluar la calidad alcanzada, de acuerdo al punto de partida, y generar nuevos aprendizajes esclareciendo los aspectos que mejoraron como efecto indirecto del fortalecimiento, o que que estaban inicialmente previstos por éste.

Tanto en el diagnóstico inicial como en las posteriores aplicaciones de los estándares se involucra al equipo técnico, sus autoridades, otros colaboradores de la OSC de manera de la mayor pluralidad y consenso en la valoración de los estándares.

En el segundo y tercer año, junto a los avances en la aplicación de los estándares se desarrolla un taller sobre la cadena de resultados. El ejercicio es retrospectivo puesto que se basa en revisión y reflexión de las acciones de fortalecimiento realizadas, los resultados de las mismas y las conexiones de las mejoras organizacionales, del proyecto de juventud y trabajo y sus efectos relevados en los jóvenes. Este ejercicio permite ampliar los sentidos que va adquiriendo el proceso de fortalecimiento, así como relaciones (que no siempre son visibilizadas), generar aprendizajes para enriquecer la teoría de cambio, y descubrir lagunas de conocimiento o ausencia de determinados procesos o productos sobre las cuales se necesita profundizar y emprender nuevas acciones para generarlos.

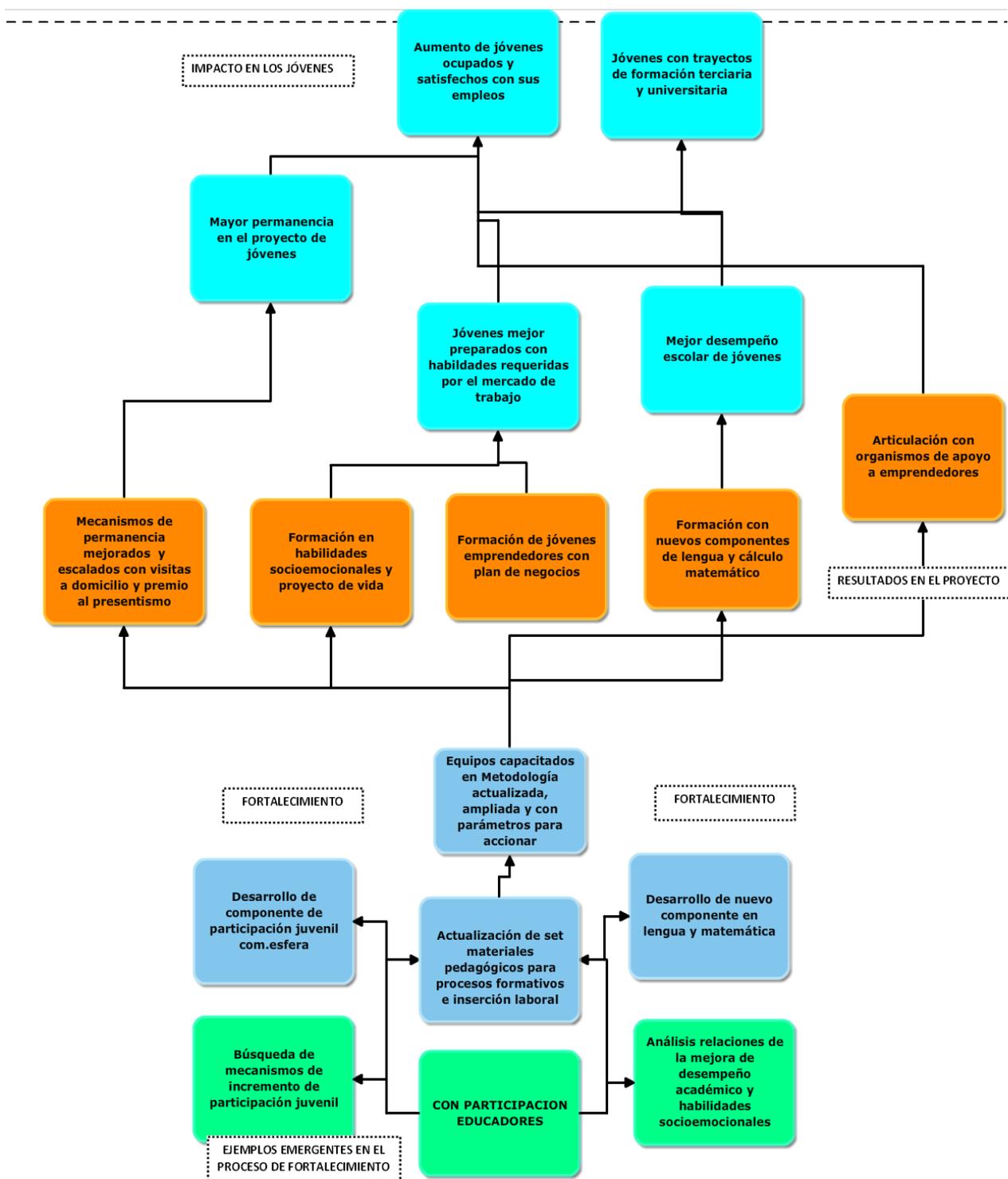
Este ejercicio en el año 2 posibilita además, junto con la aplicación de los estándares de calidad, revisar la cadena de resultados esperados inicial en vistas al plan de mejora que se propondrá para el año 3. En tanto que en el último año, la actividad permite reunir informaciones para la sistematización de la experiencia de la OSC.

El siguiente gráfico ilustra la cadena de resultados esperados en una de las organizaciones sociales a partir de la acción de fortalecimiento central emprendida relativa a la actualización del set de materiales pedagógicos de formación e inserción laboral de los jóvenes. Esta actualización respondía al desafío de la organización social de escalar con calidad las metodologías de intervención con jóvenes con equipos que se encontraban geográficamente dispersos en el territorio brasileño. También se buscaba adecuar los materiales a los cambios culturales producidos en el colectivo joven, que indicaban falta de atractivo, o desuso de determinados recursos didácticos, lenguaje, presentación, etc.

---

<sup>7</sup> No se aplican los estándares de calidad para guiar la definición del plan de mejora del segundo año debido a que el fortalecimiento iniciado en el año 1 aún está en desarrollo, por tanto una evaluación en ese momento no arroja información novedosa o sustantiva con relación a la obtenida en la primera evaluación (diagnóstico inicial).

Gráfico: Cadena de resultados esperados en Instituto Alianza



De acuerdo al gráfico precedente, se distinguen en la parte inferior, las acciones de fortalecimiento emprendidas para la actualización del set de materiales pedagógicos. Este se llevó adelante con la participación activa de los equipos de la organización social lo que dio lugar a la emergencia de

problemas (cómo incrementar la participación de los jóvenes, cómo incide la formación de competencias socioemocionales prevista en la metodología, en el desempeño académico de los jóvenes) para los cuales se encara la búsqueda de soluciones en cada caso y que desembocan en la ampliación de recursos metodológicos inicialmente contenidos en el set (desarrollo de un componente de participación juvenil, de un componente de fortalecimiento de competencias en lengua y matemática).

El fortalecimiento de la actualización del set pedagógico y el entrenamiento al equipo en la aplicación de los mismos crea las condiciones para que éstos cuenten con un instrumental metodológico apropiado con parámetros precisos para guiar su accionar, lo que conduce a los resultados de mejora esperados del proyecto de juventud y trabajo. Así a nivel del diseño, el proyecto ofrece servicios de formación en competencias socioemocionales y de proyecto de vida, formación de emprendedores, formación en lengua y cálculo, mecanismos para la permanencia de los jóvenes en el proyecto, etc. Asimismo, entre los resultados de mejora del proyecto de juventud y trabajo, se distinguen aquellos que refieren a mecanismos de articulación con organismos de apoyo a jóvenes emprendedores. Se alcanza este resultado esperado gracias a la actualización de set pedagógico y a una nueva acción de fortalecimiento, relacionada con el desarrollo de alianzas y redes.

Las mejoras producidas en el proyecto de juventud y trabajo permiten alcanzar los resultados esperados en los jóvenes: éstos están equipados con las competencias requeridas por empleadores y para emprender sus negocios en los casos que se encaminan hacia el trabajo emprendedor, se incrementa su permanencia y participación en el proyecto, mejoran su desempeño académico, etc. Estos resultados en los jóvenes junto con los mecanismos de intermediación laboral conducen a los impactos esperados en los jóvenes (sección superior del gráfico). Estos son un incremento de los jóvenes ocupados y satisfechos con su trabajo, el desarrollo de trayectorias educativas a nivel terciaria o universitaria para aquellos que buscan proseguir sus vocaciones profesionales y aumentar sus credenciales educativas.

La cadena de resultados esperados puede asimismo presentarse mediante un esquema que permita describir las mejoras alcanzadas a partir del fortalecimiento institucional, tomando en cuenta las evidencias e indicadores de mejora considerados.

**Cuadro: otra forma de presentación de la cadena de resultados esperados**

Cambios más significativos	Mejora de la calidad	Mayor impacto
<b>Fortalecimiento institucional</b>	<b>Diseño del Proyecto de Juventud y Trabajo</b>	<b>Resultados en los jóvenes</b>
Actualización del set metodológico (9 guías)	<p>Alcance de la formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• habilidades socioemocionales y proyecto de vida.</li> <li>• TIC's,</li> <li>• plan de negocio</li> <li>• inserción en empleo dependiente</li> </ul> <p>Otras mejoras no esperadas resultantes de la actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• módulo de lengua y matemáticas,</li> <li>• Módulo de participación juvenil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor preparación de jóvenes con las competencias requeridas por empleadores y para el trabajo emprendedor, (habilidades socioemocionales<sup>8</sup> y uso de TIC's (48% a 63%)</li> <li>• Aumento de la permanencia en el programa (76% a 83%)</li> <li>• Mayor participación ciudadana -en otras instituciones. (10% a 23%)</li> <li>• Jóvenes que prosiguen trayectos de formación terciaria y universitaria</li> </ul>

Otro ejemplo de cadena de resultados esperados es el que se presenta a continuación. En este caso, la Fundación CREAR emprende el fortalecimiento en redes institucionales con el fin de mejorar la eficacia de sus dispositivos de inserción laboral de su proyecto, y de esta manera aumentar los resultados en los jóvenes.

**Cadena de resultados a partir del fortalecimiento en redes institucionales. Caso Crear**

<i>Cambios más significativos</i>	<i>Mejora de la calidad</i>	<i>Indicadores de resultados</i>
<b>Fortalecimiento institucional</b>	<b>Diseño del Proyecto de Juventud y Trabajo</b>	<b>Resultados en los jóvenes</b>
Se crea el área de relaciones institucionales	Los dispositivos de inclusión laboral crecen de 52 a 62 %	28% a 34% de jóvenes incorporados (año 1 versus año 3)

<sup>8</sup> De acuerdo a indicador cualitativo, ya que no se dispone de un indicador cuantitativo que contraste el año 1 con respecto al último año del programa.

Otro ejemplo, es la cadena de resultados esperados de Microempresas de Colombia. En este se combinan acciones de fortalecimiento un estudio del mercado de trabajo juvenil, la actualización de sus currículas de formación técnica y la transferencia de metodología de intermediación laboral con el objetivo de mejorar la pertinencia de sus dispositivos de formación e inclusión laboral.

#### Cadena de resultados a partir del fortalecimiento en redes institucionales. Caso MEC

<i>Cambios más significativos</i>	<i>Mejora de la calidad</i>	<i>Indicadores de resultados</i>
<b>Fortalecimiento institucional</b>	<b>Diseño del Proyecto de Juventud y Trabajo</b>	<b>Resultados en los jóvenes</b>
Equipo técnico fortalecido en generar vínculos, con datos de más de 600 empleadores entrevistados en el estudio de mercado  Relanzamiento de programas de formación técnica	Formación técnica en sectores de inserción laboral juvenil e integrada con formación sociolaboral (competencias socioemocionales)  Dispositivos de inserción laboral con alta valoración de jóvenes	Incremento de la inserción laboral (42% a 64%)  Incremento trabajo de calidad (50 a 62%)

#### 1.3.1.2-Elaboración del Plan Estratégico Institucional

Dado que un proceso de fortalecimiento atañe directa o indirectamente a toda la institución se desprende la relevancia de **integrar a su plan estratégico los objetivos y acciones del fortalecimiento** que ésta se propone en el marco de Fortalezas a fin de dotar de mayor coherencia, unidad e integridad las decisiones que toma la organización. Asimismo, la integración de los objetivos del fortalecimiento con el plan estratégico de la OSC posibilita asegurar su viabilidad política. En efecto, se requiere del apoyo, compromiso y participación activa de sus máximas autoridades para su concreción efectiva del cambio que se busca impulsar.

El diagnóstico inicial habrá permitido examinar si la OSC cuenta con un plan estratégico y si éste está vigente, puesto que se dispone de un estándar referido a dicho plan. Así, **la primera acción de fortalecimiento que se acuerda con la OSC es la elaboración o revisión del plan estratégico**<sup>9</sup>, de acuerdo a si éste existe o no, y si está o no vigente. De esta manera se asegura que entre las prioridades, objetivos y cursos de acción del plan estratégico se incluya a la población joven y las mejoras definidas a partir del diagnóstico.

<sup>9</sup> En los hechos, el diagnóstico inicial constituye una intervención que como tal tiene un efecto de fortalecimiento ya que da lugar a que los integrantes de la institución elaboren un conocimiento enriquecido de ésta de acuerdo a la reflexión y propio análisis así como el aportado por el referente (externo) sobre la base de los aspectos fuertes y débiles relevados. Pero dado su carácter de diagnóstico, que no implica una mejora específica, como es la elaboración o actualización del plan estratégico de una OSC, no se define como acción de fortalecimiento del programa.

Sobre la base del diagnóstico inicial y el plan estratégico la OSC está en condiciones de elaborar su **proyecto integral**. Este abarca 3 componentes: **1) componente fortalecimiento institucional**: en el que define la finalidad del mismo, los objetivos de su plan de mejora trianual y el plan operativo de éste para el primer año de ejecución del programa; **2) el componente “Proyecto de Juventud y Trabajo”**: corresponde a la fundamentación y descripción de su intervención con los jóvenes para el año 1, y **3) el componente de “Monitoreo, Evaluación, y Aprendizaje, Comunicación y Sostenibilidad”** refiere a las actividades que se emprenderán para el mismo período.



Concluido el ciclo de ejecución del proyecto integral de primer año, se reedita la formulación de proyecto integral para el año 2 en cada uno de sus componentes, tomando como insumos para esto la evaluación de los resultados de avance alcanzados del año precedente<sup>10</sup>, los aprendizajes y lecciones extraídas de su implementación, y la retroalimentación del seguimiento y acompañamiento del referente del equipo de Dirección.

En cuanto a la formulación del componente fortalecimiento en el segundo año se retoman los objetivos del plan de mejora trianual definidos inicialmente y cuyos resultados se espera alcanzar en el proyecto integral del año 2<sup>11</sup>, o por el contrario se ajustan o incorporan nuevos objetivos que se identifican como necesarios para producir las mejoras de calidad del proyecto de juventud y trabajo y de los resultados de los jóvenes.

Se realiza una última formulación del proyecto integral en el tercer y último año del programa, para la cual se cuenta además de los insumos similares a los antes mencionados, con los resultados de la segunda toma de estándares de calidad<sup>12</sup>, que como se señaló, posibilita a la OSC analizar los aspectos en los que ha progresado su calidad y definir aquellos en los que se considera relevante y pertinente enfocar su mejora.

<sup>10</sup> Información suministrada por el sistema de monitoreo y evaluación del programa.

<sup>11</sup> El plan de mejora trianual que se define en el proyecto integral del año 1 especificará los objetivos y resultados esperados y el momento en el que se espera alcanzarlos. Estos últimos, de acuerdo a su alcance y ordenamiento, podrán obtenerse en el año 1, 2 ó 3.

<sup>12</sup> Durante la ejecución del proyecto integral del año 2 tiene lugar la segunda toma de estándares de calidad.

La metodología de fortalecimiento hasta aquí descrita implica desde el inicio hasta su culminación el acompañamiento y seguimiento a la OSC. En efecto, éste es el elemento complementario e indispensable para que el proceso de fortalecimiento tenga la direccionalidad hacia los resultados finales buscados.

**Los hitos de este acompañamiento y seguimiento** son por un lado a nivel del **diagnóstico inicial** mediante la elaboración y análisis colectivo del mismo, el asesoramiento y guía a la organización para la construcción de su cadena de resultados esperados a partir del fortalecimiento que la organización se propone instrumentar.

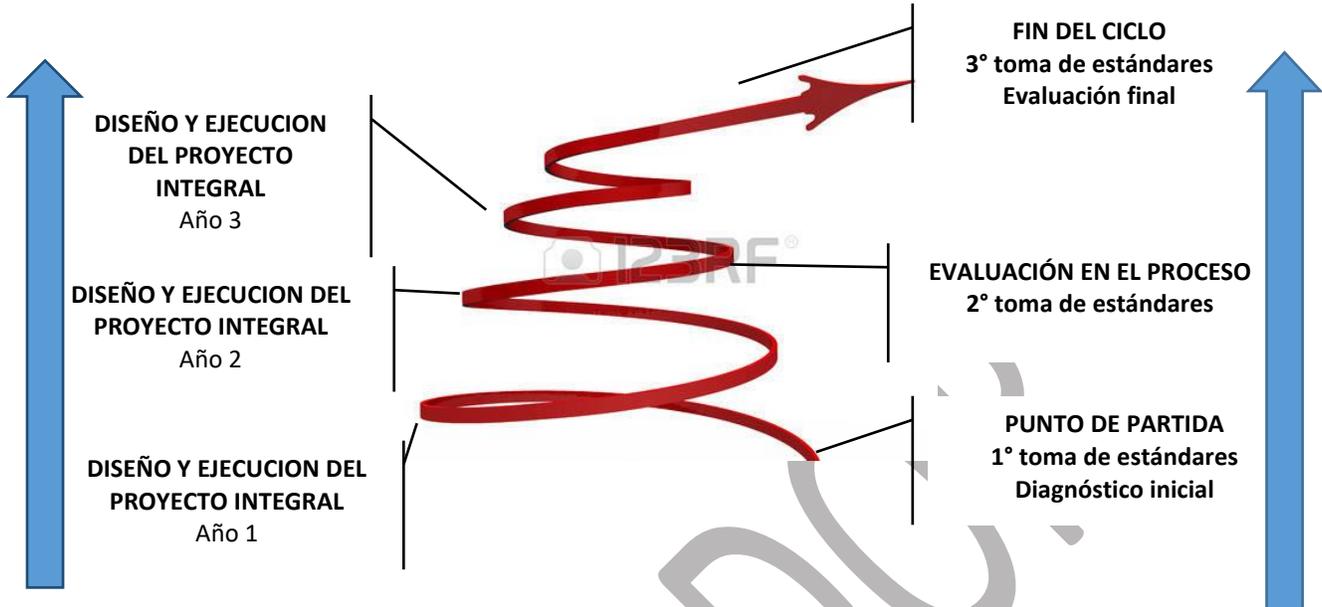
Por otro lado, a nivel de la **definición del plan de mejora trianual**, la guía de su articulación con el plan estratégico de la organización asegurando la inclusión de la población joven en los objetivos, líneas y acciones estratégicas. En el plano de la **formulación de los proyectos integrales anuales**, orientación en el diseño del proyecto de juventud y trabajo de manera que incorpore los elementos de calidad a partir de los productos y procesos obtenidos del fortalecimiento y los ajustes identificados a partir del acompañamiento, seguimiento y monitoreo de la ejecución.

Finalmente, el acompañamiento y seguimiento periódico a distancia y en visitas en el territorio durante la instrumentación de los proyectos integrales posibilita retroalimentar a la OSC en función de la marcha de las acciones, anticipar eventuales obstáculos, aportar propuestas de solución a los problemas advertidos, iluminar aprendizajes y buenas prácticas, etc.

En conclusión el acompañamiento y seguimiento implica una metodología específica de acuerdo a los hitos antes señalados y los procedimientos en la ruta de implementación del fortalecimiento.

El siguiente gráfico ilustra este proceso “espiralado” que propone la metodología de fortalecimiento del programa, de acuerdo a los momentos de aplicación de toma de estándares de calidad, de formulación y ejecución de los proyectos integrales de las OSC’s, y el acompañamiento y seguimiento a lo largo de este proceso.

### Metodología de fortalecimiento



Nota: las flechas verticales indican el Acompañamiento y Seguimiento

#### 1.3.2- Encuentros Regionales de Intercambio y Aprendizajes

Durante la ejecución de los proyectos integrales de las OSC's se realizan 3 encuentros regionales liderados por el equipo del Gerente del programa en conjunto con la Fundación Jacobs. Se instrumenta un encuentro por año y acuerda con las organizaciones socias la sede del encuentro, que va rotando según los países de procedencia de éstas.

Estos encuentros están destinados a integrantes del equipo técnico de las respectivas OSC: Autoridad principal (Director/a), el coordinador general del proyecto, coordinador del proyecto de juventud y trabajo y otro miembro del equipo. También se convoca a los jóvenes representantes que participan de los proyectos de Juventud y Trabajo de las respectivas organizaciones sociales. Además se invitan a funcionarios públicos, empresarios, otras OSC del país anfitrión, a especialistas internacionales, representantes de las entidades financiadoras del programa y de la cooperación internacional.

Los encuentros tienen la finalidad generar el conocimiento entre las OSC participantes, intercambiar dificultades, aciertos y aprendizajes elaborados sobre sus procesos de fortalecimiento y de sus proyectos de juventud y trabajo.

También estos encuentros buscan ofrecer un espacio para la participación de los jóvenes reconociendo a pares de otros países, según las diferencias y semejanzas que los unen (intereses, problemáticas, cultura, etc.), propiciar su voz para iluminar los aspectos que valoran de las

intervenciones de las OSC y en qué deben poner el foco éstas así como los decisores de políticas públicas.

Cada encuentro prevé una sesión abierta a públicos de interés de las OSC anfitrionas (funcionarios de Trabajo, Juventud, Educación, empleadores, academia) que le permitan dar a conocer la iniciativa regional en la que participa, sus finalidades, logros y necesidades de articulación intersectorial para incidir en las políticas públicas de empleo juvenil. Esta instancia es al mismo tiempo, un momento de fortalecimiento en las relaciones que el socio tiene con otros actores de la comunidad.

En las sesiones reservadas a las OSC's que integran Fortalezas, se busca analizar la teoría de cambio de acuerdo al estado de avance del proyecto integral de cada OSC, los datos aportados por el sistema de monitoreo y evaluación, de la evaluación externa de medio término, profundizar temas de interés con la exposición de especialistas invitados, intercambiar productos de fortalecimiento que puedan ser de utilidad para las organizaciones.

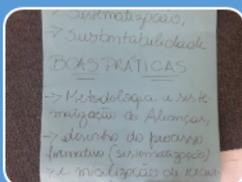
La participación de la autoridad principal de la OSC en los encuentros busca reforzar su compromiso con el proceso de fortalecimiento, compartir las orientaciones que cada institución tiene con respecto a la sostenibilidad del proyecto de juventud y trabajo así como su contribución e interés de apoyar el programa de alcance regional.

Los jóvenes participan en sesiones comunes con los adultos y en sesiones separadas de co-producción entre pares.

El diseño metodológico del encuentro está a cargo del equipo Fundaciones SES y Jacobs y se trabaja con las OSC's anfitrionas para el planeamiento de la sesión pública. A su vez las anfitrionas tienen a cargo la coordinación logística del encuentro.

Cada encuentro tiene una duración de 3 días.

## Modelo de desarrollo del Encuentro Regional de Intercambios y Aprendizajes



### DÍA 1

- **Apertura.** Presentaciones de los participantes y agenda de trabajo
- **Bloque 1.** Presentación de los proyectos
- Aprendizajes del proceso de fortalecimiento y sus efectos en el proyecto de juventud y trabajo y en los jóvenes
- Ronda de intercambios y aportes



### DÍA 2

- **Bloque 3.** Panel de expertos sobre experiencias o investigaciones vinculadas a la temática.
- Ronda de intercambios y aportes.
- **Sesión pública:** Presentación del programa. Sus resultados de avance y desafíos. Aportes a la construcción de políticas públicas



### DÍA 3

- **Bloque 4.** Presentación de la 2da actividad realizada por los jóvenes.
- Ronda de intercambio y aportes.
- **Bloque 5.** Recuperación del proceso realizado. Compromisos de acción para la mejora de las intervenciones
- **Evaluación y cierre del evento.**

### 1.3.3-Monitoreo, evaluación y sistematización.

La Fundación SES tiene como parte de sus ejes institucionales el desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación de cada uno de sus programas.

En el caso de Fortalezas, se desarrolló un sistema en función del alcance y metas (cuestionarios de línea de base, egreso, rúbricas de competencias desarrolladas por los jóvenes, entre otros), instalado en una plataforma informática construida para este fin, que permite por un lado, que cada organización asociada, cuente con la información que le permite visualizar los avances de resultados de sus proyectos y al mismo tiempo, desde el equipo central, poder consolidar información cuantitativa que permita monitorear el programa e ir ajustando, de ser necesario, las estrategias desarrolladas para el cumplimiento de las metas programáticas.

La aplicación de los instrumentos de monitoreo y evaluación y análisis de los resultados implican también un acompañamiento fuerte a cada una de las organizaciones asociadas al programa puesto que son una práctica habitual en las OS.

Por otra parte, se guía a la OSC en la redacción y reflexión de su informe técnico, de manera de identificar aprendizajes, desafíos, recursos didácticos o hallazgos que pueden constituir aportes valiosos para la propia organización y para las otras OSC del programa. También, se identifican tópicos a sistematizar y visibilizar, se revisan y retroalimenta la elaboración de materiales

desarrollados, se detectan productos y procesos con potencial de transferencia y de áreas o sectores de la OSC con potencial de recepción de transferencias de conocimiento.

El siguiente cuadro reúne los resultados finales de los jóvenes en el programa Fortalezas. Los guarismos obtenidos facultan a afirmar que se confirma la teoría de cambio propuesta.

**Cuadro: Resultados finales del programa Fortalezas**

Información	CREAR	UOCRA	ALIANZA	ESCRAVA	MEC	CAFETEROS	TOTAL
<b>Total participantes</b>	369	397	645	382	397	406	2596
<b>Total egresados</b>	299	315	540	311	366	334	2165
<b>% de egresados</b>	81,0%	79,3%	83,7%	81,4%	92,2%	82,3%	83,4%
<b>Total de jóvenes ocupados al egreso</b>	181	161	288	206	262	249	1347
<b>% de ocupados</b>	60,5%	51,1%	53,3%	66,2%	71,6%	74,6%	62,2%
<b>Ocupados en relación de dependencia</b>	51,9%	62,1%	63,9%	96,1%	77,1%	13,7%	60,3%
<b>Ocupados emprendedores</b>	48,1%	37,9%	36,1%	3,9%	22,9%	86,3%	39,7%

Sin embargo, este cuadro, solo es la imagen de uno de un conjunto de productos y procesamientos desarrollados a lo largo del sistema de M&E con el que el programa cuenta. Para comprender la complejidad del mismo, en el capítulo 3 del presente documento se detallan todos los aspectos del sistema, sus herramientas y la tipología de información que se recoge de este proceso. (algunos de los ejemplos están presentes en la página web del programa).

El desarrollo del mismo y los informes parciales, exceden a los fines de la presente publicación.

### **1.3.4-La Comunicación en el Programa.**

La construcción de una comunicación responde al interés de que el programa tenga su identidad y le permita a cada socio referenciarse en marco regional, superador y que lo incluye. También otorgarle visibilidad y posicionamiento, y en particular su novedosa teoría de cambio.

Para tal fin, Fundación SES, elaboró por un lado un portal del programa ([www.fortalezas.com.ar](http://www.fortalezas.com.ar)), en la que se alojó la plataforma de monitoreo y evaluación.

En esta página, mensualmente las organizaciones socias dan cuenta de las acciones significativas de los proyectos de juventud y trabajo, de los logros de de su fortalecimientos, acciones de incidencia etc..



Como a estrategia innovadora, el programa cuenta con una canción escrita por dos cantautoras colombianas, “Contá conmigo<sup>13</sup>” que, comprometidas con la causa, crearon el tema musical especialmente para Fortalezas, que ocupó un espacio importante en el rating de las emisoras colombianas y que se transformó de alguna manera en el “Himno del programa”, que cantan tanto los jóvenes como los equipos técnicos de las organizaciones socias.

Se elaboraron además folletería, videos de presentación del programa, y de entrevistas a egresados y empleadores, publicaciones sobre el perfil de jóvenes participantes, informaciones sobre los materiales didácticos producidos por cada organización y una línea que recupera los encuentros regionales y los aprendizajes de los mismos.

### 1.3.5- La Sostenibilidad del Programa.

La sostenibilidad en Fortalezas se considera en 2 sentidos:

Por un lado se busca que los proyectos que desarrollan las organizaciones socias, habiendo incorporado la teoría de cambio, puedan tener algún tipo de continuidad en el tiempo adoptando distintas modalidades, que se corresponden con los resultados del fortalecimiento y la cadena de resultados.

Algunos de los ejemplos que figuran a continuación son ejemplos de esto:

- **La sostenibilidad a través de la escala**, dada por la incidencia en las políticas públicas: es el caso de Instituto Alianza de Brasil, que logró incidir en las políticas educativas, que hoy toman en otro territorio del país, el trabajo sobre competencias transversales y socioemocionales laborales en el aula, producto de una metodología sólida y evaluada, que la organización sistematizó, actualizó y mejoró técnicamente, formando y fortaleciendo a sus equipos de trabajo.

<sup>13</sup> Se puede escuchar en [www.youtube.com/watch?v=btnVrcgTsOM](http://www.youtube.com/watch?v=btnVrcgTsOM)

- **La sostenibilidad incorporando una nueva línea de trabajo, que tiene de base la estructura comercial y de negocio**, como es el caso de Microempresas de Colombia, que ha logrado incorporar a partir del programa, una línea de microcrédito para jóvenes que le permitirá continuar y seguir avanzando en el trabajo con esta población
- **La sostenibilidad a partir de la incorporación en la agenda institucional de una línea de trabajo permanente con jóvenes**, como en los casos de Fundación UOCRA, (que es la Fundación del Sindicato de Obreros de la construcción) y el Comité departamental del Cauca (que es parte de la confederación nacional del Café de Colombia). En el caso de UOCRA se sostiene el área de trabajo con los jóvenes en una cantidad creciente de la red de Centros de Formación Profesional de la Organización. En el caso de Cafeteros, se conformó un Consejo de Jóvenes y Café que está en vías de institucionalización y que permitirá la institucionalización del recambio generacional, al menos en algunas áreas del sector de actividad.
- **La Sostenibilidad pensada como línea de venta de Servicios y productos**. Este es el caso de la alianza que establecieron Fundación Crear y Fundación UOCRA. Fundación Crear desarrolló un conjunto de materiales didácticos en competencias Transversales y Socioemocionales, que incluyen aspectos como el autoempleo y el emprendedorismo, que Fundación UOCRA compró y que hoy es parte del sistema de formación a distancia. Algo similar están pensando desarrollar con otros Sindicatos y Universidades.

En esta línea Fundación Jacobs y Fundación SES desarrollaron un concurso de propuestas que buscaran la sostenibilidad para todos los socios del programa. De las mismas se seleccionaron dos: La de Instituto Alianza y la de Microempresas de Colombia que recibirán un apoyo económico y técnico durante un año.

**2- La Sostenibilidad del programa como tal:** En este sentido dados los buenos resultados y el impacto obtenido a partir del desarrollo e implementación de la “innovadora” teoría de cambio, se busca identificar aquellos aspectos más significativos que puedan ser ofrecidos como servicios a otras organizaciones, a otros donantes, que puedan estar interesados en incorporar este tipo de intervenciones en el marco de sus programas y agendas.

Un intento, en este sentido, es la transferencia de los aprendizajes obtenidos por el estudio de Costos y Beneficios Sociales y Privados desarrollado por Fundación SES y que puede tener su correlato en Costa de Marfil, Africa, en el marco del programa TREC, que la Fundación Jacobs desarrolla en ese territorio.

Así mismo se han identificado algunos posibles socios para la edición de un segundo Programa Fortalezas, cuya finalidad y alcance está en proceso de reflexión y análisis.

Finalmente en este mismo sentido, se busca dar continuidad a las asociaciones desarrolladas a partir del programa, promoviendo la incorporación de los socios de Fortalezas a redes regionales preexistentes. Cuatro de las seis organizaciones sociales con las que trabajó el programa, ya son

Socios Activos de la Liga Iberoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil, con presencia en 18 países de la región y que cuenta con un conjunto de 26 organizaciones asociadas, cuya finalidad es incidir en las públicas Iberoamericanas establecidas en las Cumbres de Jefas y Jefes de estado de la región cada 2 años. Los mandatos presidenciales dieron origen a la firma del llamado “Pacto por las Juventudes” que incluyen lineamientos claves para para el ejercicio de derechos a la participación ciudadana, a la educación y al trabajo, entre otros. Este será uno de los marcos de las agendas concretas de incidencia regional para los próximos 10 años.

BORRADOR

CAPITULO 2:  
PRINCIPALES  
LECCIONES  
APRENDIDAS.

BOHRAADOR

## CAPÍTULO 2: PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. A partir de esta concepción, se describe en este capítulo, en primer lugar, los principales aprendizajes y lecciones del proceso de fortalecimiento y ejecución de los proyectos de juventud y trabajo en cada una de las seis organizaciones sociales participantes del programa Fortalezas.

En segundo lugar, se describen las principales lecciones aprendidas por Fundación SES en su rol de socio gerente del programa Fortalezas. Para ello, se recuperan las lecciones relacionadas con el diseño, la ejecución programática del fortalecimiento y de los proyectos de juventud y trabajo, la comunicación y el monitoreo y evaluación del programa.

En la última sección está destinada a las conclusiones y principales desafíos del programa con la pretensión de proporcionar claves que posibiliten futuras aplicaciones de la estrategia y metodologías utilizadas en esta experiencia.

### **2.1 APRENDIZAJES SOBRE EL FORTALECIMIENTO Y LOS PROYECTOS DE JUVENTUD Y TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

Las entidades Fundación Crear; Fundación UOCRA, Instituto Aliança, el Centro Cultural Escrava Anastacia, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y Microempresas de Colombia son las organizaciones socias (OS) que, desde comienzos de 2013, llevaron adelante procesos de fortalecimiento institucional y proyectos de formación e inserción laboral destinados a 2000 jóvenes de 18 a 24 años, en situación de vulnerabilidad social, y que habían iniciado o completado su educación secundaria.

Los proyectos de formación e inserción laboral son diversos en cuanto al tipo de estrategias que despliegan en su trabajo con los jóvenes, así como lo son los contextos locales y arreglos institucionales en los que se implementan. Algunos proyectos promueven la asociatividad o el emprendedurismo, otros ponen el énfasis en el vínculo con el sistema educativo, y/o en el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad para la inserción en el mercado de trabajo formal o en el desarrollo personal y social.

Lo mismo sucede con el colectivo joven, éste es diverso en cuanto a su situación educativa, su trayectoria laboral previa a su inscripción, a su vida social y a las expectativas con las que inician el programa Fortalezas.

**Tabla 1: Descripción de los proyectos de Juventud y Trabajo según organización**

País	Organización Social		Proyecto	Descripción de la estrategia de intervención
Argentina	FUNDACIÓN CREAR  (CREAR)	La organización trabaja con jóvenes en situación de vulnerabilidad social en la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Articula en territorios con organizaciones de base, con diferentes estrategias para la inclusión laboral en empleos o emprendimientos.	Crear ciudadanía juvenil	Acciones de formación en inclusión laboral principalmente en el sector industrial y comercial así como en emprendimientos productivos autónomos que promuevan el desarrollo de la economía local. Área de intervención: Ciudad de La Plata (provincia de Buenos Aires) y municipios aledaños
	FUNDACIÓN UOCRA  (FUOCRA)	Su misión es contribuir al crecimiento personal, profesional y cultural de los trabajadores constructores y de sus familias. Se especializa en problemáticas referidas a la relación Educación-Trabajo dentro del campo de la industria de la construcción. Brinda formación profesional y cursos para la terminación de estudios primarios y secundarios de jóvenes y adultos mediante una red de instituciones educativas en diferentes regiones de la Argentina.	Impulso Joven	Dispositivos de formación profesional en la industria de la construcción, acompañamiento institucional a jóvenes, servicios de orientación para la inserción laboral en el sector, y para la terminación de la educación secundaria obligatoria. Área de intervención: Ciudad autónoma de Buenos Aires y 3 localidades de la Provincia de Buenos Aires
Brasil	INSTITUTO ALIANÇA  (ALIANÇA)	Su misión es Educar personas, organizaciones y comunidades para el desenvolvimiento humano y sustentable. Trabaja con poblaciones de jóvenes en situación de vulnerabilidad social, en conjunto con organismos del Estado y empresas. Tiene una amplia oferta de proyectos de formación profesional e inclusión laboral, que parte de la capacitación intensiva tanto en oficios como en habilidades para la vida, complementando con programas de alfabetización digital, prácticas laborales en empresas, acompañamiento y tutorías personalizadas.	Com. Dominio Digital	Formación integral a partir de un abordaje por competencias y con el fortalecimiento de la identidad y la construcción de los proyectos de vida de los jóvenes como ejes estructurantes. Área de intervención: Región metropolitana de la ciudad Fortaleza, y municipios Baturité y Pacoti, Estado de Ceará .

	CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTACIA (ES CRAVA)	Su misión es realizar actividades educativas, conformar redes y trabajar en territorio con jóvenes en situación de vulnerabilidad social de comunidades empobrecidas de los suburbios del Gran Florianópolis. Sostiene diversos proyectos de inclusión laboral, vinculados a la formación en oficios, prácticas laborales e intermediación laboral.	Joven Aprendiz	Promueve la creación de oportunidades para el desarrollo humano, la formación cívica y profesional y la inserción laboral. Surge de la necesidad de continuar los procesos educativos que se desarrollan con los niños y adolescentes de las comunidades empobrecidas. Área de intervención: Gran Florianópolis y regiones periféricas de las ciudades de Sao José y Palhoça respectivamente.
Colombia	MICROEMPRESAS DE COLOMBIA (MEC)	La organización lleva adelante proyectos de cooperación local en el departamento de Antioquia, a nivel nacional e internacional. Desarrolla servicios de formación laboral juvenil y creación y fortalecimiento de micro emprendimientos, a través de procesos de diagnóstico y asesoría personalizada. Realiza acciones de formación técnica para el trabajo a poblaciones jóvenes en conjunto con el Estado, y desarrolla proyectos de formación para jóvenes campesinos de zonas rurales y creación de unidades productivas.	Prosperidad Juvenil	Formación sociolaboral y capacitación de jóvenes con enfoque al trabajo dependiente y al emprendimiento, la inserción laboral y al mejoramiento de sus condiciones de vida. Área de intervención: ciudad de Medellín (Departamento de Antioquia) y comunas aledañas.
	COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA (CAFETEROS)	Su misión es asegurar el bienestar del caficultor a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa. La organización desarrolla acciones de formación y asesoramiento técnico para jóvenes campesinos y tiene acciones de apoyo integral a la familia de caficultores y su comunidad.	Jóvenes con pasión por la tierra	Promueve una caficultura renovada, tecnificada, rentable y sostenible, impactando en la calidad de vida de los caficultores y sus familia. Esto, a partir del desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, de la competitividad e innovación y de la comercialización sostenible. Área de intervención: zonas rurales de los municipios Popayán, Timbio, El Tambio, Cajibío, Piendamó y Morales (Departamento del Cauca)

En este apartado se presenta, desde la mirada de Fundación SES, el recorrido desarrollado por cada uno de los socios del programa, sus aprendizajes y los principales desafíos

### 2.1.1- La experiencia del Comité de Cafeteros del Cauca (CDC)



**Contexto / Problema:** Una de las mayores dificultades que atravesó la región del Cauca en la que se inserta el proyecto global de Cafeteros, fue el contexto de conflicto armado permanente, que a la vez es uno de los motivos por los que se requirió Fortalezas, dado que los cultivos ilegales, o los grupos armados/ violentos eran espacios que recibían jóvenes sin oportunidades de empleo<sup>14</sup>.

Adicionalmente la dispersión territorial, la situación de pobreza y ruralidad, conformaban un escenario complejo de intervención. Cafeteros ante el conflicto armado tuvo una larga trayectoria de neutralidad, que se pone en juego cuando busca avanzar en la transformación de la realidad desde el protagonismo de las y los jóvenes.

En relación a los jóvenes, desde muy temprana edad se ven obligados a producir ingresos, dejando a un lado la escuela y su proceso de formación, se dedican a jornalear en fincas vecinas, o van a la ciudad a desempeñar en diferentes roles (vigilantes, choferes, etc.), y difícilmente vuelven al campo. El joven hace su primaria básica e inmediatamente comienza a trabajar, pues ya ha obtenido el aprendizaje básico y prima la necesidad por producir.

**La Organización:** El Comité de Cafeteros del Cauca es uno de los 15 comités que integran la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que es una entidad gremial de Colombia. El Comité es el responsable de la ejecución de programas y proyectos de la Federación y trabaja en un Departamento donde 32 de 42 municipios son cafeteros, con 92 mil familias campesinas que cultivan un café protegido por la denominación de origen y con garantía de compra, debido a su alta calidad.

El Plan estratégico del Comité departamental incluía atender el problema relevo generacional y Fortalezas empalma en esta estrategia.

Cafeteros del Cauca se destaca claramente en el acompañamiento a la producción de café, y otros productos relacionados a la vida campesina y caficultora. Tiene un vasto sistema de extensión rural, que aborda territorialmente los municipios cafeteros, a través de delegaciones, y en comité central de coordinación.

El Servicio de Extensión Rural, es el área encargada del acompañamiento productivo a las comunidades campesinas caficultoras, y en específico a las y los jóvenes y es el área institucional foco del proceso de fortalecimiento

---

<sup>14</sup> En la actualidad la región se encuentra inmersa en Dialogo de Paz **mecanismos del pos-acuerdos, de justicia transicional, de la reparación de víctimas, producto del Diálogo por la Paz entre el Gobierno y el ELN y que conducen al fin del conflicto.**

El trabajo del Comité en el acompañamiento productivo funcionaba muy bien, sin embargo había una “vacancia” en el apoyo social y educativo especialmente de los jóvenes, e incluso desde el acompañamiento a la producción de aquellos jóvenes que recién comienzan.

La propuesta de la organización para los jóvenes de la zona rural, es que comiencen su proyecto de vida con una empresa cafetera y logren los recursos para la sobrevivencia de sus familias, si el plan de vida de ellos consiente la idea de desempeñarse en otros roles y en otros espacios; la idea es que de igual manera inicien su propia empresa con el café, y ese sea el apoyo para lograr sus metas personales.

Desde Fortalezas se hizo **un diagnóstico** que indicó la necesidad de llevar adelante un fuerte trabajo pedagógico y de acompañamiento con los jóvenes. Esta estrategia tuvo como propósito no solo fortalecer el trabajo del Comité, sino que, además, y a través de este fortalecimiento, se esperaba lograr impactar en una mejor calidad de los proyectos de jóvenes. Se resuelve conformar una única cohorte de jóvenes que serán capacitados y acompañados durante los tres años de fortalecimiento

**La Meta:** La organización se propone abordar el “relevo generacional”, que implica que las juventudes permanezcan en el campo como caficultores, evitando así, además, las migraciones.

**El Fortalecimiento:** el principal desafío y logro en esta intervención fue que el Comité de Cafeteros del Cauca pudiera desarrollar una metodología específica de trabajo con los jóvenes, de manera que la misma se pueda diseminar a otros Comités y departamentos del país.

El tiempo de trabajo interno, el espacio de formación de formadores, la inclusión de referentes de las comunidades y de responsables de áreas políticas locales son las estrategias utilizadas por Cafeteros para socializar la intencionalidad del proyecto y generar los consensos necesarios para la implementación del proyecto evitando situaciones contrarias a los objetivos de integración.

Para describir los cambios más significativos en esta experiencia, se retoman los ejes del pentágono de Fortalezas.

*En relación a la Estructura:*

Uno de los principales impactos del proceso de fortalecimiento tuvo que ver con la construcción de un **Consejo de Juventud caficultora**. Este espacio no existía previo al programa.

La propuesta se fue construyendo a medida que los jóvenes fueron formados a través de la participación, y fueron ganando identidad campesina caficultora, junto al comité departamental. Al ser visibilizado el colectivo joven, tras un tiempo y recursos invertidos, se pudo ver un grupo activo de jóvenes demandando espacios. El consejo de juventudes es una apuesta innovadora para toda la Federación Nacional de Cafeteros, e implica la posibilidad de los jóvenes de incidir directamente en el desarrollo rural.

De algún modo, favorecer la participación activa de los jóvenes implica además, otorgar los espacios suficientes para que puedan proponer, e implementar los cambios sobre los procesos que inciden en sus vidas. Estas innovaciones son de orden estructural y pueden requerir

importantes cambios en el seno de la organización. Este proceso continúa, ya concluido el programa.

*En relación al Funcionamiento:*

Para la permanencia de los jóvenes rurales en sus territorios, se estructuró una metodología de trabajo que comprende tres dimensiones centrales: el aspecto económico-productivo, el aspecto cultural y el político.

Para lograr este propósito se partió de la premisa que no se puede incentivar a los jóvenes a permanecer en el campo solamente con ofertas productivas, desconociendo sus necesidades culturales y políticas que lo vinculan al territorio.

Se genera entonces una propuesta pedagógica de abordaje integral que implicó incorporar nuevos perfiles profesionales a la organización, de manera de construir un equipo interdisciplinario integrado por especialistas en educación popular, comunicadores, que se sumaron al área de extensionistas, propia del Comité.

El Comité donó a cada uno de los jóvenes participantes de Fortalezas plantines sobre los que pudieran realizar las prácticas de producción del café. Dado que el aprendizaje del proceso productivo requería un tiempo que excedía el ciclo anual del proyecto de juventud y trabajo, se resolvió que se constituya una sola cohorte de jóvenes.

El equipo de extensionistas continuó formando a los jóvenes en la parte técnico-productiva, y el equipo incorporado sumó un acompañamiento cultural y político a través de capacitaciones y seminarios en el ámbito rural<sup>15</sup>. Entre otras actividades, se desarrollaron campamentos co-organizados por los propios jóvenes, viajes de intercambio para conocer experiencias exitosas, conformación de grupos de formación de jóvenes pares y jóvenes líderes que facilitaron los procesos.

Una experiencia interesante que merece destacarse fue la sistematización del Proyecto Juventud y Trabajo basada en la perspectiva metodológica de investigación – acción participativa, donde se priorizó el trabajo desde cada uno de los municipios en torno al tema de identidad y valores campesinos, teniendo como producto un documento sobre el análisis de dicho proceso. A partir de este trabajo, se elaboran cartillas formativas, que adquirieron una identidad bien contextualizada, vinculada a la cultura campesino caficultora. Eso generó también una mayor permeabilidad de los contenidos para con los extensionistas, los jóvenes, sus familias y los docentes de las escuelas de la red.

En cuanto a dificultades encontradas podemos señalar la participación de todos los extensionistas. Éstos tienen una gran carga de trabajo vinculada a fomentar la productividad, sin embargo su participación resultaba fundamental para el proceso de fortalecimiento. No obstante en algunos casos resultó difícil que se priorice institucionalmente su asistencia. El equipo de esta área tenía demandas de trabajo muy intensas, por lo tanto, dificultades para cumplir con los tiempos de formación requeridos. Ante este desafío, y con el objeto de apoyar a los extensionistas en su

---

<sup>15</sup> El contenido de la capacitación fue: liderazgo comunitario, protagonismo juvenil, derechos de la juventud, organización comunitaria, actoría social juvenil

tarea, se constituyó **una red de apoyo** que involucró a las escuelas rurales de la región, con quienes ya había articulaciones previas. De este modo se invitó a estas escuelas rurales a ser parte del Programa Fortalezas. Así a la formación de los jóvenes cafeteros que se realizaba con extensionistas, se sumaron docentes de escuelas rurales y líderes juveniles de cada comunidad. A partir de la misma se genera un diálogo intergeneracional, y logra que todos los actores que estaban trabajando dispersamente lo hicieran en forma conjunta. Estos espacios de articulación comenzaron a su vez, a ser objeto de los procesos de fortalecimiento.

#### *Recomendaciones*

-Para lograr impacto positivo en los trayectos formativos y ocupacionales de los jóvenes, que modifiquen sus proyectos de vida, es necesario integrar las necesidades más amplias, no solamente las económicas. En el Cauca, lo cultural y lo político fueron componentes e relevancia.

-La perspectiva de protagonismo juvenil, y la visión de derechos de las juventudes, posibilitan construir propuestas más adecuadas para los jóvenes, generando mayores oportunidades de apropiación de los servicios ofrecidos

-Para implementar una política específica para jóvenes, es preciso identificar metodologías pertinentes. Este proceso implica proponer a la organización un proceso flexible e innovador, que puede requerir tiempo y buena comunicación para ser aceptado.

#### *En relación a las Relaciones Institucionales*

En términos de aprendizaje, podría decirse que la red de apoyo con escuelas rurales dio “soporte” al impacto en territorio más allá de la política institucional y es aquí donde la red de docentes resultó importante. Si bien la red no estuvo estructurada mediante encuentros sistemáticos, pasaron a formar parte de acciones diversas que les permitió alcanzar gran impacto.

La incorporación, a partir del programa, de un conjunto de actividades y seminarios desarrolladas con otras instituciones de la región, de algún modo fue una estrategia para incidir en la incorporación más institucional de la agenda joven en el Comité y al mismo tiempo, el Comité desde su máxima autoridad hasta sus equipos de trabajo, pudieron dar a conocer a la sociedad en su conjunto, un importante liderazgo y posicionamiento político y público en este tema.

Se sumaron relaciones con:

- Organizaciones del mundo del café, que promovieron mejoras en el proceso productivo y de comercialización
- Organizaciones y organismos educativos, con quienes se fortaleció el acompañamiento pedagógico

- Con instituciones académicas, para reflexionar, debatir y construir conocimiento sobre educación y las juventudes rurales.
- Con organizaciones comunitarias, y desde los propios jóvenes como pares, que se materializaron en el Consejo de Juventud y la red de apoyo del Proyecto de Juventud del Comité Departamental.
- Con organismos públicos, intentando generar un proceso de incidencia directa de los jóvenes organizados en las políticas para el desarrollo rural regional.

En todo proyecto de fortalecimiento institucional, las relaciones hacia afuera y con otros actores e instituciones tienen una direccionalidad y un sentido. También alcances y limitaciones. En este caso, lograr prioritariamente que los jóvenes con los que el proyecto trabaja se queden en el campo. Ahora bien ¿esta afirmación deja por fuera y sin respuesta a algunos jóvenes participantes de la iniciativa, que buscan la empleabilidad? No necesariamente. Es un tema de prioridades y de alinear el fortalecimiento a la misión institucional y no buscar que la misma tenga nuevas alianzas que desvíen su identidad y razón de ser en la sociedad.

*En relación a la Comunicación:*

Para lograr avanzar en la instalación de las propuestas innovadoras de trabajo con jóvenes, el comité departamental debió visibilizar el sector juvenil, hacia adentro de la propia institución, las comunidades, y la región. Este trabajo apuntó a que los jóvenes sean reconocidos como actores protagónicos, pero además, a modificar preconceptos y estigmas que se dan en las sociedades acerca de los jóvenes.

La metodología de trabajo comunicacional volvió a priorizar a los jóvenes. Se trabajó permanentemente con tecnologías de información y comunicación, se enseñó a los jóvenes a generar productos comunicacionales a partir de sus propias ideas siempre vinculadas al arraigo territorial. Y se organizaron festivales audiovisuales comunitarios donde se expusieron los productos realizados por los jóvenes. La comunidad pudo modificar su visión sobre los jóvenes, a partir de ver las producciones y los contenidos que ellos desarrollaron.

Este proceso incluso tuvo impactos en la producción. El trabajo comunicacional con los jóvenes posibilitó que las familias cafeteras comiencen a confiar en sus hijos, otorgándoles tierras para la iniciación de los nuevos emprendimientos. Este proceso que inicia en este ámbito, e impacta a nivel de la producción, trajo aparejado una cierta renovación tecnológica, dado que las generaciones adultas tienen menos flexibilidad a la hora de adaptar las tecnologías de cultivo ante las propuestas de la organización.

*Recomendaciones:*

*- La comunicación es una estrategia fundamental para acompañar transformaciones. Otorgar un lugar protagonista a los propios jóvenes tiene un doble potencial: complementar sus propios procesos formativos con competencias socioemocionales y técnicas requeridas en esta época, a la vez que visibilizar al colectivo joven transformando preconceptos que la sociedad mantiene sobre ellos. Este es uno de los principales desafíos para lograr la inclusión social de los jóvenes.*

*- Para esto, es requisito invertir en equipamientos básicos, y destinar recursos a la formación específica, a la vez que la visibilización de los productos generados en la sociedad. Esto puede realizarse, nuevamente, a través de articulaciones inter – institucionales.*

*En relación a la Sustentabilidad:*

A partir de la experiencia Fortalezas se instala una nueva visión institucional y principalmente un grupo de jóvenes activo, que lleva a la conformación del **Comité de Juventudes del Cauca**, que se encuentra en proceso de institucionalización en el Comité.

La movilización de jóvenes de la región y la visibilidad de éstos dentro del Comité generó un impacto real y observable. Hoy en el Cauca existen a partir de Fortalezas más jóvenes movilizados contra la mega minería, por la valoración del campo, la vida rural y los modelos de desarrollo, etc. De la misma manera, los activos construidos en términos de redes de instituciones que apoyan a las juventudes rurales implican un paso importante en términos de sostenibilidad de las políticas de acompañamiento a jóvenes campesino caficultores.

En esta línea de trabajo, se buscó generar procesos de incidencia en la política pública a través de la participación reiterada de los jóvenes en espacios públicos y ante autoridades políticas. El Programa logró ubicar jóvenes participando activamente en la mesa de discusión sobre el modelo y los planes de desarrollo del Cauca. También se organizaron congresos para el desarrollo rural con la Universidad y con la Gobernación. La gobernación lanzó un plan estratégico para el desarrollo rural y hay una gestión para incidir desde los jóvenes rurales en el Plan. El impacto de todas estas acciones fue significativo en términos del involucramiento de los jóvenes

Queda pendiente lograr articular la producción de café con las necesidades de apoyo a los jóvenes campesinos caficultores. Se han elaborado propuestas para constituir fondos de recursos a partir de la misma producción cafetera de jóvenes, que nutran los procesos de acompañamiento.

Es importante pensar la sostenibilidad desde las capacidades instaladas que perduran en el tiempo. Frente a una organización sostenible, la necesidad es poder continuar con los mayores logros del acompañamiento a jóvenes. Espacios de participación, apoyo en redes, voluntad de incidir en políticas públicas y una perspectiva institucional de fomento a la participación juvenil, son importantes activos.

## 2.1.2-La experiencia de Fundación UOCRA



**Contexto / problema:** Luego de la profunda crisis económica que afectó a la Argentina a principios de los años 2000, el país atraviesa un ciclo de fuerte crecimiento que, en el caso del sector de la construcción crece un a un ritmo del 11% anual desde año 2003, lo que implicó un aumento en la demanda de trabajadores formados en oficios de la industria. En este marco en el año 2004 se suscribe un convenio entre los principales actores del sector de la construcción (estado, sindicato y cámaras empresariales<sup>16</sup>). El Plan Nacional de Calificación para Trabajadores de la Industria de la Construcción, del cual la Fundación UOCRA es la unidad ejecutora, tiene por objetivos favorecer la inserción laboral a través de la mejora de la calificación del trabajador constructor, y revertir los altos niveles de informalidad laboral en el sector, que para el año 2005 ascendían a 71%<sup>17</sup>.

A partir del año 2014 cambia esta tendencia, y el sector pierde impulso, debido a la suba en las tasas de interés, la caída en el salario real, medidas de control en la compra-venta de dólares, moneda que es utilizada en el mercado inmobiliario, entre otros factores. Nuevas devaluaciones impactan negativamente en los precios del sector, así como un incremento del proceso inflacionario, que desemboca en una profunda crisis con pérdida significativa del empleo en el sector construcción.

**La Organización:** La Fundación UOCRA integra la red social UOCRA que es el conjunto de instituciones que brindan servicios a los trabajadores constructores y sus familias beneficiarias (salud, vivienda, educación, etc.). Este marco determina una interdependencia de la Fundación con respecto a los lineamientos políticos, organizacionales y sistemas administrativos y de información de la Red mencionada, y que es de corte sindical. La organización experimenta desde hace unos años un significado crecimiento mediante la incorporación del canal de televisión, el incremento del número de instituciones que integran su Red de instituciones de formación profesional<sup>18</sup> así como los proyectos de capacitación laboral en el marco de acuerdos con el Ministerio de Trabajo de la Nación, dirigidos principalmente a trabajadores desempleados, adultos y jóvenes. La institución cuenta con certificación de normas IRAM.

Su misión es contribuir al crecimiento personal, profesional y cultural de los trabajadores constructores y de sus familias; al mejoramiento de su calidad de vida; al mantenimiento de la salud integral, la seguridad y el medio ambiente en el trabajo, en el marco de las relaciones

---

<sup>16</sup> Cámara Argentina de la Construcción (CAC), el IERIC (Instituto de Estadísticas y Registro de la Industria de la Construcción), el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA).

<sup>17</sup> El plan prevé el impulso de acciones de capacitación y formación, concientizar sobre normas de seguridad e higiene laboral, y fortalecer los centros de formación profesional de la Red UOCRA a lo largo de todo el país, para contar con lugares específicos y equipados para la capacitación en diversas especialidades.

<sup>18</sup> Cuenta con en red con 30 centros de formación profesional y ha creado un sistema de formación continuo, planteado a 3 años, con 18 cursos, 9 talleres de apoyo a la inserción laboral y material propio de referencia sobre los principales saberes del sector de la construcción.

productivas del sector. Procura la permanente validación, nacional e internacional, de las competencias adquiridas por los trabajadores constructores a lo largo de su vida profesional, aumentando así su empleabilidad.

Si bien la institución trabajaba con jóvenes antes del programa Fortalezas, carecía de una política explícita con relación a los mismos, además de que este colectivo no era parte de su agenda institucional. Pero esto empieza a ser una preocupación para la institución debido al aumento de la demanda de formación de este grupo etario se incrementa en los últimos años y comienzan a tener algunas dificultades en su abordaje dado que no están preparados especialmente. Por otra parte el interés de abordar a los jóvenes responde a la necesidad de un recambio generacional de los delegados y representantes sindicales. Así se busca referenciarse como un sindicato con capacidad para responder a la formación juvenil garantizando desde allí las condiciones para el acceso a un trabajo de calidad.

**El diagnóstico inicial** puso en evidencia, además de la ausencia de política de intervención con jóvenes, que el crecimiento institucional experimentando por la organización en los últimos años no había sido guiado por un plan estratégico conocido por sus integrantes y actualizado, ni se llevaban a cabo procesos de evaluación de factibilidad de proyectos y su seguimiento, una vez aprobados, que respondiera a las prioridades institucionales y supervisión técnica y administrativa. De esta manera los esfuerzos se dispersaban comprometiendo la eficacia y eficiencia de la gestión institucional.

**Meta:** crear y consolidar una política de intervención con jóvenes dentro de los procesos de formación e intermediación laboral general que realiza la organización.

**El fortalecimiento** se enfoca los primeros años en la elaboración de un plan estratégico con la participación de todas las áreas de la Fundación, el reordenamiento de los procesos de gestión. Asimismo, se asiste en el diseño un proyecto de juventud y trabajo. Gracias al plan estratégico se establecieron objetivos y líneas de trabajo, orientaciones a la gerencia. En este proceso, se declaró entre los objetivos institucionales contar con una política de intervención con jóvenes.

Se diseñaron, además, mecanismos de pre-evaluación, evaluación y seguimiento de los proyectos. Posteriormente, se diseñan módulos de información estadística de la población de jóvenes con las que se trabajaba.

Se crea el proyecto de juventud y trabajo “Impulso Joven”, que se ejecuta en el marco del Plan Nacional de Calificación para Trabajadores de la Industria de la Construcción. Se organizan grupos exclusivamente de jóvenes y abren los cursos en centros de formación de la Red UOCRA y de organizaciones sociales asociadas. Se contratan equipos ad hoc para instrumentar la formación técnica, el acompañamiento a través de tutorías y formación sociolaboral. De este modo, se comienzan a crear condiciones institucionales para llevar adelante una política de juventud.

Pero al cabo del primer año de ejecución se plantean importantes dificultades en el proyecto de juventud y trabajo. La población convocada presenta altos niveles de vulnerabilidad: se movilizan esfuerzos y recursos de la Red UOCRA para responder a las necesidades de éstos (salud, educación, vivienda), lo que no impide que ésta abandone el programa y experimente serios problemas de inserción laboral. Las señales de alarmas conllevan a un mayor involucramiento de

las autoridades de la Fundación, advirtiendo en esas circunstancias la escasa viabilidad de escalar el modelo programático de Impulso Joven en tanto éste debía conformarse por un equipo ad hoc, cuyo financiamiento sólo cubría los docentes técnicos (no así el tutor).

En este contexto, se discontinúa el proyecto de juventud y trabajo según el esquema implementado hasta ese momento y reorienta su instrumentación en el marco de la Red de centros de formación profesional de Fundación UOCRA. La población joven destinataria pasa a ser los jóvenes que se acercan a los centros de formación, y los directivos y personal de apoyo de los centros devienen los actores responsables de la ejecución de la política de intervención con jóvenes, para lo cual el fortalecimiento se re-direcciona al desarrollo de nuevas capacidades en estos actores, particularmente, el abordaje y acompañamiento de la población de jóvenes.

El caso de Fundación UOCRA muestra claramente la importancia de reflexionar, revisar, direccionar y como en este caso, “**reformular**” el conjunto de acuerdos institucionales iniciales, de manera que el proyecto de Juventud y Trabajo pueda tener un anclaje central en la estructura organizacional y no funcione como un programa aislado cuya sostenibilidad no está garantizada.

Si examinamos los cambios más significativos teniendo en cuenta los ejes del pentágono, podemos distinguir los siguientes aspectos:

*En relación a la Estructura y Funcionamiento:*

Al reformularse la estrategia de intervención en el proyecto de juventud y trabajo, se logró mejorar su eficacia. Por otra parte, el involucramiento de las máximas autoridades de la organización posibilitó comprometerlos en la legitimación de los procesos innovadores, y así viabilizar los cambios, ampliando además el horizonte de las acciones proyectadas. De esta experiencia se deduce un primer aprendizaje extensivo a todo el programa: en los procesos de fortalecimiento es necesario el involucramiento de las máximas autoridades (sobre todo si se trata de una institución que posee una estructura altamente jerarquizada).

Como parte de este aprendizaje la organización también desarrolló una mirada reflexiva sobre los propios recursos y sobre la capacidad de generar cambios institucionales, lo cual condujo a realizar una nueva articulación de los mismos y a comenzar a asimilar el Programa como una política institucional integrada y articulada con el resto de las acciones planificadas por la propia institución.

En virtud de estos cambios, estableció como **Meta**: impulsar una política institucional de juventud, lo que constituye una innovación para la fundación que no trabajaba con ese colectivo de forma diferenciada hasta el momento.

El cambio en el perfil de la población joven destinataria, posibilita atraer al programa jóvenes (los estudiantes de los centros) que están mayormente motivados hacia el estudio, con menor urgencia de generar ingresos y, con expectativas de inclusión laboral mediante el desarrollo de nuevas competencias.

La implementación del proyecto con el personal disponible en cada uno de los centros presenta la novedad de que sean quienes interactúan cotidianamente con los jóvenes (administrativos, preceptores, director) se convirtieran en los referentes institucionales de su acompañamiento. Se

amplia y enriquece el rol de este personal que a su vez es financiado por las carteras educativas de cada provincia. La capacitación y asesoramiento brindado a este personal permitió contar con un recurso disponible descentralizado con mayor presencia y continuidad para el seguimiento de los jóvenes. Resultó significativo constatar cómo dentro de un sistema educativo formal, que depende de las jurisdicciones provinciales, se incluía una propuesta educativa orientada a alcanzar resultados en términos de la inserción laboral juvenil.

En este sentido es pertinente destacar la implementación de nuevas herramientas que contribuyeron al fortalecimiento del trabajo tanto en la organización como en sus centros educativos. Una de estas herramientas fue **el desarrollo y consolidación del Centro de Formación Virtual**.

Hubo una fuerte inversión en el desarrollo de contenidos para los equipos de los centros de formación, los equipos de la institución y los alumnos (contenidos de formación técnica y transversales). El impacto de la formación virtual para los alumnos fue difícil de asir ya que los productos comenzaron a estar disponibles al egreso de los jóvenes.

Como resultado de contar con información estadística de la población de jóvenes de los CFP, el equipo de coordinación de la organización pudo analizar la composición de la población. A partir del análisis de la matrícula se advirtió un alto volumen de desempleo y precarización del trabajo, para lo cual resultaba necesario, reforzar la orientación y vinculación laboral de los jóvenes que transitaban por las instituciones educativas.

Con este objetivo se impulsó la creación de una Oficina de Orientación y Acompañamiento sectorial en la Búsqueda de Empleo, de modo tal que pudieran articularse en un mismo espacio la orientación laboral, la intermediación laboral y derivación a oportunidades de terminación de estudios secundarios o terciarios. El propósito de esta oficina fue acompañar el proceso de búsqueda de empleo, asesorando a los jóvenes sobre las particularidades del mercado de trabajo en el sector de la construcción y conectándolos a las ofertas laborales que administran las delegaciones sindicales.

Si bien estas acciones mostraron registros de mejora en el dispositivo de inclusión laboral (crece 8 puntos la evaluación pasando de un 32% a un 40%); no impactó directamente en los resultados del Proyecto. Factores internos -su desarrollo más tardío en el Programa-, y externos -contracción de la actividad del sector en los últimos años, se asociaron dificultando obtener mayores impactos en los resultados.

Durante el tercer año, las acciones estuvieron orientadas a una mayor articulación del trabajo en los Centros de Formación y su conexión con el equipo de coordinación del Programa. La Fundación profundiza los cambios fortaleciendo los equipos técnicos y la relación con la organización sindical.

Cada Centro recibió asesoramiento e incorporó en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) las acciones iniciadas bajo el Programa Fortalezas, de modo tal que la política de jóvenes quedara institucionalizada más allá del período de implementación del mismo.

*El principal desafío fue consensuar las prácticas y lógicas propias de estructuras educativas tradicionales con el modelo de acompañamiento institucional propuesto*

Sustentados en el criterio de que la formación no es solo para el trabajo, sino para la vida y la integración social como ciudadanos en la vida democrática; el proyecto impulsó el trabajo con los jóvenes desde una propuesta integral que brindó herramientas para el desarrollo de proyectos personales, laborales y de participación comunitaria.

Para hacer operativa esta propuesta integral se definió un circuito de atención a jóvenes que abordara la problemática de la educación y el trabajo, a partir del desarrollo de cuatro “estaciones” para atender a sus demandas referidas a formación, capacitación, para acompañar en la búsqueda de empleo y vincular con el entorno socio-productivo,

Desde su diseño, el paso por este circuito garantiza que el joven formado tenga una respuesta efectiva e integral para abordar la compleja relación entre educación y trabajo, garantizando más oportunidades y sostenibilidad en un trabajo digno para una vida digna.

Finalmente, el giro realizado por la Fundación UOCRA comenzó a tener un mejor rendimiento también en el funcionamiento institucional. El hecho de desarrollar sus políticas de Juventud y Trabajo en las Instituciones de la Red produjo un mayor involucramiento, no sólo del personal abocado a las tareas específicas, sino en toda la organización.

#### *En relación a las relaciones institucionales:*

Redes y alianzas eran un capital previo existente, por lo tanto, no constituyó una prioridad en el fortalecimiento. La red existía antes y siguieron siendo las mismas instituciones.

Sin embargo, a partir de su trabajo en juventud fueron generados alianzas y trabajos en colaboración con otros organismos. A partir de la implementación del proyecto Impulso Joven, UOCRA se vinculó con 6 nuevas organizaciones sociales y gubernamentales que trabajan la temática de juventud con las cuales proyecta seguir articulando los años subsiguientes para profundizar las intervenciones institucionales en la temática. Asimismo, acordó con la OS de Argentina CREAR la realización de acciones conjuntas de formación en sedes vecinales en el marco del Plan Nacional de Capacitación para el Trabajo del Ministerio de Trabajo por su importante anclaje territorial.

#### *En relación a la Sustentabilidad.*

Se incluye institucionalmente a la juventud como línea de intervención específica. La elaboración del nuevo Plan estratégico los distingue como actores, inaugurando la visibilización de un colectivo orgánico juvenil en la organización.

Dentro del Proyecto de Juventud y Trabajo, crece significativamente el incentivo a la participación (32%) y se registra un mejor manejo de habilidades prácticas de negociación y resolución de conflictos.

Cabe mencionar que dentro del marco del Proyecto de Juventud y Trabajo se desarrolla el módulo de formación sindical, con el fin de acercar a los jóvenes a la participación sindical. Uno de los objetivos estratégicos es la formación de nuevos cuadros sindicales. La Formación gremial se caracteriza por lograr un mayor empoderamiento para encarar los conflictos de trabajo a nivel colectivo, entendido desde el uso de la palabra, el ejercicio de los derechos, asumir posiciones activas en la relación laboral.

Es así como los jóvenes del sindicato se acercan a dar charlas a los centros de formación profesional, acercamiento inédito ya que no existían vínculos entre los centros y el sindicato. Estos jóvenes se hicieron visible en acciones, eventos y con tareas y roles específicos como “Juventud UOCRA” promoviendo además, la iniciativa que los jóvenes de los centros se incorporen a “circuitos de formación y trabajo”

Estas acciones se dieron en la articulación entre el equipo técnico y el sindicato. En este sentido, el programa trajo una apertura política para el diálogo entre el sindicato y la Fundación que antes no existía. La Fundación percibió entonces que era necesaria la formación sindical a los jóvenes del sindicato, ya que estos jóvenes podían constituir el semillero de futuros delegados. La capacitación realizada en este aspecto versó sobre conocer la organización sindical, derechos laborales, promover la participación juvenil.

Finalmente, la Fundación hoy cuenta con una política institucional de Juventud y espera ser referente para otros sindicatos que quieran tomar el modelo de trabajo.

### 2.1.3- La experiencia del Instituto Alianza



**Contexto/Problema:** Durante el año 2012 se consolidan las mejoras sociales impulsadas por el gobierno de Lula da Silva: mejora el ingreso medio de las personas ocupadas en términos reales, se recupera el poder adquisitivo pese al bajo crecimiento del PBI, y baja la tasa de desempleo, (5.5% promedio anual). Sin embargo, a partir del año 2014 comenzó a estancarse la economía brasileña así como a crecer la inflación, para llegar al año 2015 a su peor recesión en 25 años. La crisis política que se ha desatado en el país y los escándalos de corrupción retrasan la salida del país de la crisis económica en la que está sumergido.

**Organización:** El Instituto Alianza (IA) es una organización que surge de la unión de esfuerzos de Fundación Kellogg, el Instituto Ayrton Senna, la Fundación Odebrecht y el BNDES para contribuir con la promoción de cambios culturales y estructurales en la región nordeste de Brasil. Más tarde las mismas instituciones patrocinan la creación del Instituto Alianza, asociación sin fines de lucro que fue concebida para salvaguardar los activos tangibles e intangibles recibidos de sus fundadores. Está presente en 8 estados de Brasil y por lo menos 56 municipios. Su actuación está enfocada en las políticas públicas para la juventud, fortaleciendo las alianzas intersectoriales, y principalmente actuando directamente en los sistemas públicos de enseñanza.

Su proyecto Com.Domínio Digital es una propuesta de formación e inserción laboral de jóvenes con foco en las habilidades para la vida (competencias socioemocionales), para e trabaja y en las tecnologías de la información, que tuvo su etapa piloto en el año 2005 en el estado de Ceará. Gracias a sus excelentes resultados nuevos financiadores invirtieron en el modelo, que permitió capacitar a 27 mil jóvenes en 8 estados y, al momento de iniciar en Fortalezas el proyecto está en proceso de transformarse en una política pública en el estado de Ceará. Para el año 2013, se esperaba beneficiar a 100.000 jóvenes, alumnos de las redes de enseñanza media profesional y regular del Estado.

La dispersión territorial se dio de manera acelerada ante el crecimiento del alcance de la

intervención. Esto mostró necesidades de ajustar las líneas de acción institucionales, como también la revisión de su misión y visión, de manera que la direccionalidad de las mismas, permitan generar estrategias en escala, manteniendo la calidad de la intervención.

La organización a su vez presenta una baja visibilización de sus acciones, junto con la ausencia de una coherencia interna del trabajo que realizan los recursos humanos que pasaron a estar dispersos en los territorios de intervención.

**Meta:** Escalamiento de la metodología manteniendo su calidad y transferencia al Estado como incidencia en la política pública.

*En relación a la Estructura:*

En primer lugar, un elemento relevante fue la realización del Plan Estratégico desde un enfoque participativo. El involucramiento de los distintos equipos favoreció el compromiso, formación y comunicación interna de los recursos humanos de distintas áreas. Asimismo, su correlato en la generación de planes operativos perfiló líneas de acción claras, que brindaron mayor autonomía a los equipos.

Por otra parte, la revisión de la misión y visión institucional involucró un aumento del nivel de intervención institucional, desde la incorporación de objetivos institucionales claramente relacionados con el desarrollo de estrategias de transferencia al Estado.

*Las recomendaciones que surgen de esta experiencia son que los procesos de replicabilidad y escala de las iniciativas desarrolladas por las organizaciones sociales sólo pueden ser alcanzados desde la implementación de políticas públicas impulsadas por el Estado. Los mecanismos de transferencia deben buscar articular con el ámbito estatal para poder garantizar la escalabilidad. También resulta sumamente relevante la disposición de instrumentos metodológicos actualizados que garanticen la realización de procesos de transferencia con calidad.*

El proceso de revisión del Plan Estratégico desató tres líneas de fortalecimiento centrales que dieron continuidad a este proceso de mayor involucramiento de los RRHH. La ausencia de una política de recursos humanos, tanto a nivel contractual como laboral, daba poca claridad a los equipos sobre los lineamientos de intervención.

Por un lado, se puso en marcha la conformación de una política de recursos humanos institucional, en un contexto de aparición de nuevas normativas en materia laboral para organizaciones sociales en Brasil. Esto comprendió el desarrollo de una estructura de salarios formal, mecanismos de contratación, definición de carreras y un programa de compensación. Esto fue posible gracias a la realización de consultorías, aunque tuvo la complejidad de que quienes asumieron la tarea no tuvieran un perfil con experiencia en el trabajo con organizaciones sociales, lo que hizo que los primeros productos sean poco viables por no estar ajustados a un tipo de institución como IA. Sin embargo, fue posible establecer una política de recursos humanos mediante el ajuste al perfil y necesidades institucionales. Todo este trabajo fue plasmado en dos productos centrales: Enunciado de Valores y el Manual de Prácticas.

Entre las evidencias de los logros alcanzados con estas medidas se destaca el fortalecimiento de los Recursos Humanos, principalmente a partir de brindar un horizonte de mayor previsibilidad laboral con políticas de RRHH claramente definidas y reconocidas por los distintos equipos de trabajo.

A su vez, se aplicó un sistema informático (Sistema Informático de Gestión) para la ejecución presupuestaria, plan operativo de proyectos y contratación de personal, que permitió disponer de información en tiempo real de la ejecución de proyectos y mejor control de la gestión. Esto requirió de la capacitación a los equipos para la incorporación de estos mecanismos de planificación, registro y monitoreo a la práctica cotidiana. Desde allí, se generaron mecanismos de trabajo con mayor autonomía para los equipos, instalar una cultura de la planificación y el monitoreo de acciones desarrolladas.

Por otra parte, el fortalecimiento del eje de Comunicación permitió identificar tres formas de comunicación organizacional destacadas desde IA: administrativa, interna e institucional. Estas líneas de comunicación permitieron una mayor difusión interna de las distintas funciones y acciones administrativas, al tiempo que compatibilizar los intereses entre los empleados más allá de su dispersión territorial, y desde allí instalar la imagen pública de IA. Esto llevó a un empoderamiento de los RRHH que permitió sortear las dificultades que supone la dispersión territorial, al tiempo que favoreció el impacto en políticas públicas desde la mayor claridad en las líneas de acción y el mejoramiento de la imagen institucional.

*Las recomendaciones que surgen de esta experiencia en la estructura institucional son:*

*-Implementar una política de recursos humanos genera un marco claro y transparente sobre derechos y obligaciones de los RRHH, brindando previsibilidad laboral.*

*-Diseñar un Plan de Comunicación en tres niveles mejora (administrativa, interna e institucional), permitió contar con lineamientos de trabajo internos e instalar la imagen de la institución, cuidando la comunicación con terceros.*

*-Desarrollar un sistema de gestión abierto y participativo mejora la cultura de*

*En relación al Funcionamiento:*

En el marco de la revisión del Plan Estratégico, uno de los temas relacionados al funcionamiento institucional fue la inclusión del objetivo de desarrollar una estrategia de transferencia con calidad. Esto visibilizó la necesidad de contar con herramientas de monitoreo de resultados en escala.

Se desarrolló un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permitió contar con información actualizada y en tiempo real, reuniendo datos de la ejecución de actividades en distintas partes del territorio brasileño. Este sistema se constituyó en la base para las intervenciones realizadas en la incidencia en políticas públicas de la Red de Enseñanza Media. De este modo, fue posible dotar de mayor transparencia a la gestión de la institución, conformando un sistema fiable y de calidad de monitoreo, ayudando a un mayor reconocimiento institucional y facilitando estrategias de

sostenibilidad.

El desarrollo de un Sistema de Información y Monitoreo de calidad mejoró los procesos de generación de información en escala, aportando transparencia institucional y precisión para la toma de decisiones.

Otro eje clave en esta experiencia fue la revisión de las propuestas pedagógicas metodológicas en el trabajo con jóvenes. Para este fin se desarrolló una prueba piloto en el estado de Ceará, en el que se generaron nuevos materiales formativos, planificaciones de las instancias formativas y se incorporaron nuevos componentes curriculares (Por ejemplo: Portugués, Matemáticas, talleres de discusión de temas de interés de los jóvenes). A su vez, se realizó el seguimiento semanal de los jóvenes, incluyendo la premiación ante la permanencia en los talleres.

También se articuló al área de formación con la de intermediación laboral. Los miembros de cada equipo participaron en las reuniones sobre la dimensión pedagógica, la inserción laboral, el análisis situacional, etc. Esto permitió dotar de mayor unidad y calidad al proyecto, especialmente al trabajo con jóvenes desde el acompañamiento de los educadores por parte de coordinadores pedagógicos y de inserción.

En síntesis, la actualización de la metodología a partir de cambios significativos en el contexto, con mayor capacitación de los equipos y mejora de los materiales, permitió mantener la calidad y garantizar la replicabilidad en el sistema educativo público. El desarrollo de espacios de discusión de temas de interés permitió contar con una estrategia de movilización y participación activa de los jóvenes.

#### *En relación a la comunicación y a las Relaciones Institucionales:*

El desarrollo de una política y plan de comunicación institucional, le permitió a la organización dar pasos significativos tanto en la comunicación continua, formativa y permanente de sus equipos de trabajo, de manera de mejorar sustantivamente una identidad institucional compartida.

Al mismo tiempo, contar con las herramientas necesarias, con la producción de nuevos materiales didácticos, entre otros, le permitió a la organización salir hacia afuera y mostrarse con mayor calidad institucional, hecho que favoreció en gran medida las nuevas estrategias de transferencia de la metodología institucional com.dominio. digital a otros estados y municipios del país.

En este sentido, las gestiones con otros municipios y la seguridad de qué aspectos hay que tener en cuenta para preservar la calidad de las transferencias a escala, han sido un importante aporte que el programa le permitió desarrollar a la institución.

El crecimiento tanto en la gestión y relaciones con otros estados, como el involucramiento activo de otras empresas, han contribuido a una apertura institucional creciente y sostenible en el tiempo.

Para el IA ser parte de un programa regional ha tenido un fuerte valor agregado en los procesos de incidencia en los que la organización estaba inmersa.

*En relación a la Sustentabilidad:*

Es claro que para el Instituto Alianza una parte central de la organización hace que la sustentabilidad de sus acciones esté dada por la escalabilidad con una fuerte impronta relacionada con la calidad de la transferencia de sus acciones al estado. En este caso en particular el sistema educativo.

En este sentido y para apoyar el recorrido y el proceso por la organización planteado, la Fundación Jacobs y Fundación SES, junto con una parte activa del Comité Asesor, apoyaran con un recurso extra un proyecto de un año, que permita que la Organización se afiance en sus proyectos de transferencia al estado y por ende a la puesta en agenda del modelo en el orden de las políticas públicas.

#### **2.1.4- La experiencia de Microempresas de Colombia (MEC).**



**Microempresas  
de Colombia**

**Contexto /problema:** para el año 2012 la economía colombiana presentaba una expansión de 4% anual, ubicándose el país ligeramente por encima del promedio de América Latina. Esta tendencia de crecimiento económico continuará los siguientes años, no obstante el desempleo nacional siguió afectando a más de dos millones de personas, entre éstas principalmente jóvenes y mujeres. Estas cifras son aún mayores para los jóvenes de Medellín teniendo en cuenta que el porcentaje general de desempleo es mayor en esta Ciudad del país y en especial para las mujeres. Los problemas de violencia barrial que en el pasado sufrieron y que aún hoy sufren algunas comunas y barrios de Medellín ha generado que los jóvenes de estas zonas sean excluidos social y laboralmente y encuentren mayor resistencia por parte de los empresarios para ser considerados como posibles candidatos a ocupar vacantes en sus empresas.

**La Organización:** es una organización sin ánimo de lucro, comprometida con la creación, consolidación y fortalecimiento empresarial; que trabaja mediante un modelo integral que combina un amplio portafolio de servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con servicios no financieros, apoyados desde Corporación para el Desarrollo de la Microempresa en Colombia, tales como la educación financiera, la formación, la asesoría y el acompañamiento. Inició en Antioquia en el año 1980 (fecha de creación de Microempresas de Antioquia como corporación privada, sin ánimo de lucro). En 1983 adquiere su personería jurídica, y en 2007 se crea la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

A mediados del año 2012, se propone a la organización formar parte del programa Fortalezas, resolviéndose que sea la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa en Colombia, en adelante la Corporación, que es la responsable de los servicios no financieros de la institución, sea la destinataria y ejecutora local Fortalezas..

La Corporación es una institución que cuenta con una sólida experiencia de formación laboral y acompañamiento para la inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social a partir de la ejecución de proyectos privados y públicos, así como la formación, asesoramiento y acompañamiento para la creación o el fortalecimiento de iniciativas empresariales de diferentes grupos, adultos, mujeres campesinas, y en menor medida jóvenes.

A partir del trabajo de diagnóstico propuesto por Fortalezas, se evidenció que la Corporación y la Cooperativa de crédito no trabajaban de manera coordinada y articulada. La Cooperativa, desde su creación ha ido creciendo significativamente y aparentemente marcado las prioridades institucionales<sup>19</sup>. La actividad de la Corporación aparecía opacada y cuasi ausente en la comunicación, sin un plan estratégico vigente, redes y alianzas pertinentes en relación al quehacer de la Corporación.

Así, se dispuso la elaboración del Plan Estratégico, contando con la participación de las autoridades y equipos de ambos organismos. Esto permitió un mayor reconocimiento por parte de la Junta Directiva de las acciones desarrolladas por la Corporación y favorecer la articulación entre la Cooperativa y la Corporación. Esto hizo que trabajen de manera integrada, la Corporación se muda al edificio de la Cooperativa. Este hecho “simbólico” tuvo sus correlatos en el devenir del proyecto integral.

También esto hizo posible que la temática de juventudes sea incluida dentro de la agenda institucional, favoreciendo la realización de las actividades propuestas por la Corporación, en sintonía con las estrategias y finalidades de la Cooperativa.

**Meta:** mejorar el desempeño social de la organización adecuando las acciones de generar valor social a las expectativas de sus grupos de interés incrementando la visibilidad e incidencia en escenarios de desarrollo empresarial y empleabilidad, especialmente con jóvenes.

#### *En relación a la Estructura:*

Uno de los mayores logros del programa fue involucrar a sus máximas autoridades en el proceso de mejora emprendido por la Corporación, validar y actualizar su planeamiento estratégico y contar con la colaboración de ésta para desarrollar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad del programa Talento Joven creado a partir de Fortalezas.

Asimismo, se promovió el diálogo entre las autoridades de la Cooperativa y la Corporación que permitió y facilitó una mayor comprensión de la actividad de esta última, y reconocer el efecto positivo que generaba el fortalecimiento para ambas instituciones.

De algún modo, la intervención de Fortalezas permitió estructuralmente incorporar a la agenda de la institución una línea de trabajo de apoyo al microcrédito para los jóvenes e institucionalizar un programa de formación para jóvenes, que desde la Corporación se venía trabajando de manera independiente y discontinua.

---

<sup>19</sup> En el año 2013 MEC comienza a llevar a cabo sus planes de expansión, pasando su ámbito de actuación tanto de las actividades de la Cooperativa como de la Corporación del departamento de Antioquia a toda Colombia (de Microempresas de Antioquia pasa a denominarse Microempresas de Colombia). A su vez, la organización en su conjunto está en revisión de su plan quinquenal.

*En relación al Funcionamiento:*

Generación de protocolos en la estrategia de formación e intermediación laboral:

A partir de la implementación del Proyecto de Juventud y trabajo se encontró una incompatibilidad entre la herramienta de pasantía laboral con el perfil de la población joven participante, ante el ajuste del nivel de vulnerabilidad buscado en la convocatoria. Esto trajo aparejados nuevos desafíos y llevó a la implementación de acciones de fortalecimiento de la intermediación laboral desarrollada en el marco del proyecto, tanto a nivel comunicacional, como especialmente en el acompañamiento de cada joven y el mejoramiento de los perfiles para favorecer la inclusión laboral.

Para atender a la necesidad de mejorar la estrategia de intermediación laboral, se implementaron formaciones técnicas específicas y formación en competencias socioemocionales que permitieran contar con jóvenes con un perfil ajustado a las búsquedas del mercado laboral. También se llevó a cabo un proceso de certificación de la calidad ante los nuevos requerimientos de la Secretaría de Educación de Medellín, lo que le permitió a la institución disponer de cupos financiados por el SENA para la oferta de formación técnica en el sector comercio y servicios. Dicho proceso de certificación de la calidad, que fue apoyado por Fortalezas, permitió asimismo la recuperación y sistematización de las buenas prácticas de enseñanza/aprendizajes de los docentes. Finalmente, se incorporó personal formado en psicología para el trabajo con educadores y gestores (conformación de parejas pedagógicas), lo que buscó consolidar los mecanismos de acompañamiento, desde la atención particular de la situación de los jóvenes y mejorar su permanencia mediante un acompañamiento en el puesto de trabajo.

La organización a pesar de su fuerte tradición y aprendizaje acumulado en la formación de empresarios no contaba con metodologías de formación en emprendimientos para jóvenes. A partir de Fortalezas se emprende un proceso de fortalecimiento para el desarrollo de dichas metodologías, al mismo tiempo que se crea una cohorte de jóvenes en el proyecto de juventud y trabajo que serán acompañados en el fortalecimiento de sus emprendimientos<sup>20</sup>. MEC emprende la investigación e intercambio con instituciones especializadas en la temática de emprendimientos juveniles, y a partir de los aprendizajes extraídos del proyecto de juventud y trabajo, se enfoca en las metodologías que fortalecen las competencias personales (saber ser) de emprendedores. Asimismo profundiza mediante un estudio la caracterización de jóvenes emprendedores (perfil, necesidades, servicios que valoran, etc.).

De esta manera se conforma y afina una metodología para fortalecer a jóvenes emprendedores (Carrera al emprendimiento juvenil<sup>21</sup>) que se pone en práctica con las nuevas cohortes de

---

<sup>20</sup> Las otras cohortes de jóvenes se encaminan hacia proyectos de formación técnica y de formación sociolaboral con apoyo a la inserción en el empleo dependiente.

<sup>21</sup> La metodología comprende un diagnóstico personal y del emprendimiento: se analiza la motivación y competencias personales que domina el joven y las que necesita fortalecer. En cuanto al emprendimiento se establece las fortalezas y debilidades de este de acuerdo a sus aspectos comerciales, financieros y legales, además del grado de elaboración de su plan de negocio, y dominio de las tecnologías de la información aplicadas al negocio. A partir de este diagnóstico se establece una ruta de fortalecimiento más adecuada a

Fortalezas y expande a nuevos proyectos de juventud y trabajo que inicia la organización con el apoyo de nuevos financiadores. Estas mejoras en las capacidades institucionales para el fortalecimiento de emprendedores juveniles repercuten a su vez en una mejora de los servicios de asesoramiento empresarial a la población adulta que brinda la Corporación a los clientes de la Cooperativa.

También aquí fue relevante la incorporación de personal formado en Psicología para realizar el acompañamiento de los jóvenes emprendedores, e involucrar a sus familias a fin de que éstas valoren y respalden el trabajo realizado por en sus hijos emprendedores

Por otra parte, MEC incorpora el trabajo en competencias ciudadanas y el liderazgo juvenil, favoreciendo la integración de los jóvenes en sus comunidades. Esto se evidencia en su participación en el “Encuentro de Cooperativismo Juvenil” y en el concurso “Mujeres Jóvenes Talento”.

Por otra parte, entre los jóvenes emprendedores se detectó la dificultad para el acceso a medios de financiación y la sostenibilidad de sus propuestas. Esto permitió fortalecer el trabajo en torno a su conocimiento sobre el mercado en el que se insertan sus emprendimientos y la formación en herramientas que brinden mayor sostenibilidad a los mismos.

*Recomendaciones:*

- Trabajar las habilidades blandas mediante acompañamiento para aumentar la pertinencia y éxito de los emprendimientos juveniles.*
- Incluir acompañamiento de psicólogos a los jóvenes emprendedores, para fortalecer sus competencias socioemocionales.*
- Incluir instancias de trabajo con las familias de los jóvenes, para favorecer el reconocimiento de sus proyectos.*
- Identificar perfiles emprendedores permitió ajustar los servicios más pertinentes.*

Desde MEC, este proceso posibilitó generar, mediante la presentación a concursos institucionales, mecanismos de crédito para los jóvenes y un fondo rotatorio para sostener estas acciones.

En cuanto a la inserción laboral de jóvenes en empleos dependientes, MEC desarrolla una base de datos de más de 600 empresas a partir del estudio sobre el mercado de trabajo juvenil realizado en el marco de Fortalezas, y perfecciona la metodología proyecto formativo ocupacional, transferida por Fundación SES, que posibilita a los jóvenes definir un proyecto ocupacional al mismo tiempo que fortalece sus competencias socioemocionales y para la búsqueda activa de empleo. Esta metodología a su vez, pone en foco la intermediación laboral, que MEC perfeccionará a medida que se afianza su proyecto de juventud y trabajo, y crea un equipo

---

las necesidades e intereses de los jóvenes. En el plano de las competencias socioemocionales, se disponen actividades de fortalecimiento de competencias de comunicación asertiva, trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, planeación, toma de decisiones y negociación.

especializado para dicha intermediación, y el seguimiento y acompañamiento del joven en el lugar de trabajo..

La conformación de protocolos de actuación hacia el emprendimiento juvenil y hacia el empleo dependiente permitió que MEC cuente con metodologías transferibles a otras instituciones, y como se mencionó alcanzar la certificación de calidad que se exige a las instituciones de formación, como es el caso de la Corporación. Esto brindó oportunidades de obtención de recursos a la institución, favoreciendo la sostenibilidad.

#### *En relación a la Comunicación.*

MEC emprende gracias a Fortalezas una campaña de comunicación, CREO (folletos, videos testimoniales, etc.), tanto al interior como exterior de la organización, que permite instalar en el discurso institucional a los jóvenes como público de interés. La campaña permite a su vez instalar la marca Talento Joven. También se crea un micrositio dentro del portal de la institución para presentar la actividad y proyectos de la Corporación. Asimismo, a través de la consultoría en redes sociales logra posicionar su fame page mejorando significativamente la comunicación con los jóvenes. A través de ésta se hace posible hacerles llegar búsquedas laborales y convocarlos a las actividades de acompañamiento, asesoramiento, participación ciudadana, etc. que organiza el proyecto. Esto mejoró las interacciones con jóvenes. Luego de la incorporación de las redes sociales como estrategia de comunicación un 30% de los jóvenes participantes llegan a MEC por ese medio.

#### *Recomendaciones que surgen de esta experiencia son:*

- Diseñar un Plan de comunicación orientado a la población objetivo, que incluya las acciones desarrolladas por distintas áreas institucionales.*
- Utilizar las redes sociales como medio de comunicación con jóvenes, en tanto que aparece como una herramienta de uso frecuente para ellos y permite la difusión de ofertas laborales y aumenta las interacciones con jóvenes.*

*En*  
*relación a las Relaciones Institucionales.*

Las alianzas y redes que presentaba la organización se relacionaban principalmente con la actividad cooperativa. A partir del fortalecimiento, la Corporación desarrolla una estrategia de relacionamiento, conectándose con instituciones especializadas en la temática de juventud y trabajo, y creando un banco de datos de empresas con las que celebra acuerdos para la inserción laboral de jóvenes.

A partir de la certificación de calidad relanza su relación con el SENA (Servicio Nacional de Empleo de Colombia), y gracias a las acciones de visibilidad y posicionamiento es invitada a formar parte de la mesa de la secretaria de juventud, a vincularse al portal de juventud, a formar parte del

Consejo del programa NEO en Urabá<sup>22</sup>, entre otras.

*En relación a la Sustentabilidad:*

El programa Talento Joven es apoyado con fondos de MEC así como los aportes del SENA. Asimismo, se suman nuevos financiadores (Mastercard, Microsoft, etc.) que apoyan proyectos de juventud y trabajo que recuperan las metodologías desarrolladas en Fortalezas.

Así mismo, MEC ha sido una de las instituciones ganadoras del concurso abierto por Fundación Jacobs y Fundación SES. Esto le permitirá contar con recursos para crear un fondo rotatorio que permitirá brindar créditos a los jóvenes emprendedores y financiar los servicios de fortalecimiento a los emprendimientos juveniles.

### **2.1.5- La experiencia de Crear desde la Educación Popular (Crear)**



**Contexto / problema:** La economía argentina luego de un ciclo de crecimiento sostenido entra en un proceso de alta inflación, recesión económica, y aumento del desempleo. Al comienzo del año 2014 se produjo una importante devaluación lo cual retrajo, el nivel de consumo y por ende la producción e implicó un estancamiento respecto a la incorporación de nuevos puestos laborales, dado la incertidumbre que generó dicha situación en el sector empresarial. Los empresarios y referentes de pymes del Gran La Plata nucleados en la “Mesa Institucional Regional” expresaron su preocupación el incremento de la tasa de desempleo (de 7,5 % a 9,4 %). Este complejo panorama se mantiene a lo largo de 2015, y a fines de ese año se produce un cambio de gobierno a nivel nacional, provincial y municipal cuya orientación política es visiblemente diferente a la que condujo durante la última década. El cambio de autoridades de gestión gubernamental en los diferentes niveles estatales implicó un largo período de indefinición de las políticas sociales, en especial las relacionadas con los jóvenes.

**La Organización,** La Asociación Crear Desde la educación Popular, es una organización de arraigo comunitario que trabaja en Argentina, con jóvenes en situación de vulnerabilidad social en contexto urbano, de la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Articula en territorios con organizaciones de base, con diferentes estrategias para la inclusión laboral en empleos o emprendimientos. Con su Proyecto de Juventud y Trabajo denominado “Crear ciudadanía juvenil” se propuso realizar acciones de formación en inclusión laboral principalmente en el sector industrial y comercial así como en emprendimientos productivos autónomos que promuevan el desarrollo de la economía local en la Ciudad de La Plata (provincia de Buenos Aires) y municipios aledaños.

**El fortalecimiento.** Crear Desde la educación Popular, generó importantes aprendizajes a través de estrategias tendientes a fortalecer varios de los ejes del pentágono. El conjunto de las estrategias

---

<sup>22</sup> NEO, que es una iniciativa que desarrolla La Fundación Internacional de la Juventud (IYF) junto con el FOMIN, que apoya el empleo de los jóvenes en distintos países de la región.

de fortalecimiento le han permitido arraigar aquellas prácticas y aspectos organizativos y de funcionamiento institucional que han contribuido a mejorar la gestión y en especial la implementación de los proyectos vinculados a la formación e inclusión laboral de jóvenes.

Para ello, se capitalizaron los productos y aprendizajes que se fueron llevando a cabo en el marco del fortalecimiento que contó con consultorías específicas en función de los temas.

Todo este proceso fue acompañado por la decisión de trabajar con la finalidad de generar un proceso de mejora de la comunicación institucional consolidando la visibilidad pública de la Fundación Crear, desarrollando un fuerte plan comunicacional que implicó una serie de acciones de distinto alcance.

Ambas líneas de acción produjeron el mayor impacto a nivel del fortalecimiento institucional buscado, que fue la posibilidad de fortalecerse y hacerse visible como un actor productor de contenidos en las temáticas de juventud y empleo con capacidad de réplica en distintos sectores de incidencia en política pública.

**Meta:** protocolizar los procesos metodológicos de la organización, a fines de consolidarse como referentes en el trabajo con juventudes

*En relación al Funcionamiento:*

Luego del diagnóstico inicial desarrollado, se prioriza desarrollar un plan estratégico que le permitió a la organización identificar las áreas y líneas internas y organizativas que necesitaban mejorar.

Como señalamos una de las estrategias más significativas desarrolladas por la OS se centró en la protocolización y sistematización de las propias prácticas haciendo énfasis en el monitoreo, para otorgar mayor rigurosidad e impacto en torno a las acciones planificadas especialmente en el proyecto de juventud y trabajo. Con ello se buscó mejorar la pertinencia de los espacios formativos de la OS, contando con materiales actualizados y ajustados a las necesidades del mercado y a los intereses de los jóvenes y optimizar el aprovechamiento de los recursos didácticos disponibles fruto de las experiencias implementadas con anterioridad por Crear, fortaleciendo el eje de “Proyecto de Juventud y Trabajo”.

Este proceso se llevó adelante a través del apoyo en consultorías específicas que promovieron la identificación de innovaciones y la sistematización de la documentación producida a partir de la implementación de experiencias anteriores a la puesta en marcha de Fortalezas.

Como resultado de este proceso, Crear desde la Educación Popular logró hacer confluir los materiales sistematizados en un Protocolo de Intervención y Módulo de Asistencia y Entrenamiento.

Estos nuevos documentos, que denominaron “Kit de materiales para la Empleabilidad juvenil” fueron presentados públicamente aportando visibilidad institucional y aportando a la meta propuesta.

En este mismo sentido y con la intención de generar nuevas prácticas pedagógicas se puso en marcha el diseño y ejecución de una “Oferta Curricular Alternativa” basada en la idea de la “doble pertinencia”. O sea, se propuso diseñar contenidos curriculares mediante la consulta y/o

participación de los empleadores (según la demanda del mercado) y de los jóvenes (según sus intereses vocacionales). Para ello se propuso establecer alianzas con empresas que contribuyan a la viabilidad del proceso de formación e inclusión laboral sumado a la articulación con actores claves para su acreditación en la currícula de instituciones educativas.

#### *En relación a las relaciones Institucionales.*

En este tema se desarrollaron varios avances importantes. Por un lado se logró un importante acuerdo con la empresa Ternium del grupo SIDERAR, con la cual se realizaron capacitaciones en el marco del 6to año de las Escuelas técnicas. Los jóvenes participantes realizaron sus prácticas profesionalizantes en el lugar de trabajo y esto posibilitó mejorar el % de inserción laboral.

Por otro lado, avanzaron en una articulación con la Unión Industrial Argentina (UIA), con la intención de apostar a la formación en nuevos nichos de mercado en los que haya demanda de mano de obra joven y posibles espacios de capacitación para los mismos.

Así mismo fortaleció su presencia en las redes regionales de organizaciones en las que ya venía participando y asumieron la presidencia de FORUM TREES (Trabajo, Educación y Equidad Social) en la que pudieron presentar el trabajo que desarrollaran en el marco de fortalezas en algunos países europeos como España y Portugal.

Pudieron, así mismo, fortalecer el vínculo con las autoridades de la Provincia de Buenos Aires y de otras provincias del país, a nivel de los Ministerios de Trabajo y Desarrollo Social.

#### *En relación a la Comunicación:*

El trabajo realizado en este eje partió de la elaboración de un plan comunicacional que revisara la comunicación interna y al mismo tiempo fuera preparando a la organización para una salida hacia afuera con fuerte impacto y visibilización de sus acciones.

El mismo se centró en la innovación y en la producción de diferentes tipos de mensaje atendiendo los distintos lenguajes y públicos. Para ello, comenzaron trabajando en la búsqueda de una nueva imagen institucional, rediseñando su logo y construyendo una nueva página web apuntalando los recursos de multiplicación e inclusión en nuevos medios de comunicación.

Pero la estrategia de mayor impacto a nivel comunicacional fue la implementación durante dos años consecutivos, del Concurso Fotográfico de alcance Nacional "Fuera de Foco: el Derecho de las y los jóvenes a la ciudad".

El desarrollo de este concurso fotográfico para jóvenes, abordó la temática del entorno urbano y los derechos juveniles. El mismo contó con el apoyo de figuras del mundo de las artes con reconocimiento social. La difusión del concurso se apoyó fuertemente en las redes sociales. En su segundo año, en el evento de premiación se contó con la presencia de más de 600 personas entre las cuales se encontraban funcionarios de las carteras de Trabajo de los diferentes niveles de gobierno, empresarios, referentes de organizaciones sociales y cientos de jóvenes de todo el país.

Las dos estrategias descriptas anteriormente (protocolización y visibilidad), estuvieron fuertemente apoyadas en la necesidad institucional de generar una estrecha articulación y retroalimentación entre las áreas de Comunicación y RRII, Empleabilidad de la propia organización. La articulación entre los integrantes de las diferentes áreas que coordinaban y

evaluaban las acciones conjuntas, permitió tener una mirada estratégica de las acciones realizadas potenciando sus resultados.

El trabajo conjunto, la reflexión acerca de los resultados alcanzados y la consolidación de una mirada estratégica de la propia práctica le permitió a los equipos de Crear, reconocerse a nivel institucional, como un actor productor de contenidos en las temáticas de juventud y empleo, con capacidad de réplica en distintos sectores de incidencia en política pública. Este posicionamiento institucional, fue el que produjo mayor impacto hacia afuera y hacia adentro de la propia Organización que comenzó a redefinirse a sí misma como una institución con capacidad de producir conocimiento sobre juventudes y empleo y llevarlo a escala.

*En relación a la Sustentabilidad:*

Por un lado, la protocolarización de prácticas y sistematización de materiales fue pensado como un **producto "vendible" a otras organizaciones.**

La primera de estas acciones se concretizó con la Fundación UOCRA, quien utilizó este material para la formación de sus equipos y los adaptó para su propia plataforma formativa virtual.

En este mismo sentido, están abriendo algunos contactos con otras organizaciones y sindicatos.

Parte de la sostenibilidad de las acciones con jóvenes tiene que ver también, con la capacidad de incidencia en las políticas públicas, que ya tienen como organización y que están poniendo en juego con las nuevas autoridades nacionales y provinciales.

### **2.1.6- La experiencia del Centro Comunitario Escrava Anastacia (CCEA)**



Centro Cultural  
Escrava Anastacia

**Contexto/problema:** el contexto económico y político del proyecto de esta institución se corresponde con el descrito anteriormente para el caso de Instituto Alianza.

**La Organización.** La CCEA es una organización de arraigo comunitario y territorial. Su misión es realizar actividades educativas, conformar redes y trabajar en territorio con jóvenes en situación de vulnerabilidad social de comunidades empobrecidas de los suburbios del Gran Florianópolis y regiones periféricas de las ciudades de Sao José y Palhoça en Brasil. Al comienzo de la experiencia con Fortalezas, realizaba diversos proyectos de inclusión laboral, vinculados a la formación en oficios, prácticas laborales e intermediación laboral.

**Meta:** sostenibilidad en un contexto nacional político y económico crítico

#### **El Fortalecimiento.**

El proceso de Fortalecimiento organizacional de CCEA se dividió en dos etapas. En una primera etapa, la meta fue el abordaje de diversas estrategias para lograr la inclusión laboral efectiva de jóvenes. CCEA venía implementando en Florianópolis un proyecto nacional, amparado en una Ley federal de Brasil, el programa Joven Aprendiz, que desarrolla prácticas formativas en empresas, a la vez que apoya la continuidad y terminalidad educativa de adolescentes y jóvenes. La organización se propuso fortalecer la metodología de formación acercándola a los intereses de

los jóvenes participantes, a la vez que inició un diálogo innovador con empresarios y organismos públicos, para lograr un acercamiento intersectorial y generar mayores oportunidades de empleabilidad de los jóvenes.

A mitad del proceso, Brasil ingresó en un contexto político económico muy serio, y CCEA se vio afectado fuertemente, dada su dependencia de fondos públicos

En este marco, se dio un cambio en los equipos de gestión, el consejo directivo asumió el control de la organización y generó un proceso de focalización intentando que las acciones centrales, más cercanas a la misión institucional (los proyectos de juventud y trabajo, justamente) puedan continuar funcionando, mientras fueron reduciendo acciones de interés social con menos relación con su misión.

Este proceso implicó la transformación de sus estrategias de desarrollo, y consecuentemente, su estrategia de fortalecimiento fue significativamente modificada.

De esta manera, se pueden extraer aprendizajes importantes, derivados de las dos etapas de trabajo.

Primera etapa

*En relación a la Estructura:*

CCEA estructuró un espacio de participación institucional llamado “multiplicadores”, a partir del cual reflexionó y redefinió su plan estratégico. Este espacio permitió acercar a los equipos de trabajo e incluso a los jóvenes participantes, a la misión institucional.

Desde esta misma perspectiva de generar mayores niveles de participación, se construyó el Consejo Joven de CCEA.

La idea de conformar un Consejo Joven, surge como resultado de la propia experiencia de la organización, que venía impulsando metodologías cooperativas cuyo enfoque pedagógico apuntaban a brindar un lugar de protagonismo a los jóvenes. Esto surgió a partir del impulso que Fundación SES dio a la participación activa de jóvenes en el Segundo Encuentro Regional del Programa que se realizó en Buenos Aires en 2014. En dicho encuentro, a través de la presencia concreta de la “voz” de los jóvenes, se buscó no solo incentivar su protagonismo al interior de las OS, sino también visibilizar las demandas en clave de abrir interrogantes acerca de la pertinencia y eficacia de las mismas.

Los jóvenes que participaron de este encuentro, propusieron la constitución del Consejo Joven, cristalizando en la CCEA la idea de institucionalizar la participación protagónica de los mismos hacia dentro y fuera de la institución.

Los jóvenes que conformaron el Consejo, comenzaron un fuerte proceso de formación y participación ciudadana, interviniendo en espacios de diálogo de incidencia en políticas públicas de juventud a nivel local y de participación activa al interior de la CCEA, aportando su voz en el diseño de las líneas de acción de juventud, de la propia institución.

El alcance logrado por la implementación de este primer dispositivo que apuntó a reforzar los aspectos formativos e impulsar a los jóvenes a la acción para el ejercicio de la ciudadanía, posibilitó que la CCEA lograra gestionar la inclusión de los jóvenes involucrados en este proceso como beneficiarios de la Ley de Aprendiz, logrando que este formato de participación protagónica juvenil, fuera considerada como una prestación válida para que un joven pueda ser considerado

beneficiario de la ley, equiparándola a una pasantía laboral. Este aspecto contribuyó fuertemente a la consolidación del espacio.

CCEA compartió esta experiencia con las otras 5 organizaciones socias, generando un importante impacto. A partir de este intercambio, cada organización promovió acciones de participación de juventudes diversas, en función en la lógica institucional, contexto y población participante.

*En relación a las Relaciones Institucionales.*

Para la organización, surgió la necesidad de abordar un debate con los actores relevantes de la inclusión laboral de jóvenes. Cómo garantizar los procesos de inclusión laboral más allá de las prácticas formativas. En este sentido, se conformó un espacio de diálogo entre organizaciones sociales, organismos públicos vinculados a la temática y el sector empresarial, llamado, “Red de Juventudes y mundo del trabajo”. Este espacio intentó problematizar el proceso de inclusión laboral, enriqueciéndolo desde la perspectiva de todos los involucrados. Pero a la vez, generar un compromiso de cada sector, abriendo o profundizando oportunidades.

*Recomendaciones: el diálogo directo, propositivo y sostenido entre sectores que abordan la problemática de inclusión laboral, no sólo favorece su comprensión sino que compromete a los actores en la realización de acciones concretas. Es importante dar lugar a procesos innovadores que faciliten este diálogo, ya que no se da frecuentemente.*

Segunda etapa:

*En relación a la Estructura:*

El consejo de administración de CCEA ha debido tomar control de la administración de la organización producto de la crisis político económica en Brasil, que tuvo su correlato en la propia organización. Un importante aprendizaje para Fundación SES se relaciona con la necesidad de mantener una fluida comunicación y compromiso, en épocas de crecimiento tanto como en épocas críticas, entre la dirección ejecutiva y sus órganos de gobierno formales.

La organización ha debido generar un proceso de reflexión acerca de su misión institucional, las acciones prioritarias, y su potencial sostenibilidad. A partir de esto, ha focalizado en los proyectos de juventud y trabajo, reduciendo o terminando las acciones que no tuvieran directa relación con los mismos. Este proceso implicó la reducción del volumen institucional, a la vez que la focalización permitió concentrar fuerzas en los proyectos centrales, con una visión sostenible.

De esta manera, el programa Joven Aprendiz recibió la mayor atención de la nueva gestión. La organización se reestructuró con foco en el mismo.

*Funcionamiento.*

A nivel metodológico, se fortaleció el diálogo con el sector productivo, se modificó la currícula acercando las necesidades del mundo del trabajo a la formación, así como la cultura del mundo del trabajo, especialmente con respeto a los compromisos y el cumplimiento de normas, se modificó la administración programática, contribuyendo a superar las fragilidades de la etapa crítica institucional.

### *Relaciones insitucionales y sostenibilidad:*

A partir de la crisis económica vivida, la organización desplegó sus redes para incorporar profesionales que pudieran aportar su tiempo voluntario a la realización de acciones de fortalecimiento, tanto organizacional como en los propios procesos formativos de los jóvenes. El importante capital social construido facilitó este proceso, y la organización pudo incluso hacer crecer su matrícula en el período posterior a los cambios efectuados. El programa Joven Aprendiz promovido por CCEA cuenta hoy con más participantes a partir de su focalización.

*Recomendaciones: Si bien el programa Joven Aprendiz, que funciona por ley a nivel nacional, no ha logrado en más de 12 años de funcionamiento hacer una evaluación acerca del porcentaje de jóvenes que quedan empleados efectivamente, luego de este proceso de aprendizaje en el lugar de trabajo que va entre los 6 y 24 meses, sería importante que ésta situación se destrabe al menos para conocer si es incumbencia del sistema educativo o del laboral. Seguramente, desde el equipo de dirección saliente, se buscaba interrogarlo y complementarlo con lo que era vivido desde los jóvenes. De algún modo, frente a la crisis del país e institucional, nos quedan algunos interrogantes, siendo absolutamente respetuosos de las decisiones que se tomaron desde la organización. ¿Cuáles son los reales caminos y oportunidades de incidencia en las políticas públicas?. ¿Cómo y cuándo desarrollarlos?. ¿Qué sucede cuando una organización se siente “condicionada” frente al contexto y sus posibilidades de sostenibilidad dependiendo de los recursos del estado?.. Este es un tema importante a debatir, cuando nos encontramos con programas de esta naturaleza.*

## **2.2- LECCIONES APRENDIDAS A NIVEL DEL DISEÑO**

La primera lección que entendemos ante todo necesario señalar y colocar **en el terreno de la innovación el tipo de asociación establecida** entre Fundación Jacobs y Fundación SES, tanto para el diseño como para la ejecución del programa. Esto se debe a que ambas instituciones funcionaron desde el inicio como **socios**, con todo lo que ello representa. Es decir compartiendo tanto los riesgos asumidos desde la inversión económica y la inversión de capital técnico y social, como en la toma de decisiones en momentos claves del diseño y durante la ejecución del programa, como en el abordaje comprensivo frente a las dificultades que, un programa que se desarrolló durante cinco años, tuvo que afrontar.

Desde la Fundación Jacobs hubo desde el principio un compromiso y participación absoluta en cada uno de los aspectos y decisiones técnicas y estratégicas a tomar en el programa. Desde Fundación SES una apertura absoluta a compartir recursos económicos de terceros que potenciaran el accionar del programa, capital social y de relaciones, experiencia y saberes técnicos, entre otros.

Desde Fundación SES es claro que éste es uno de las principales lecciones, Su abordaje, en clave de los procesos transitados, las formas de resolución de los conflictos, entre otros, escapan sin dudas a esta publicación, pero merecen ser tenidos en cuenta como aportes para otras iniciativas entre donantes y organizaciones sociales, dispuestas a trabajar **en conjunto** y con un fuerte respeto mutuo y compromiso, por los derechos de los jóvenes, en especial a su educación y al trabajo.

Veamos a continuación las principales lecciones aprendidas del diseño programático.

- **Co-producción del diseño:** el diseño ha sido parte del programa desde el inicio. Contó para ello con tiempo y recursos que fueron destinados para elaborar los procedimientos y criterios para la selección de las organizaciones sociales, visitas a las mismas, el desarrollo del plan estratégico, la elaboración de los materiales e instrumentos (estándares, monitoreo y evaluación, comunicación, etc.). De esta manera el programa se define sobre una base técnica y semántica consensuada, que integra el aporte de ambas partes socio financiador y socio gerente.
- **Perfil de las Organizaciones socias:** la teoría de cambio de Fortalezas es aplicable a organizaciones con diferentes perfiles. En efecto, de acuerdo a los “tipos” que se seleccionaron en el programa distinguimos tres perfiles: i) de carácter territorial (Crear y Escrava Anastacia), ii) de carácter más técnico “empresarial” (Microempresas de Colombia e Instituto Alianza) y iii) de carácter sindical (Fundación UOCRA y El Comité Departamental de Cafeteros del Cauca). En los tres tipos la teoría de cambio condujo a los cambios buscados, lo que permite afirmar que la teoría de cambio funciona con diferente perfiles organizacionales, así como mostrar su poder de adaptabilidad.
- **El rol de un Consejo Asesor:** El programa contó desde el inicio con un Consejo Asesor Externo, cuya función era analizar, recomendar y retroalimentar a la Dirección del programa en las decisiones estratégicas y en los hitos de implementación. Éste estaba integrado por 3 consultores especialistas en la temática, uno de cada país, y un miembro del Board de la Fundación Jacobs, con un profundo conocimiento de la región y de este tipo de programas. Este consejo funcionó eficazmente al inicio pero se fue desmembrando y sólo dos de los cuatro integrantes iniciales sostuvieron su presencia hasta el final. Para que dicho Consejo cumpla con su misión se requiere programar y asignar las tareas semestral/anualmente, explicitar los resultados y productos esperados de las consultas programadas, seleccionar y confirmar la disponibilidad de consultores según el cronograma previsto.
- **Asignación de recursos económicos:** Algunos aspectos a revisar a la luz de nuevas iniciativas están sobre todo en los aspectos económicos, financieros y administrativos y su vinculación con el contexto de cada uno de los países. El programa se ejecutó con un fondo de Francos Suizos 2.900.000<sup>23</sup> en total, de los cuales 22% aproximadamente fue para el financiamiento de las actividades desarrolladas por el socio gerente y el resto se

---

<sup>23</sup> Al tipo de cambio del momento corresponde a 3.200 millones de USD

dividió en partes iguales para las seis organizaciones participantes<sup>24</sup>. El financiamiento que recibía cada socio se destinaba en un 75% para las acciones de fortalecimiento institucional y el 25% para el proyecto de juventud y trabajo, para lo cual las organizaciones socias tenían que conseguir una contrapartida del 75% en este componente.

Los cambios en los contextos de los países no fueron tenidos en cuenta en el diseño y tampoco la heterogeneidad, fortalezas y debilidades de las organizaciones seleccionadas al inicio de su participación en el programa. Si bien este criterio de homogenización fue considerado positivamente durante la implementación y en función de los resultados arrojados por cada una, hubiera sido necesario que el fondo respondiera más ajustadamente a las necesidades de cada organización.

A esto se suman vacancias en términos administrativos en las organizaciones socias. Si bien el programa contó con un manual operativo, no tuvo un manual de procedimientos administrativos, ni de requerimientos previos contables, que pudieran modelizar y desarrollar un mejor control del gasto durante el desarrollo del programa. La auditoría externa aplicada sobre el final del mismo, nos muestra claramente esta necesidad en términos de mejoras a realizar en nuevas iniciativas similares.

### **2.3- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA EJECUCIÓN PROGRAMÁTICA**

- **El Diagnóstico como inicio del Fortalecimiento.** El diagnóstico inicial que se desprende de la aplicación de la primera toma de estándares de calidad institucional posibilita la identificación y visibilización de áreas de mejora y habilita la toma de decisiones para el diseño del Plan de mejora institucional. En relación a las organizaciones sociales que no contaban con suficiente experiencia en proyectos de juventud y trabajo, la exigencia programática de desarrollar una propuesta para su ejecución resultó una instancia de fortalecimiento institucional en sí misma, por los desafíos que supone la definición de las actividades de formación e inserción más adecuadas para el alcance de los resultados propuestos a nivel de los jóvenes.

De la práctica surge que el diagnóstico institucional debe ser considerado como el inicio del proceso de Fortalecimiento Institucional; más aún cuando la institución participa activamente del mismo. Debe verse además, como un proceso dinámico, ya que pasado un tiempo, el fortalecimiento puede generar concepciones distintas que impliquen una corrección al propio diagnóstico realizado inicialmente.

- **Los estándares como metodología introspectiva y de cambio institucional.** La aplicación de los estándares genera un proceso de reflexión que de otra manera puede quedar invisibilizado dentro de las organizaciones. Requiere que los equipos de trabajo hagan un “corte” en el devenir de la tarea diaria para abordar de manera reflexiva sus

---

<sup>24</sup> Francos suizos 378.000 para cada socio

problemáticas. La metodología amplía y complejiza la mirada de los equipos de trabajo hacia la organización como un todo.

Se busca que esta dinámica sea apropiada por la organización a su lógica institucional y se incorpore como capacidad instalada. Uno de los mayores hitos de la metodología es lograr que un grupo de miembros con diversos roles institucionales, que incluyen necesariamente roles de dirección o conducción institucional, dediquen un tiempo periódico a reflexionar sobre la institución, generar propuestas de cambio y evaluar su impacto.

Para el programa Fortalezas, la medición de los estándares de calidad institucional, estuvo planificada metodológicamente para que fuera realizada en tres momentos: al inicio -a partir de la cual se establece un diagnóstico inicial-, en el segundo año – para redefinir y reajustar estrategias - y al término del programa. Las primeras dos evaluaciones constituyen efectivamente un insumo para determinar las prioridades del fortalecimiento institucional, en tanto que la última toma, cumple una función de evaluación final de la calidad alcanzada por la organización en el marco del programa.

Las mediciones de los estándares de la calidad, permitieron orientar el acompañamiento que el socio gerente realizó a las organizaciones del programa y tuvieron impacto directo en la planificación del fortalecimiento.

- **La simultaneidad de la ejecución del Plan de Mejora y del Proyecto de Juventud y Trabajo.** La metodología de fortalecimiento del programa planteó la formulación e implementación simultánea de un Plan de Mejora y del Proyecto de Juventud y Trabajo de la OS, a través de ciclos anuales<sup>25</sup>, para dar lugar a la incorporación de mejoras a partir de del fortalecimiento y de los aprendizajes acumulados en cada etapa de implementación. Esta simultaneidad de la ejecución resultó pertinente, en tanto se produjeron aprendizajes que retroalimentaron al diseño que cada organización hace de su plan de mejora y de su proyecto juventud y trabajo respectivamente. De esta manera, la implementación de los Proyectos Juventud y Trabajo retroalimentaron la propuesta de Fortalecimiento y viceversa, y en este sentido, fue de gran valor que estos procesos se produjeran en paralelo, de modo de favorecer esta retroalimentación.

Ahora bien, la incorporación de mejoras originadas por el fortalecimiento al diseño del proyecto de los jóvenes presenta sus restricciones debido al tiempo que demanda la concreción del plan de mejora. En otras palabras, desde el punto de vista del diseño programático es pertinente la propuesta de ejecución del componente fortalecimiento institucional y del proyecto de juventud y trabajo en simultáneo, pero el mecanismo de incorporación de los resultados del primero al diseño del proyecto de juventud y trabajo no tiene lugar en forma sincrónica. Los resultados del fortalecimiento, de acuerdo a su alcance, pueden obtenerse al término de un año o más. En este sentido, lo que la incorporación de mejoras al proyecto de juventud y trabajo como efecto del fortalecimiento tienen sobre todo lugar en el último año del proyecto.

---

<sup>25</sup> A excepción del Comité departamental del Cauca en Colombia para el cual se definió un proyecto de juventud y trabajo de tres años con una misma cohorte de jóvenes.

- **Fortalecimiento derivado del encadenamiento de las acciones previstas en los Planes de Mejora y los Proyectos de Juventud y trabajo:** En el primer año de ejecución del proyecto integral se advirtió la dificultad en las OS en poder establecer las relaciones adecuadas entre el fortalecimiento y los cambios en su proyecto de Juventud y Trabajo. Por ello, desde el equipo de acompañamiento de Fundación SES, se propusieron dos metodologías no previstas en el diseño, pero que permitieron **direccionar** la vinculación entre el plan de mejora y el proyecto de Juventud y Trabajo, orientando a producir procesos de fortalecimiento que ciertamente influyeran en la mejora de la calidad de las intervenciones con los jóvenes.

Las dos propuestas metodológicas utilizadas fueron: a) el desarrollo o reelaboración de un plan estratégico institucional y b) la aplicación de la cadena de resultados como ejercicio evaluativo.

**Plan estratégico:** La necesidad de elaborar un Plan estratégico institucional o reelaborarlo para el caso de las organizaciones que ya contaban con dicho plan, surgió en parte para dar legitimidad y coherencia a las mejoras que se pretendían impulsar e integrar las acciones del Plan de mejora con las de los Proyectos de Juventud y Trabajo. La articulación de ambos aspectos desde una mirada estratégica se constituyó como la primera acción de fortalecimiento llevado adelante por las organizaciones.

A su vez, se pudo observar que la formulación de los Planes Estratégicos al producir cambios institucionales obligaba a revisar el plan de mejora inicialmente propuesto. En este sentido se pudo comprobar que la elaboración o revisión del Plan Estratégico de la organización, como primer paso para el fortalecimiento dota de mayor pertinencia al Plan de Mejora, en tanto asegura la coherencia y consistencia con las políticas institucionales y líneas estratégicas que ha definido la organización en su proyección a futuro y los cambios buscados que involucren al personal, la visibilidad, las relaciones institucionales, la calidad de las intervenciones, entre otras.

Un dato a destacar es que los procesos de fortalecimiento pueden generar demandas de mejora internas, que implican nuevas estructuras y procesos y costos incrementales. Esto planteó, tanto a las organizaciones como a los referentes de SES, el desafío de elaborar estrategias de trabajo que contemplen un equilibrio entre la visión de mejora con un plan de crecimiento financiero posible.

**b) La cadena de resultados:** los instrumentos diseñados a priori para la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del programa, presentaron dificultades para dar cuenta de las vinculaciones entre las acciones planificadas para el Plan de Mejora y el Proyecto de Juventud y Trabajo. La construcción de la “cadena de resultados esperados”, fue un ejercicio metodológico que en principio le propuso realizar a SES el equipo responsable de la evaluación de medio término del programa Fortalezas, para abordar la dificultad planteada. Este ejercicio permite conectar las acciones de fortalecimiento organizacional con el diseño del proyecto de juventud y trabajo, y visibilizar el impacto que generan en los trayectos formativos y ocupacionales de los jóvenes. El mismo se reveló como una herramienta valiosa para lograr precisar las acciones planificadas y luego realizadas en el proceso de fortalecimiento, que conducen a las mejoras del proyecto de juventud y trabajo y que conllevan finalmente a las mejoras de resultados a nivel de los jóvenes. En este sentido, SES tomó la iniciativa de aplicar esta herramienta en la instancia

de diseño del proyecto integral de cada año, para cada organización, ya que era adecuada para estructurar dicho proyecto en forma más coherente y pertinente. Asimismo, su aplicación durante la ejecución permite reafirmar o revisar los supuestos, iluminar las nuevas actividades emprendidas, analizar sus resultados y prever nuevas actividades para la planificación del fortalecimiento siguiente. En este sentido, es una herramienta que puede ser considerada como subsidiaria a los estándares de calidad.

Sintetizando, la medición de estándares de calidad y la cadena de resultados permitió a las organizaciones sociales evidenciar los avances obtenidos a nivel de fortalecimiento institucional y cómo éstos han impactado en el desarrollo del Proyecto de Juventud y Trabajo. Además, analizar los resultados de dicho impacto para la planificación de fortalecimiento en un proceso espiralado.

Por último, en la reconstrucción de este proceso fortalecimiento se descubre que la “ruta” hacia las mejoras no es unidireccional. Es decir las mejoras no solamente se producen *a partir* de las acciones del fortalecimiento, sino también a partir del proyecto de juventud y trabajo ya que éste ilumina lagunas o aprendizajes que retroalimentan y re-direccionan el fortalecimiento. En este sentido se puede afirmar que el proceso de mejora es bidireccional -entre el Fortalecimiento Institucional y el Proyecto Juventud y Trabajo-.

- **El fortalecimiento desde una perspectiva estratégica:** el equipo de SES promovió y priorizó el sostenimiento de una mirada estratégica del fortalecimiento por parte de las organizaciones, analizando los cambios requeridos en cada etapa y direccionándolas hacia aquellos que fueran viables en el tiempo de ejecución del programa y con posibilidad de financiamiento, más allá de las necesidades inmediatas o urgencias. Esto también fue posible por contar con una propuesta programática que permitió analizar procesos en un marco de tres años de desarrollo. Es importante destacar que el diagnóstico inicial puede revelar diversas fragilidades, pero no todas son posibles de abordar en el mismo período, con recursos humanos y financieros específicos en el marco del mismo programa. Es necesario lograr priorizar aquellas transformaciones que logren un impacto concreto en la mejora de los trayectos formativos ocupacionales de los jóvenes.
- **Hacia un único instrumento de medición de la calidad:** inicialmente se elaboraron dos instrumentos de medición de la calidad, el primero enfocado más a los aspectos organizativos e institucionales y el segundo a los proyectos de juventud y trabajo a partir de los criterios de calidad definidos por el programa.

Luego de la aplicación de dichos instrumentos con sus respectivos estándares, se constató que las necesidades de fortalecimiento identificadas como las más recurrentes se relacionaban con el planeamiento estratégico, la comunicación, la sistematización y protocolización de buenas prácticas, la formación y capacitación de RRHH, el monitoreo y evaluación, las estrategias de sostenibilidad, diseño y actualización de planes curriculares, los dispositivos intermediación. Esto permitió depurar estándares e identificar los más contundentes, buscando así mejorar el modelo en términos de su legitimidad, efectividad y practicidad de aplicación.

Por otro lado, se evidenció la conveniencia y necesidad de tener una mirada integrada de las estrategias institucionales que refleje en un único instrumento, los aspectos institucionales y los de las intervenciones en juventud y trabajo de calidad en los ejes de

análisis considerados por la teoría de cambio, ofreciendo criterios más específicos en cuanto al diseño conceptual, metodológico y pedagógico del proyecto y la participación juvenil, entre otros.

A partir de la sistematización de estos aprendizajes se ajustaron los estándares de calidad en un único instrumento que hoy forma parte del set de herramientas del programa.

*Recomendación: Es importantísimo tener una mirada crítica y analizar los resultados durante la ejecución de un programa con un horizonte de 5 años. Esta afirmación responde a que si de verdad creemos en que los cambios en la vida de los jóvenes son necesarios y posibles, no pueden asumirse desde un “enlatado” en el que lo que prime sea la palabra escrita en el diseño. Es necesario hacer los cambios necesarios que surgen desde la práctica en los territorios, de manera que la implementación nos permita aprendizajes reales y transferibles a otros que se animen a asumir desafíos similares.*

- **El involucramiento de las personas con mayor rango de decisión institucional al interior de las organizaciones.** Otro aprendizaje significativo para el logro de resultados fue la necesidad de comprometer el involucramiento de las personas con niveles de máxima decisión dentro de las instituciones, con respecto al desarrollo del Programa en general, y con respecto al fortalecimiento institucional y su sentido, en particular. La necesidad de realizar un planeamiento estratégico requirió necesariamente del involucramiento de los tomadores de decisiones de las organizaciones socias para ser legitimados y sostenidos a lo largo del tiempo. Desde el equipo de acompañamiento de SES, se tomaron medidas al respecto para garantizar que esto tenga lugar en todas las organizaciones. Este factor hace posible la inclusión de instituciones que no cuentan con experiencia en la estructuración de proyectos de juventud específicos, ya que el aval y compromiso de los decisores institucionales garantiza las condiciones de posibilidad para el desarrollo de estas intervenciones novedosas en organización social. El compromiso político y sostenido de las máximas autoridades con el cambio demostró ser indispensable para hacer efectivo el fortalecimiento y la incorporación institucional de las innovaciones que se generan. Una manera efectiva de lograr este involucramiento es invitar a las máximas autoridades a participar de los espacios más importantes del programa, como son los encuentros regionales con organizaciones socias o los intercambios con funcionarios vinculados a políticas públicas relacionadas. Desde la experiencia del programa los resultados no hubieran sido posibles de alcanzar sin el acompañamiento y la presencia activa de las autoridades del Comité de Cafeteros del Cauca y hasta del Gerente de la Confederación Colombiana de Café. Algo similar ocurrió con el giro del proyecto y del fortalecimiento en Fundación UOCRA, como para nombrar dos ejemplos emblemáticos que se describieron en el apartado anterior.

*Recomendación: Institucionalizar los proyectos de juventud y trabajo en las organizaciones es condición para que las intervenciones de calidad se sostengan en el tiempo, una vez concluido el apoyo técnico y financiero del programa. Dicha institucionalización es resultado de un proceso de cambio progresivo, en el que el propio programa impulsa a la organización a incorporar a “los jóvenes” en la agenda institucional de los próximos años, y dónde el planeamiento estratégico es el recurso técnico y político para que esta discusión tenga lugar. La institucionalización de los proyectos de juventud y trabajo no sólo tiene que ser congruente con la misión y visión institucional, sino también tiene que ser reconocida, valorada y apoyada por las máximas autoridades. Para ello, se debe involucrar a estas autoridades desde el inicio, acercarles las perspectivas regionales en relación a las problemáticas de empleo juvenil, las oportunidades que se abren para las instituciones innovadoras y de calidad en esta materia. Asimismo, se debe promover en la organización y sus autoridades, una mirada sobre los jóvenes sobre sus potencialidades no solo con relación a sus proyectos personales de vida sino también sus potencialidades como verdaderos aliados de la causa que persigue la institución*

e

**encia metodológica entre las organizaciones de programa:** Existen diversos dispositivos que favorecen procesos de fortalecimiento organizacional. En el programa Fortalezas, se previó la realización de encuentros regionales donde las 6 organizaciones, Fundación SES y Fundación Jacobs participaron, aportando su perspectiva y experiencia al conjunto. A su vez, se promovieron encuentros bilaterales entre organizaciones, identificando las complementariedades entre cada una. La pregunta guía es ¿qué puede aprender una organización de la otra? De esta manera, organizaciones que están desarrollando procesos de transformación comparten sus experiencias, logrando potenciar el impacto más allá de la propia organización, en un esquema de “red de aprendizajes”. Las acciones emprendidas por cada organización no deben ser copiadas, sino que se toman como modelo para repensar, adaptar e implementar con los cambios necesarios según características del contexto, población participante, modelo organizacional y proyecto de juventud y trabajo.

Estas experiencias de aprendizaje en conjunto tienen un fuerte potencial incluso en relación con el concepto de Cooperación Sur-Sur al desarrollo.

Para poder vehicular esta necesidad, se desarrollaron visitas interinstitucionales con una agenda preestablecida entre las organizaciones socias de Fortalezas y entre éstas y otras externas al programa, que permitieron reconocer “los saberes institucionales” a fin de compartirlos en un aprendizaje en red, y buscar sinergias posibles<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Algunos de los intercambios sostenidos fueron entre Cafeteros que visitó MEC, Escrava Anastacia al Instituto Alianza, Crear a Cafeteros, MEC a CIRD de Perú para conocer sus metodologías y prácticas en microcrédito, FOUORA visitó Cafeteros, MEC al Instituto Alianza y a Fundación SES. Por otro lado, MEC, FOUORA, Cafeteros y SES estuvieron presentes en el encuentro de transferencia de conocimiento organizado por Fundación Jacobs en Costa de Marfil.

*Recomendación: Es importante tener clara la agenda y el para qué de estos procesos de intercambio, de manera que promuevan aprendizajes al interior de cada una de las instituciones y posibles sinergias en el capital social y en los saberes técnicos que cada una de las organizaciones tienen.*

- **Metodologías participativas para el involucramiento protagónico de los jóvenes.** En el camino para el fortalecimiento hubo impactos directos (en los procesos metodológicos) e indirectos (en la estructura organizativa). En este aspecto, se observaron resultados diferenciados y complementarios: por un lado, la modificación de procesos institucionales que representaron cambios significativos, y por el otro lado, la modificación de concepciones acerca de la visión de los jóvenes orientada hacia una perspectiva de derechos y protagonismo juvenil. La generación de espacios de participación de los jóvenes de los proyectos fue sumamente interesante, siendo replicado de diferentes maneras en los proyectos e instituciones. Esto permitió identificar la necesidad de incorporación de estructuras de participación juvenil que incidan en la definición e implementación del proyecto y en la articulación directa con los actores en la intermediación laboral.

La implementación de metodologías participativas para la planificación de la intervención con jóvenes redundó en mayores compromisos institucionales y en una mejor adecuación de las propuestas curriculares a las necesidades de los jóvenes. Además, promueve la participación juvenil y la reflexión sobre el ejercicio de derechos.

También ha sido enriquecedor para el programa, y el fortalecimiento, invitar a los jóvenes a participar de los espacios importantes de intercambio, como los encuentros regionales, el diálogo con funcionarios públicos, o el intercambio entre instituciones.

- **Los Trayectos formativos diferenciados:** cuando el Proyecto de Juventud y Trabajo logra mayor precisión en el perfil y características de la población objetivo (producto de su conocimiento de la misma a partir de la experiencia y de los estudios específicos que se instrumentan sobre ésta), es conveniente establecer trayectos de formación e inserción diferenciados: por ejemplo un nivel de diferenciación refiere a la modalidad de inserción (hacia el trabajo dependiente, hacia el emprendimiento), otro criterio de diferenciación del trayecto es la presencia o no de competencias académicas (específicas) en el perfil de ingreso. Es pertinente y efectivo que las organizaciones distingan para cada trayecto formativo, las habilidades socioemocionales priorizadas en su oferta formativa, organicen las currículas y los medios de evaluación adecuados para verificar los aprendizajes alcanzados.
- **El desafío de la permanencia en la formación e inserción:** uno de los principales desafíos se relacionó con la necesidad de reducir la deserción o mejorar la constancia de los jóvenes participantes tanto en los trayectos formativos como en el proceso de inserción o incluso una vez insertos en el mercado de trabajo  
Se visualiza la centralidad del acompañamiento efectuado a los jóvenes por las organizaciones para evitar su deserción y colaborar en la mejora de su participación en sus

trayectos formativos y de inserción. Todas las organizaciones reconocen cuán significativas resultan las distintas estrategias que han desplegado en este sentido, a fin de evitar la deserción, lograr un mejor resultado de las instancias de formación y alcanzar una mejor performance de inclusión laboral. Para lograr mejores resultados se distinguen como estrategias:

- ✓ Cambios en las propuestas curriculares y planes formativos volviendo más interesante para los jóvenes y más pertinente para el mundo del trabajo
- ✓ Estrategias compensatorias que faciliten la participación (como recursos para pagar el transporte, articulación con espacios para el cuidado de niños que los jóvenes tienen a cargo),
- ✓ Seguimiento psico-social y pedagógico personalizado (presencial y virtual) incluyendo visita y diálogo con el grupo familiar de cada joven.

Por otro lado, es de destacar que los procesos de formación que focalizan el fortalecimiento de las competencias socioemocionales repercuten positivamente en el desempeño escolar. Potenciar estos resultados requiere la articulación con el sistema educativo formal y a la vez, medir esos impactos para lograr un mejor posicionamiento frente a las autoridades del sistema educativo.

## **2.4- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA**

La dimensión regional en un programa supone que se complejicen los mecanismos para la difusión, la visibilidad y el posicionamiento discursivo del mismo. Múltiples actores y múltiples públicos que atender y considerar.

El Programa Fortalezas ha propiciado que la comunicación tenga un espacio protagónico en el desarrollo institucional de las organizaciones socias. A través del modelo del “pentágono” las organizaciones socias han aprendido a poner el foco en la comunicación institucional así como en la comunicación de sus proyectos de juventud y trabajo.

La comunicación implementada por el Programa Fortalezas estuvo principalmente asociada a las acciones de difusión, construcción de imagen y apoyo discursivo en la producción de materiales y documentación propios del Programa.

Desde la perspectiva del Programa, la comunicación tuvo un muy buen desempeño en la tarea de generar una identidad y pertenencia hacia la comunidad propia del programa: organizaciones socias; grupos de jóvenes participantes; Fundación Jacobs, Fundación SES y entidades o instituciones vinculadas a éstas.

La multiplicidad de actores y la diversidad cultural ha requerido posicionar el programa de forma transversal a las organizaciones socias. Teniendo en cuenta que la tarea objetivo era el fortalecimiento institucional para la mejora de sus intervenciones, la cumplimentación de las propuestas programáticas fue central para las organizaciones.

Para ello, fue necesario crear un lenguaje común: producir información y conocimiento acerca del marco teórico y práctico que fundamenta al programa; diseñar una identidad visual del programa; producir piezas comunicacionales en las que participen o se visibilicen los actores involucrados en el mismo.

Estas estrategias tuvieron sus resultados principalmente en los encuentros regionales, donde los participantes manifestaron de diferentes formas la importancia de participar en el programa y la relevancia del mismo para las organizaciones.

Sin embargo, desde una mirada crítica creemos que hubo algunos vacíos en lo que hace al programa como tal que son importantes incluir en nuevas iniciativas de estas características:

- Poder contar en tiempo y forma con algunas piezas comunicacionales sencillas destinadas a la “venta” de la iniciativa a otros donantes o interesados. También algún tipo de promoción del programa en objetos (remeras, gorros, mochilas, tarjetas de fin de años, etc.) que identificaran al programa en los distintos espacios en los que estuvo presente.
- Confeccionar una base de datos con todos los aliados de Fundación SES, Fundación Jacobs y de las Organizaciones Socias, que permitiera mandar información o clip mensual con la información más relevante del programa, al estilo diario o boletín mensual.
- Incrementar el uso de las redes sociales en sus distintos formatos,
- Realizar un encuentro de presentación del programa a nivel regional con actores claves externos y de evento de cierre público intersectorial, de presentación de resultados, con una agenda paralela para donantes internacionales y nacionales.

*Recomendación: En términos de la comunicación a nivel del programa y de la sostenibilidad del mismo en futuras ediciones es importante concebir la comunicación no solo como acompañamiento a los socios país y a los encuentros regionales, sino al **valor agregado** que el programa tiene en sí mismo.*

## **2.5- LECCIONES APRENDIDAS SOBRE EL MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El programa contó con un sistema de monitoreo y evaluación muy completo que sirvió para disponer de información significativa durante la ejecución del programa: perfil de la población joven participante según sus características sociodemográficas y niveles de exposición a la vulnerabilidad social. Así mismo, se diseñó una plataforma informática que permitió a cada organización socia cargar en línea los datos de cada uno de los jóvenes al inicio, durante su participación y al egreso del programa. Sin embargo, el monitoreo y evaluación mediante procedimientos que aseguren en tiempo y forma la recolección y carga de datos, su procesamiento y análisis no es una práctica incorporada al hacer sistemático en general en las organizaciones sociales. Por ello se debió destinar tiempo de formación, asesoramiento y seguimiento a cada una de las socias mayor al previsto inicialmente.

Por otro lado, diferentes necesidades pusieron al sistema de monitoreo y evaluación en el centro de las preocupaciones de las organizaciones sociales. Por un lado el acompañamiento y seguimiento del proceso de fortalecimiento conducía a poner en diálogo los resultados de éste a nivel del proyecto de juventud y trabajo y con los resultados relevados en los jóvenes en cada ciclo del proyecto. De esta manera se advertían convergencias o divergencias entre el perfil de la

población objetivo buscado y el perfil que efectivamente presentaba la convocada al proyecto, o bien valorar la eficacia de los mecanismos de participación y permanencia de los jóvenes de acuerdo a las tasas de abandono observadas en un período en particular. Asimismo, la búsqueda por parte de las organizaciones de posicionamiento y visibilidad de sus intervenciones de calidad ante diferentes públicos (financiadores privados, organismos públicos, etc.) ya sea para incidir en su réplica, escalabilidad o venta de sus servicios, implicaba disponer de evidencias concretas y comunicables sobre los impactos alcanzados en los jóvenes. Esto exigía entonces disponer de un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores de resultados relacionados con la especificidad de sus intervenciones. Por ello, no sorprende que 3 de las 6 organizaciones participantes incorporen al plan de mejora el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación, y que estos sistemas pretendan producir información del conjunto de las acciones que las institución desarrolla según los tipos de población objetivo con la que trabaja.

*Recomendación: el monitoreo y evaluación regional así como la sistematización y “modelización” de las experiencias de formación e inserción laboral juvenil son productos transferibles y posibles de llevar a escala. Para ello, tienen que ser concebidos en el marco de consultorías como un servicio a terceros, que en el caso de Fundación SES recupera el saber acumulado de experiencias anteriores al programa, y que se consolidó a partir del mismo.*

Otra lección ha sido la contratación del equipo de evaluación externa desde el inicio del programa. La participación del mismo permite que se armonicen y alineen los instrumentos de monitoreo y evaluación a la propuesta metodológica de evaluación externa. De esta manera se garantiza la disponibilidad de datos indispensable para la valoración correspondiente. Asimismo, la evaluación externa, como se mencionó, aporta innovaciones que son incorporadas al programa, tal como fue el ejercicio de construcción de la cadena de resultados esperados por parte de las organizaciones socias, y que deviene en un instrumento para la formulación y seguimiento del fortalecimiento.

### **Conclusiones y desafíos**

Luego del desarrollo de un programa regional, **Fortalezas**, que se diseñó y ejecutó a lo largo de cinco años, aplicando una **Teoría de Cambio** absolutamente innovadora en relación a los programas desarrollados y apoyados en la región por Organismos Multilaterales de Apoyo, por Fundaciones Donantes, por Empresas, entre otros, tenemos algunas afirmaciones y desafíos a mostrar y compartir con toda la comunidad regional:

- a- La Teoría de Cambio implementada mejora sustancialmente los resultados obtenidos tanto en la inserción laboral como en las mejoras de la empleabilidad y el emprendedorismo de los más de 2500 jóvenes que participaron en el programa.
- b- La Teoría de Cambio implementada, ha permitido que las organizaciones socias y participantes de la propuesta hayan mejorado sus intervenciones en juventud y trabajo y

al mismo tiempo se hayan fortalecido de manera tal que sus programas continúen funcionando, ya concluido el programa, y que sus principales esfuerzos se concentren en la sostenibilidad de sus acciones en el tiempo, incluso ante cambios desfavorables de la coyuntura país.

- c- Esta teoría de Cambio puede ser aplicada y con resultados semejantes a distintos tipos de organizaciones sociales: de corte sindical, de corte técnico/empresarial, de corte territorial.
- d- El programa ofrece a su término un conjunto de herramientas, metodologías y aprendizajes, transferibles a otros actores y sectores interesados en asumir el reto de mejorar la inserción laboral de los jóvenes con derechos vulnerados de entre 18 y 24 años en la región latinoamericana, así como un conjunto de “modelos sistematizados” de las intervenciones de juventud y trabajo (rural y urbano, empleo dependiente e independiente) para ser transferidos y llevados a escala por otras organizaciones sociales y/o en el marco de políticas públicas de empleo juvenil.
- e- Un **modelo innovador** en la relación entre financiador y ejecutor o gerente basado en algunas premisas claves como el reconocimiento mutuo y la importancia que tiene tanto el financiamiento económico como la inversión en capital social, los saberes y la experiencia de quienes tienen el rol de gerenciamiento de este tipo de programas regionales..

### **Fortalezas hacia el futuro**

Concluido la implementación del programa así como su evaluación final, se plantean algunos interrogantes con relación a la perspectiva que debe asumir el programa.

- ¿Se trata de hacer conocer la Teoría de Cambio de manera de replicar y/o transferir el modelo de trabajo en otros países de la región, a otros continentes?-
- ¿Se trata de encontrar los posibles servicios y productos derivados del programa que pueden ser “vendibles” a otros financiadores/ actores comprometidos con la causa?
- ¿Se trata de incidir en las agendas de los diferentes actores públicos regionales e internacionales de manera que puedan asumir desde el lugar que les toca una agenda de trabajo relacionada con la teoría de cambio?

Fundación Jacobs y Fundación SES buscan respuesta hoy a estos interrogantes. El camino transitado juntas y las lecciones extraídas a partir de la experiencia Fortalezas, refuerza el compromiso de ambas instituciones de lograr que más persona jóvenes puedan mejorar sus trayectos de formación y de trabajo, entendiendo que estos son derechos que han sido vulnerados.

## Referencias bibliográficas

J-PAL LATINOMERICA (2011): *“Expertise on Evidence of Good Practices of Life Skills and Employability: Programs for High Risk Youth in Latin America. A study commissioned by the Jacobs Foundation”*. Ryan Cooper, Amanda Dawes, Paul Gertler & Claudia Martínez A.

ALATORRE, G. (1995): “Fortalecimiento institucional. ¿Qué es? ¿A quién le sirve y para qué?” En Diálogos, propuestas, historias para una Ciudadanía Mundial. <http://base.d-ph.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1869.html>

FUNDACIÓN SES (2002): “Estándares de calidad organizacional”. Con el apoyo de Fundación Avina. [http://www.fundses.org.ar/archi/estandares\\_de\\_calidad.pdf](http://www.fundses.org.ar/archi/estandares_de_calidad.pdf)

FUNDACIÓN SES (2012): Proyecto Horizontes. Un modelo de gestión asociada. Con el apoyo de BID/FOMIN e International Youth Foundation.

FUNDACIÓN SES (2013): Evaluación del proyecto “curso Ventas + Acompañamiento laboral”. Con el apoyo de Walmart Foundation e International Youth Foundation. Buenos Aires.

FUNDACIÓN SES (2015): Evaluación de resultados del proyecto de transferencia de conocimiento “Rumbo Joven”, con el apoyo de BID/FOMIN. Buenos Aires.

FUNDACIÓN SES (2016): Lecciones aprendidas sobre intermediación laboral. Estudio sobre resultados y costos del Programa Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral Juvenil. Fundación SES con el apoyo de FOMIN y Microsoft. Buenos Aires. [http://www.fundses.org.ar/pfondo\\_estudio.html](http://www.fundses.org.ar/pfondo_estudio.html)

FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA (2011): “El trabajo del gobierno de las ONG, mucho humo y pocas nueces”. Revista de la Fundación Compromiso y Transparencia. <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2011/08/el-trabajo-del-gobierno-de-las-organizaciones-no-lucrativas-mucho-humo-y-pocas-nueces/>

VAZ GOMES BASTOS, R.; GENTIL DE SOUZA, F.: Transparencia y rendición de cuentas en el tercer sector: un estudio empírico de las entidades no lucrativas de España desde el enfoque de la contabilidad financiera. Documento de investigación.

HERRANZ, J. M. La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y palabra. Número 58. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>

GRUPO DE TRABAJO PARA LA SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO: Estrategias para mantener en pie la iniciativa. Sección 2. Caja de Herramientas. Universidad de Kansas. <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/sostener/planificar-la-institucionalizacion-a-largo-plazo/estrategias-para-mantener-en-pie-la-iniciativa/principal>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2013): Guía de estándares de calidad. Herramienta para evaluar proceso de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes. Iniciativa NEO.

APSE (The Association for Persons in Supported Employment): Indicadores de calidad del empleo con apoyo. Documento. Traducción de Fernando Bellver.  
<http://campus.usal.es/~inico/Aese/servicios.htm>

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL (2015): Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales. Dirección Nacional de Gestión Territorial. Ministerio de Desarrollo Social. Uruguay.  
<http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/54256/1/manualorgsocialesweb-1.pdf>

JIMENEZ DE LA JARA, M. (1997): Estrategias de financiamiento de organizaciones privadas sin fines de lucro en Baltimore, Maryland. Algunas aplicaciones para el caso chileno. Ministerio de Desarrollo Social. Chile.  
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/estrateg.financ.deorg.priv-s-fines-lucro-Baltimore.pdf>

JACOBS FOUNDATION (2011). Seguimiento y evaluación de habilidades para la vida orientadas al desarrollo de la juventud. Volumen I Directrices. En colaboración con Hambury, C. y Malti, T. Zurich.

FUNDACION ALVARALICE; SOMOS PACÍFICO (2016): Sistematización del proyecto Rumbo Joven. Una esperanza, una realidad para nuestros jóvenes. Con el apoyo de BID/FOMIN y Tinker Foundation Incorporated, Cali, Colombia.

GAIRIN SALLÁN, J. (2000): Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, en Educar 27, 31-85